

*FRENTE: Programa de Inovação de Suporte às Rotas AGRO sob o escopo territorial do Distrito Federal e Entorno.*



*Prestação de serviços de suporte ao planejamento e execução de avaliação de desempenho e de riscos do polo de fruticultura da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno.*

## **Relatório Técnico 1**

**Relatório de suporte ao Planejamento do Polo da Fruticultura da RIDE/DF.**



## **Relatório Técnico 1**

1. Relatório de suporte ao Planejamento do Polo da Fruticultura da RIDE (fases futuras), incluindo:
  - Intenção Estratégica (missão, visão, valores, propósito e negócio).
  - Avaliação Diagnóstica, com as análises do ambiente interno e do ambiente externo, bem como as análises conjuntural e retrospectiva, culminando com a realização de uma análise SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades e ameaças).
  - Mapa estratégico, organizando os objetivos estratégicos segundo as perspectivas.
  - Principais indicadores estratégicos, relacionados aos objetivos estratégicos.
  - Projetos estruturantes do Polo, apresentados segundo a ferramenta 5W2H.

Direitos autorais de propriedade da FUNARBE  
(reprodução permitida, desde que citada a fonte)

FUNDAÇÃO ARTHUR BERNARDES - FUNARBE

Rodrigo Gava – Diretor-Presidente  
Gabriel Sunsi Almada de Abreu – gestor do contrato

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – Unidade EMBRAPA CERRADOS

Sebastião Pedro da Silva Neto – Chefe-Geral  
Chang das Estrelas Wilches – fiscal do contrato

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAÍBA – CODEVASF

Marcelo Andrade Moreira Pinto – Diretor-Presidente

Polo de Fruticultura da RIDE

Luiz Antônio de Passos Curado – Coordenador  
Leonardo de Frias Barbosa  
Lívia Dutra Caldas da Rocha  
Matteo Libardoni

INSTITUTO SAGRES - POLÍTICA E GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADAS

Maria Verônica Korilio Campos – Presidente  
Raul José de Abreu Sturari – Consultor coordenador do projeto

Equipe Técnica:

Paulo VI de Oliveira Barboza  
Ramon Alves Barbosa  
Matteus Felipe Alves Santana

Brasil. Minas Gerais. Fundação Arthur Bernardes - FUNARBE

Relatório de suporte ao Planejamento do Polo da Fruticultura da RIDE /  
FUNARBE / EMBRAPA CERRADOS / Instituto SAGRES – Brasília: 2024.  
186 p.; 21 x 29,7 cm.

1. Planejamento. 2. Fruticultura – Brasil. 3. Polo de Fruticultura da RIDE.
4. Plano Estratégico.
  - I. Fundação Arthur Bernardes. II. Embrapa Cerrados. III. Instituto Sagres - Política e Gestão Estratégica Aplicadas. IV. Título.

*Este produto foi realizado no âmbito do FRENTE: Programa de Inovação de Suporte às Rotas AGRO sob o escopo territorial do Distrito Federal e Entorno, mediante contrato celebrado entre o Instituto SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas e a Fundação Arthur Bernardes - FUNARBE.*

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMB	Área Metropolitana de Brasília
BPA	<i>Business Process Analysis</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Modeling and Notation</i>
BPMS	<i>Business Process Management Suite (ou System)</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CE-CIDR	Comitê-Executivo da Câmara de Políticas de Integração Nacional e Desenvolvimento Regional
CIDR	Câmara de Políticas de Integração Nacional e Desenvolvimento Regional
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
COARIDE	Conselho Administrativo da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno
CODEPLAN	Companhia de Planejamento do Distrito Federal
Codevasf	Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
DELGITEC	Del Giudice Assessoria Técnica Ltda
Emater-DF	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal
Emater-GO	Agência Goiana de Assistência Técnica, Extensão Rural e Pesquisa Agropecuária
Emater-MG	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FIGE	Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica
FUNARBE	Fundação Arthur Bernardes
GDF	Governo do Distrito Federal
Gespública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GITE	Gestão Integrada de Territórios
GOIABRA	Região do Eixo Goiânia – Anápolis – Brasília
GT	Grupo de Trabalho
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MIDR	Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional
NIR	Núcleo de Inteligência Regional
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
ONU	Organização das Nações Unidas

PDCA	<i>Plan – Do – Check – Act</i>
PESTA	Político, Econômico, Sociocultural, Tecnológico e Ambiental
PIB	Produto Interno Bruto
PMB	Periferia Metropolitana de Brasília
PNDR	Política Nacional de Desenvolvimento Regional
PPA	Plano Plurianual ( )
RAEs	Reuniões de Avaliação da Estratégia
RAOs	Reuniões de Acompanhamento Operacional
RATs	Reuniões de Acompanhamento Tático
RIDE	Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno
RME	Região Metropolitana do Entorno do Distrito Federal
SDR	Secretaria Nacional de Políticas de Desenvolvimento Regional e Territorial
SEAGRI-DF	Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural e da Secretaria de Estado do Meio Ambiente
SEAPA	Secretaria da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Sedec	Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil
SEMAD	Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SFA/DF	Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Distrito Federal
SFA/MG	Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais
SFI	Secretaria Nacional de Fundos e Instrumentos Financeiros
SITE	Sistema de Inteligência Territorial Estratégica
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound
SNSH	Secretaria Nacional de Segurança Hídrica
SUDAM	Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia
SUDECO	Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste
SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1. SISTEMA DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA ROTAS.....	16
FIGURA 2. A REGIÃO INTEGRADA DE DESENVOLVIMENTO DO DF (RIDE).....	25
FIGURA 3. A RME .....	31
FIGURA 4. A RIDE E SEUS RECORTES. ....	32
FIGURA 5. AGLOMERADO URBANO-REGIONAL DE GOIABRA. ....	33
FIGURA 6. MODELO SAGRES DE GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	37
FIGURA 7. MODELO TÍPICO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	42
FIGURA 8. RELACIONAMENTO ENTRE AUDITORIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA.....	43
FIGURA 9. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL. ....	46
FIGURA 10. MODELO SAGRES DE GESTÃO ORGANIZACIONAL, EXPANDIDO. ....	51
FIGURA 11. METODOLOGIA FIGE.....	54
FIGURA 12. COMPONENTES DA INTENÇÃO ESTRATÉGICA.....	59
FIGURA 13. SÍNTESE DA INTENÇÃO ESTRATÉGICA. ....	69
FIGURA 14. COMPONENTES DA ANÁLISE PESTA. ....	72
FIGURA 15. COMPONENTES DA ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO. ....	83
FIGURA 16. MATRIZ SWOT – OPORTUNIDADES X FORTALEZAS. ....	100
FIGURA 17. MATRIZ SWOT – OPORTUNIDADES X DEBILIDADES. ....	101
FIGURA 18. MATRIZ SWOT – AMEAÇAS X FORTALEZAS. ....	102
FIGURA 19. MATRIZ SWOT – AMEAÇAS X DEBILIDADES.....	103
FIGURA 20. MAPA ESTRATÉGICO DO POLO DA ROTA DE FRUTICULTURA DA RIDE. ....	119
FIGURA 21. PROPOSTA DO SISTEMA DE OPERAÇÃO DAS INTEGRADORAS. ....	131
FIGURA 22. MODELAGEM DO MACROPROCESSO ROTA DAS FRUTAS.....	164
FIGURA 23. MODELAGEM DO PROCESSO MOBILIZAR COOPERATIVAS E PRODUTORES. ....	165
FIGURA 24. PROCESSO MOBILIZAR COOPERATIVAS E PRODUTORES - PARTE 1.....	166
FIGURA 25. PROCESSO MOBILIZAR COOPERATIVAS E PRODUTORES - PARTE 2.....	167
FIGURA 26. PROCESSO MOBILIZAR COOPERATIVAS E PRODUTORES - PARTE 3.....	168
FIGURA 27. MODELAGEM DO PROCESSO MONITORAR O PLANEJAMENTO DO PLANTIO. ....	169
FIGURA 28. PROCESSO COMPLETO MONITORAR A REALIZAÇÃO DO PLANTIO. ....	170
FIGURA 29. PROCESSO MONITORAR A REALIZAÇÃO DO PLANTIO - PARTE 1. ....	171
FIGURA 30. PROCESSO MONITORAR A REALIZAÇÃO DO PLANTIO - PARTE 2. ....	172

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1. COOPERATIVAS RURAIS DA RIDE. ....	35
QUADRO 2. RIDE X ESTADOS E PAÍS DE ÁREAS SEMELHANTES. ....	74
QUADRO 3. SUGESTÃO DE CRONOGRAMA PARA IMPLANTAÇÃO DE INTEGRADORA. ....	142
QUADRO 4. SUGESTÃO DE CRONOGRAMA. ....	157

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO</b> .....	9
<b>2. O POLO DA ROTA DA FRUTICULTURA</b> .....	11
<b>3. A RIDE</b> .....	21
<b>3.1. ANÁLISE GEOPOLÍTICA</b> .....	21
<b>3.2. FORMAÇÃO DA RIDE</b> .....	24
<b>3.3. COOPERATIVAS</b> .....	34
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	36
<b>4.1. MODELO SAGRES DE GESTÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	36
<b>4.2. FERRAMENTAS INTEGRADAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA</b> .....	52
<b>5. INTENÇÃO ESTRATÉGICA</b> .....	58
<b>5.1. MISSÃO</b> .....	59
<b>5.2. VISÃO</b> .....	60
<b>5.3. PRINCÍPIOS E VALORES</b> .....	62
<b>5.4. NEGÓCIO</b> .....	67
<b>5.5. PROPÓSITO</b> .....	68
<b>5.6. SÍNTESE DA INTENÇÃO ESTRATÉGICA</b> .....	69
<b>6. AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA</b> .....	71
<b>6.1. AMBIENTE EXTERNO</b> .....	71
<b>6.2. AMBIENTE INTERNO</b> .....	82
<b>7. SÍNTESE PROSPECTIVA</b> .....	91
<b>8. OBJETIVOS E MAPA ESTRATÉGICO</b> .....	98
<b>8.1. MATRIZ SWOT</b> .....	99
<b>8.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> .....	104
<b>8.3. MAPA ESTRATÉGICO</b> .....	116
<b>9. INDICADORES ESTRATÉGICOS</b> .....	120
<b>10. PROJETOS ESTRUTURANTES</b> .....	128
<b>11. PRÓXIMOS PASSOS</b> .....	174
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	180

## **1. APRESENTAÇÃO**

O presente trabalho consubstancia o Relatório Técnico 1 do contrato celebrado entre a Fundação Arthur Bernardes (FUNARBE) e o Instituto SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas, decorrente do Processo de Compra nº 26204/2023, com registro NGR-CI Funarbe: 097-23, no âmbito do Convênio 6185 – FUNARBE – Embrapa Cerrados – 21167.002177/2021-5.

O cerne deste relatório está focado no planejamento do Polo da Rota da Fruticultura da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE), um projeto ambicioso que visa a fortalecer e a expandir um dos setores mais vitais e promissores dessa região do Planalto Central. O documento que se segue é o resultado de um processo meticuloso de pesquisa, avaliação diagnóstica e análise prospectiva, orientado por metodologias robustas e práticas inovadoras no campo do desenvolvimento regional sustentável.

O trabalho inicia com um mergulho na identidade e no perfil atual do Polo da Rota da Fruticultura, delineando seu histórico, seu potencial e sua visão de futuro. Na sequência (Cap. 3), o Polo é contextualizado sob os prismas geográfico, político, econômico, social e ambiental da RIDE, como alicerce para a Avaliação Diagnóstica que será apresentada no Capítulo 6.

A seguir, são apresentados o Modelo Sagres de Gestão Organizacional e a Metodologia FIGE – Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica, ambos desenvolvidos e praticados no âmbito do Instituto SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas. Essas duas vertentes conceituais servirão de base para este relatório e para todos os demais deste projeto, sempre que aplicável e oportuno.

O Capítulo 5 apresenta a Intenção Estratégica do Polo da Rota da Fruticultura da RIDE, com destaque para a missão, a visão de futuro, os princípios e valores, o negócio e o propósito, reunindo conceitos que irão iluminar todo o processo de planejamento e gestão.

A seguir, a Avaliação Diagnóstica irá se valer dos dados, informações e conhecimentos descritos nos Capítulos 2 e 3, agregar outros e inferir sobre as principais ameaças e oportunidades do ambiente externo, bem como as fortalezas e debilidades do ambiente interno, tudo para permitir a realização de uma Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que será apresentada no início do Cap. 8.

Uma vez que a Avaliação Diagnóstica está voltada para a conjuntura atual e para o passado que a explica, oportuno se faz apresentar uma Análise Prospectiva — ainda que breve — essencial para antever os cenários que permitirão modelar o melhor futuro possível. Assim, o Cap. 7 oferece uma visão de longo alcance, antecipando tendências e moldando os contornos do que pode vir a ser o setor para essa região do Planalto Central, considerando os fatores que influenciam a fruticultura. Este exercício prospectivo é fundamental para a construção de um plano estratégico resiliente e dinâmico.

O ápice de todo o processo está exposto no capítulo seguinte, que indica e comenta os Objetivos Estratégicos e apresenta o Mapa Estratégico, organizando os Objetivos segundo as perspectivas preconizadas pelo *Balanced Scorecard* (BSC). Complementarmente, na sequência, serão apontados os indicadores estratégicos e respectivas metas que servirão de base para aferir o progresso e garantir a aderência à intenção estratégica do plano.

Os Projetos Estruturantes descritos no Capítulo 10 são a espinha dorsal do plano estratégico, e são instrumentos cruciais para implementar mudanças significativas e duradouras. Cada projeto é apresentado segundo a ferramenta 5W2H, ou seja, *what* (o que será feito), *why* (por quê), *where* (onde), *when* (quando), *who* (por quem), *how* (como) e *how much* (quanto vai custar).

Como indicativos dos próximos passos, o Cap. 11 orienta como deverá ser um adequado sistema de monitoramento e avaliação, e indica as melhores práticas para a inevitável gestão da mudança. Tudo para garantir que o plano não seja apenas uma visão, mas um caminho a ser seguido, com etapas claras e ações concretas para a operacionalização do Polo de Fruticultura da RIDE. Fica assim plantada a expectativa de que o Polo se torne referência de projeto politicamente dinâmico, economicamente próspero, tecnologicamente inovador, socialmente justo, e ambientalmente sustentável.

## **2. O POLO DA ROTA DA FRUTICULTURA**

O Polo da Rota da Fruticultura da RIDE foi inicialmente concebido e operacionalizado no âmbito da estratégia Rotas de Integração Nacional, do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR).

As Rotas têm como base os artigos 84 e 87 da Constituição Federal, a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), instituída pelo Decreto nº 9.810, de 30 de maio de 2019, e a Estrutura Regimental do MIDR, aprovada pelo Decreto nº 11.347, de 1º de janeiro de 2023.

A PNDR é fruto de competências exclusivas do Presidente da República, previstas no art. 84, caput, incisos IV e VI, alínea “a”, da Carta Magna, quais sejam: “*IV – sancionar, promulgar e fazer publicar as leis, bem como expedir decretos e regulamentos para sua fiel execução; e VI - dispor, mediante decreto, sobre: a) organização e funcionamento da administração federal, quando não implicar aumento de despesa nem criação ou extinção de órgãos públicos*”. Tem como fundamento estimular e apoiar processos de desenvolvimento. Além disso, esta Política tem seus princípios, objetivos, estratégias, abordagens, tipologia e eixos de intervenção plenamente aderentes às Rotas de Integração Nacional.

Sua governança estratégica é baseada na Câmara de Políticas de Integração Nacional e Desenvolvimento Regional (CIDR), composta de seis Ministros de Estado, a saber: i) Chefe da Casa Civil da Presidência da República (presidente); ii) da Economia; iii) do Desenvolvimento Regional; iv) Chefe da Secretaria-Geral da Presidência da República; v) Chefe da Secretaria de Governo da Presidência da República; e, vi) Chefe do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República.

Para operacionalizar a articulação da PNDR, foi também instituído o Comitê-Executivo da Câmara de Políticas de Integração Nacional e Desenvolvimento Regional (CE-CIDR), composto de representantes do ministérios cujos titulares compõem a Câmara de Políticas de Integração Nacional e Desenvolvimento Regional, acrescidos de representantes da Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM); da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE); e, da Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste (SUDECO).

Regulamentado pela Portaria MIDR 1.628/2023, o foi criado

ainda o Núcleo de Inteligência Regional (NIR), responsável por assessorar, de forma permanente, o Comitê Executivo e a Câmara de Políticas de Desenvolvimento Regional. O NIR também tem o dever de produzir conhecimento e informações relacionadas à PNDR e a seus instrumentos. É coordenado pela Secretaria Nacional de Políticas de Desenvolvimento Regional e Territorial (SDR) e composto por representantes das secretarias nacionais de Segurança Hídrica (SNSH), de Proteção e Defesa Civil (Sedec), de Fundos e Instrumentos Financeiros (SFI), além da Secretaria-Executiva do MIDR e das Superintendências de Desenvolvimento da Amazônia (Sudam), do Nordeste (Sudene) e do Centro-Oeste (Sudeco).

Na esfera ministerial, nossa Carta Magna concede, ao Ministro de Estado — no caso, ao Ministro da Integração e do Desenvolvimento Regional — as atribuições de *“exercer a orientação, coordenação e supervisão dos órgãos e entidades da administração federal na área de sua competência e referendar os atos e decretos assinados pelo Presidente da República”* e *“expedir instruções para a execução das leis, decretos e regulamentos”*.

No âmbito da Estrutura Regimental do MIDR, destaca-se o papel da Secretaria Nacional de Políticas de Desenvolvimento Regional e Territorial (SDR) e, em especial, do seu Departamento de Políticas de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial, ao qual compete:

- I - coordenar, promover e compatibilizar estudos, com vistas à formulação, à revisão e à implementação da PNDR e da Política de Ordenamento Territorial, de forma participativa;
- II - propor os critérios de aplicação dos recursos dos instrumentos de financiamento do desenvolvimento regional de acordo com a política regional e de ordenamento territorial;
- III - promover a articulação e a integração das políticas, dos planos e dos programas regionais de desenvolvimento em âmbito federal, estadual e municipal, assim como do setor privado e da sociedade civil, em consonância com a PNDR;
- IV - desenvolver estudos para a promoção da coesão territorial e social entre os entes federativos e para a ampliação e consolidação de seus elos econômicos;
- V - coordenar, em conjunto com o Departamento de Gestão da Informação, Monitoramento e Avaliação das Políticas de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial, a formulação, acompanhar e avaliar a implementação de planos e programas regionais e territoriais de desenvolvimento; e

VI - incentivar o fortalecimento da base socioeconômica territorial e regional, bem como sua diversificação, a partir do adensamento de cadeias produtivas, do fortalecimento de arranjos produtivos e inovadores locais e do manejo sustentável dos recursos naturais, para promover a geração de emprego e renda. (Art. 29 do Decreto nº 11.347/2023).

Com base, portanto, nesse arcabouço legal, foi expedida a Portaria nº 2.737/2023, estabelecendo as Rotas de Integração Nacional como estratégia de desenvolvimento regional e inclusão produtiva do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR). Vale notar que o referido instrumento normativo dá sequência a iniciativas desenvolvidas nos últimos três Governos Federais, caracterizando a salutar prática de aprimorar e dar prosseguimento a experiências bem-sucedidas de governos anteriores, ao tempo em que se evita indesejável solução de continuidade em políticas públicas que beneficiam importantes segmentos da sociedade, como é o caso de pequenos e médios fruticultores, especialmente os integrantes de Projetos de Assentamento.

Como registro histórico, vale citar que a primeira portaria sobre as Rotas foi a Portaria (revogada) nº 162, de 24 de abril de 2014, do então Ministério de Integração Nacional. A esta seguiram-se a Portaria (revogada) nº 80/MDR, de 28 de fevereiro de 2018, a Portaria (revogada) nº 299/MDR, de 04 de fevereiro de 2022 e, finalmente, a Portaria (em vigor) nº 2.737, de 23 de agosto de 2023, do MIDR.

Conforme preconiza a portaria em vigor, as Rotas de Integração Nacional são redes de sistemas produtivos inovadores associadas a cadeias de valor estratégicas capazes de promover a inovação, a inclusão produtiva e o desenvolvimento regional sustentável. Têm por objetivo promover a inovação, a inclusão produtiva e o desenvolvimento regional sustentável por meio da coordenação de ações públicas e privadas convergentes em sistemas produtivos inovadores e cadeias produtivas estratégicas enraizadas territorialmente. Além disso, as Rotas têm como objetivos específicos:

- I - integrar e diversificar a matriz produtiva regional e promover o adensamento de suas cadeias produtivas nos segmentos de insumos, produção, beneficiamento e comercialização;
- II - agregar valor à produção regional, por meio do desenvolvimento de signos distintivos e serviços de certificação e rastreabilidade - indicações geográficas,

selo da agricultura familiar, selo arte, orgânicos, fair trade e outros;

III - identificar e promover o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores baseados na cadeia produtiva apoiada;

IV - estimular a participação do setor privado em investimentos voltados à inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, inclusive com a atração de empresas âncora e promoção da integração vertical;

V - promover e valorizar a biodiversidade como elemento indutor do desenvolvimento regional sustentável; e

VI - fomentar o acesso a oportunidades de ocupação, renda e investimento com foco em segmentos inovadores e sustentáveis. (Art. 5º da Portaria nº 2.737/2023, do MIDR).

Este encadeamento legal e normativo, reportando-se à Constituição Federal, ao decreto que instituiu a PNDR, ao decreto que estabeleceu a Estrutura Regimental do MIDR e à portaria que estabelece as Rotas de Integração Nacional como estratégia de desenvolvimento regional sustentável e inclusão produtiva permite visualizar o sistema de governança que rege o Polo de Fruticultura da RIDE.

As Rotas também têm estabelecidas suas estratégias de ação, as quais devem servir de referência para o Polo:

I - promover a participação da sociedade na elaboração e gestão de projetos de desenvolvimento e na gestão territorial;

II - fortalecer o pacto federativo com base em parcerias estratégicas com estados e municípios na elaboração e gestão de projetos de desenvolvimento;

III - fortalecer a rede nacional de pesquisa, desenvolvimento e inovação, inclusive por meio do fomento aos ecossistemas e ambientes de inovação, parques científicos e tecnológicos, incubadoras de empresas e aceleradoras de startups;

IV - fomentar programas de qualificação profissional voltados para formação de capital humano e difusão de práticas sustentáveis nas atividades produtivas;

V - articular parcerias para a promoção da Assistência Técnica e Extensão Rural direcionada nos projetos apoiados;

VI - fomentar a viabilização de infraestruturas sustentáveis nos segmentos de energia, transportes e conectividade, gestão de resíduos sólidos e recursos hídricos, com destaque para as energias renováveis e alternativas de transporte de baixo impacto ambiental - carbono neutro e outras;

VII - fomentar sistemas produtivos portadores de futuro, integrando-os a sistemas de base primária, envolvendo tecnologias de informação e comunicação, química verde, biotecnologia, nanotecnologia, genética e novos materiais;

VIII - promover projetos de investimento atrativos ao setor privado nacional e internacional, incluindo serviços avançados, laboratórios, unidades de beneficiamento e certificadoras considerando a contrapartida pública de infraestrutura sustentável, formação e qualificação profissional, financiamento qualificado e incentivos fiscais; e

IX - estabelecer redes de colaboração institucional com entidades de ensino, pesquisa e qualificação profissional, empresas públicas e privadas, ministérios, bancos de desenvolvimento, superintendências de desenvolvimento regional, entidades do terceiro setor, Estados e Municípios, além de organismos de cooperação internacional. (Art. 9º da Portaria nº 2.737/2023, do MIDR).

Para monitorar e apoiar as ações, programas e projetos associados à estratégia ROTAS, é prevista a organização, a cargo da SDR, de um Comitê Nacional. Além disso, para cada Polo é prevista a organização de um Comitê Gestor, corresponsável pela gestão da carteira dos projetos priorizados, inclusive nas fases de elaboração de propostas, captação de recursos, execução de projetos e avaliação de resultados.

Os comitês gestores deverão respeitar o princípio de participação dos diversos atores relevantes no desenvolvimento da cadeia produtiva, recomendando-se a representação paritária dos seguintes segmentos:

I - agricultores familiares e microempreendedores rurais e urbanos;

II - setor público federal, estadual e municipal;

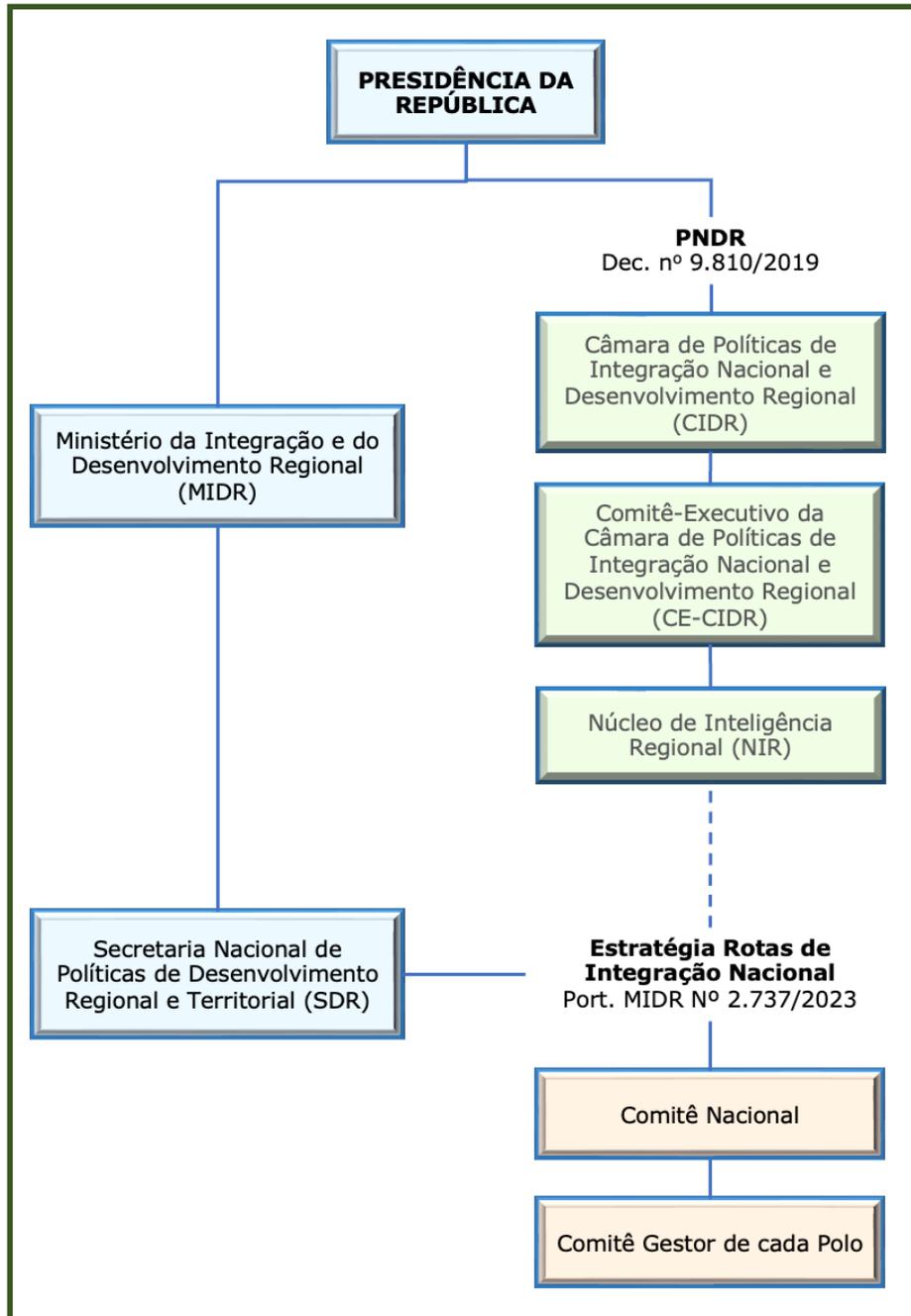
III - organizações da sociedade civil;

IV - instituições de ciência e tecnologia (ICTs); e

V - empresas e investidores (§ 1º do Art. 9º da Portaria nº 2.737/2023, do MIDR).

Todos esses elementos permitem desenhar o sistema de gestão da Estratégia Rotas (Figura 1). Tendo como autoridade máxima o Presidente da República, a Estratégia é fruto da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), com a Câmara de Políticas de Integração Nacional e Desenvolvimento Regional, diretamente assessorada pelo Comitê Executivo, o qual, por sua vez, é assessorado pelo Núcleo de Inteligência Regional.

**Figura 1.** Sistema de Gestão da Estratégia Rotas



**Fonte:** elaboração própria (2024).

No âmbito do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, a Estratégia Rotas é coordenada pela Secretaria Nacional de Políticas de Desenvolvimento Regional e Territorial (SDR), a qual organiza e secretaria o Comitê Nacional e se liga diretamente aos Comitês Gestores de cada um dos polos.

A Portaria MIDR nº 3.560, de 13 de dezembro de 2022, reconhece 11 (onze) Rotas de Integração Nacional: Açaí, Biodiversidade, Cacau, Cordeiro, Economia Circular, Fruticultura, Leite,

Mel, Moda, Pescado e Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Na sequência, reconhece também 64 polos vinculados às respectivas rotas e seus respectivos coordenadores.

Nesse contexto, a Rota da Fruticultura conta com cinco polos: Cariri e Centro-Sul Cearense (GO), Alagoana (AL), Vale do São Patrício (GO), Região Metropolitana de Goiânia (GO) e da RIDE (DF, GO e MG). Vale destacar, todavia, que outras duas rotas são exclusivamente voltadas para frutas: Rota do Açaí, que tem quatro polos (Baixo Tocantins, Nordeste Paraense, Marajós e Tucuju); e Rota do Cacau, com dois polos (Litoral Sul da Bahia e Transamazônica).

A citada Portaria MIDR nº 3.560/2022 reconhece como Coordenador do Polo da RIDE o Sr. Luiz Antônio de Passos Curado, que é também o Coordenador do Grupo de Trabalho (GT) objeto da Decisão nº 336, de 31 de março de 2021, do Diretor-Presidente da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (Codevasf). Essa Decisão atribui, ao GT, a coordenação, o acompanhamento e a execução das ações da Rota da Fruticultura da RIDE, no âmbito da Codevasf, em articulação com o MIDR.

O início efetivo dos trabalhos foi caracterizado pela 1ª Reunião de Mobilização do Polo da Rota de Fruticultura da RIDE, realizada em Planaltina, no dia 12 de junho de 2021. Na ocasião, foram levadas a efeito quatro oficinas temáticas para os produtores rurais, de assentamentos, cooperativas e estudantes: i) Planejamento de Mercado; ii) Crédito e Financiamento; iii) Produção de Fruticultura, iv) Organização Comercial; e, Infraestrutura.

Ao abrigo da Codevasf, o Coordenador do Polo dispõe de dois assessores de alto nível e de uma estrutura física mínima — como sala, computadores, mobiliário, internet etc. Além disso, o Polo da Rota de Fruticultura da RIDE conta com o fundamental apoio de parlamentares, cujas emendas aportam recursos financeiros fundamentais para o desenvolvimento das atividades.

O Coordenador do Polo logrou estabelecer parcerias operacionais com diversas instituições e atores — públicos, da iniciativa privada e do terceiro setor — criando sinergias e alavancando a cadeia produtiva. Além do MIDR, que mantém importante Projeto de Cooperação Técnica com o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), devem ser ressaltados, como atores institucionais fundamentais, presentes e atuantes junto ao Polo da Rota de Fruticultura da RIDE, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), com destaque a Unidade Embrapa Cerrados, e a Fundação

Arthur Bernardes, de Viçosa, MG. Dentre os muitos outros atores que estão sendo articulados, em prol de objetivos comuns, vale citar:

- Pequenos e médios fruticultores da RIDE, em número cada dia mais crescente.
- Governo do Distrito Federal (GDF), especialmente por intermédio da Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural (SEAGRI-DF) e da Secretaria de Estado do Meio Ambiente (SEMA).
- Governo do Estado de Goiás, especialmente por intermédio da Secretaria da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA) e da Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD).
- Governo do Estado de Minas Gerais, especialmente por intermédio da Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA) e da Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD).
- Companhia do Desenvolvimento do Vale do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF).
- Frente Parlamentar da Agropecuária.
- Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), com destaque para a Superintendência Regional do Distrito Federal e Entorno.
- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal (Emater-DF).
- Agência Goiana de Assistência Técnica, Extensão Rural e Pesquisa Agropecuária (Emater-GO), com destaque para a Emater-GO – Setor Nordeste (Formosa).
- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (Emater-MG), com destaque para a Unidade Regional Noroeste (Unai).
- Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Distrito Federal (SFA/DF).
- Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Goiás (SFA/GO).
- Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais (SFA/MG).

- Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), com destaque para o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP).
- Cooperativas e Associações para o Agronegócio existente na RIDE.
- Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA).
- Prefeituras da RIDE, com suas respectivas secretarias de agricultura e do meio ambiente, sendo 29 do Estado de Goiás e quatro de Minas Gerais, totalizando 33 municípios.
- Empresas potencialmente integradoras, como a Brava Agronegócios, de Cristalina/GO.
- Empresas de logística, como a CASP Indústria e Comércio Ltda.
- Unidades de Processamento, como a Biocross do Brasil.
- Empresas de Consultoria, como a Del Giudice Assessoria Técnica Ltda (DELGITEC) e Nippon Koei LAC.
- Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, como o Instituto SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas.

Atualmente, o Polo da Rota de Fruticultura da RIDE desponta como dos mais bem-sucedidos no âmbito da Estratégia Rotas. Mais do que isso, tem alcançado uma dimensão que permite antever uma progressiva independência, na busca de seus mais importantes objetivos.

Se, por um lado, a estrutura física, material e de pessoas — disponibilizada pela Codevasf — e os recursos financeiros aportados por emendas parlamentares proporcionaram os meios, por outro lado, é importante indicar que o dinamismo, a experiência, os relacionamentos e os conhecimentos do Grupo de Trabalho da Codevasf, como coordenador, foram fundamentais para que o Polo da Rota de Fruticultura da RIDE obtivesse expressivos êxitos, nesse período de pouco mais de dois anos e meio após o início das atividades, conforme se pode depreender nos dados e informações amplamente divulgados no site do Polo da Fruticultura da RIDE

(<https://rotafruticulturaridedf.com.br/>), no Instagram (<https://www.instagram.com/rotafruticulturaridedf/>) e no Facebook (<https://www.facebook.com/rotafruticulturaridedf>).

Todavia, é fundamental acrescentar que, para a continuidade das ações, é preciso não somente manter e incrementar os recursos colocados à disposição, como também, e principalmente, aprimorar as práticas de governança e gestão, amparadas por consistente e bem estruturado planejamento estratégico, em busca de novos e mais amplos patamares de realizações.

### **3. A RIDE**

#### **3.1. ANÁLISE GEOPOLÍTICA**

Historicamente, é válido afirmar que cerca de dois séculos se passaram, depois do início da colonização portuguesa, para que a região do Planalto Central que hoje abriga o Distrito Federal, o Estado de Goiás e os municípios de Minas Gerais que compõem a RIDE começasse a ser conhecida nos grandes centros do Brasil Colônia.

Os indígenas eram praticamente os únicos habitantes da região até as primeiras décadas do século XVIII, quando o ouro das minas gerais atraiu a bandeira liderada por Bartolomeu Bueno da Silva, o Anhanguera, ao sertão dos Goiazes. Naquela época, sucederam-se descobertas de lavras auríferas em vários pontos, com destaque para Arraial da Barra, Vila Boa e Meia Ponte<sup>1</sup>, motivando a migração de colonizadores e contingentes de escravos negros, sob administração da Capitania de São Paulo.

Com a criação da Capitania de Goiás, em 1744, novas levas de migrantes se estabeleceram. Enquanto os mineiros atravessavam o rio Grande e o rio Paranaíba e ingressavam na parte meridional, vindos de São Paulo, os vaqueiros nordestinos e de Minas Gerais adentravam pelo baixo São Francisco e pela Serra Geral, despertando a vocação pecuarista dos habitantes locais.

A decadência do ouro deu lugar a uma economia agropecuária de subsistência. O imenso território foi demarcado por grandes rios: ao Norte, Araguaia e Tocantins; ao Sul, Paranaíba e Grande. A circulação por essas bacias permitia a transição entre as regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste, caracterizando embrionariamente a região como centro de integração nacional.

Esse período durou aproximadamente dois séculos, até que a ferrovia e, depois, a “Marcha para Oeste”, do Estado Novo, induzissem a fundação de Goiânia e criassem as condições para o desenvolvimento socioeconômico.

A localização mediterrânea e afastada dos portos marítimos foi um fator prejudicial para a inserção sociopolítica e econômica da região. O Brasil colônia era politicamente considerado um “arquipélago”, uma vez que as principais cidades eram litorâneas e as ligações eram feitas por intermédio da navegação de cabotagem.

---

<sup>1</sup> Hoje Buenolândia (distrito da cidade de Goiás), Goiás e Pirenópolis, respectivamente.

Posteriormente, as ligações terrestres naturalmente privilegiaram a faixa próxima ao Oceano Atlântico, por onde passava — e ainda passa — a maior circulação das riquezas produzidas, deixando à margem as Regiões Norte e Centro-Oeste.

Esse quadro só começa a ser alterado, ainda timidamente, com a ferrovia, nas primeiras décadas do século XX e, depois, com a criação de Goiânia, em 1942. Desde então, as ligações socioeconômicas com o ecúmeno estatal brasileiro (Região Sudeste), em especial São Paulo, passaram a ser paulatinamente incrementadas.

Um grande salto ocorre, então, com a fundação de Brasília. A “Marcha para Oeste” é consolidada nas décadas de 1960 e 70, com grandes investimentos na infraestrutura econômica nacional. Rodovias, portos, aeroportos, hidrelétricas e telecomunicações passam a espelhar um País que tinha o 45º e passou a ter o 10º PIB do mundo. A região foi definitivamente integrada ao restante do Brasil e passou a dispor de ligações com todas as Regiões.

Em pouco tempo, a capital brasileira tornou-se um grande polo de atração para as fortalecidas economias do Rio de Janeiro, de Minas Gerais e, em especial, de São Paulo. Por isso, as ligações terrestres favoreceram mais, em um primeiro momento, a região sudeste Goiás, deixando à margem a própria capital, Goiânia.

Esse fator torna-se mais patente quando se observa o crescimento inicial das cidades do entorno do Distrito Federal, com destaque para Luziânia, Novo Gama, Valparaíso de Goiás e Cidade Ocidental. Todos esses municípios estão eixados na saída para Belo Horizonte e São Paulo e — não por coincidência — estão entre os mais populosos da região. Cidades mais distantes também foram favorecidas, como Cristalina e Catalão.

Posteriormente, o ramo sul da BR 153 favoreceu as ligações do Sul e Sudeste Goianos com a Região Sul do Brasil. Goiânia e Anápolis, aos poucos, passaram a firmar-se como centros de comércio e serviços, com destaque para a logística de armazenamento e transportes. O ramo norte da mesma rodovia, chamada Belém-Brasília, foi muito importante como eixo de ligação com a Região Norte, mas não suficiente para contrabalançar a atração socioeconômica exercida pelas Regiões Sul e Sudeste do Brasil.

No campo, a principal vocação continuava a ser a pecuária extensiva de corte, uma vez que o consenso popular indicava que o solo do cerrado era pobre e, por isso, pouco adequado para a

agricultura. O milho, a mandioca e o arroz, por exemplo, atendiam à subsistência e a produtividade não permitia competir com as terras férteis de São Paulo e do Paraná. Esse quadro foi bastante alterado nas últimas décadas, com o desenvolvimento de tecnologias de correção do solo, com destaque para o papel da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Hoje, Goiás desponta como a 6ª Unidade da Federação, com um valor bruto da produção agropecuária estimado em R\$ 103 bilhões<sup>2</sup>. Tem como principais produtos a soja, os bovinos e o milho, que respondem por 62% do faturamento total. O cultivo de cana-de-açúcar e a produção de frangos também merecem destaque.

Grande parte do incremento do agronegócio se dá pela substituição da pecuária extensiva em semi-intensiva ou intensiva, liberando extensas áreas para a agricultura com base em modernas tecnologias de correção de solo e irrigação, bem como sementes, fertilizantes e defensivos agrícolas de última geração — que evitam danos ambientais.

Ressalte-se, todavia, que a maior parte desse crescimento aconteceu nas regiões de Goiás ao Sul do Distrito Federal, não só pelas favoráveis condições de clima, água, solo e relevo, mas também pela influência geográfica da Região Sudeste. Com isso, a Região Metropolitana de Goiânia e o município de Anápolis firmaram-se como polos de atração e centros de referência, em especial nos setores de comércio e de serviços.

Persistem, contudo, diversos problemas a serem equacionados. No momento, a infraestrutura social ainda se constitui em um grande gargalo de desenvolvimento da região: educação, saúde, segurança pública, capacitação profissional, trabalho, emprego, saneamento básico, habitação e proteção social. Em especial, a baixa qualidade da educação básica e o tráfico de drogas exigem ações resolutas, intensas e imediatas, embora os frutos só sejam colhidos no longo prazo.

As regiões ao Norte do Distrito Federal e pertencentes à RIDE permanecem à margem do desenvolvimento, exigindo especial atenção do poder público. O Nordeste Goiano, por exemplo, não apresentou ainda uma nítida vocação econômica e o potencial de suas

---

<sup>2</sup> Fonte: Canal Agro Estadão, com dados do Ministério da Agricultura e Pecuária. Disponível em <https://summitagro.estadao.com.br/comercio-exterior/agronegocio-veja-os-10-principais-estados-produtores-do-brasil/>, matéria de 5 de junho de 2023. Consulta em jan\_2024.

belezas naturais é limitado por uma precária infraestrutura de apoio ao turismo.

Também as áreas conurbadas com o DF inspiram especial atenção, porque guardam peculiaridades e características bem diferentes. A intensa migração para a capital do País provocou rápido e desordenado povoamento dos municípios limítrofes, acarretando o aparecimento de graves problemas que hoje assolam a maioria das regiões metropolitanas: criminalidade e violência; favelas; ocupações irregulares; e deficiências no atendimento de demandas sociais básicas, como saúde e educação.

Nesta terceira década do Século XXI, é válido afirmar que as históricas desvantagens geopolíticas da região (posição mediterrânea, longe do mar e à margem dos grandes eixos econômicos, próximos e paralelos ao litoral) transformam-se em fundamentais vantagens competitivas: posição central; ligações com a Região Sudeste e, por meio desta, com o Sul; ligações com as Regiões Norte e Nordeste, pelo corredor multimodal norte; ligações rodoviárias e ferroviárias com a Região Nordeste (Bahia); e ligações rodoviárias e ferroviárias com o Mato Grosso e, por meio deste, com Rondônia, Acre e Peru.

### 3.2. FORMAÇÃO DA RIDE

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

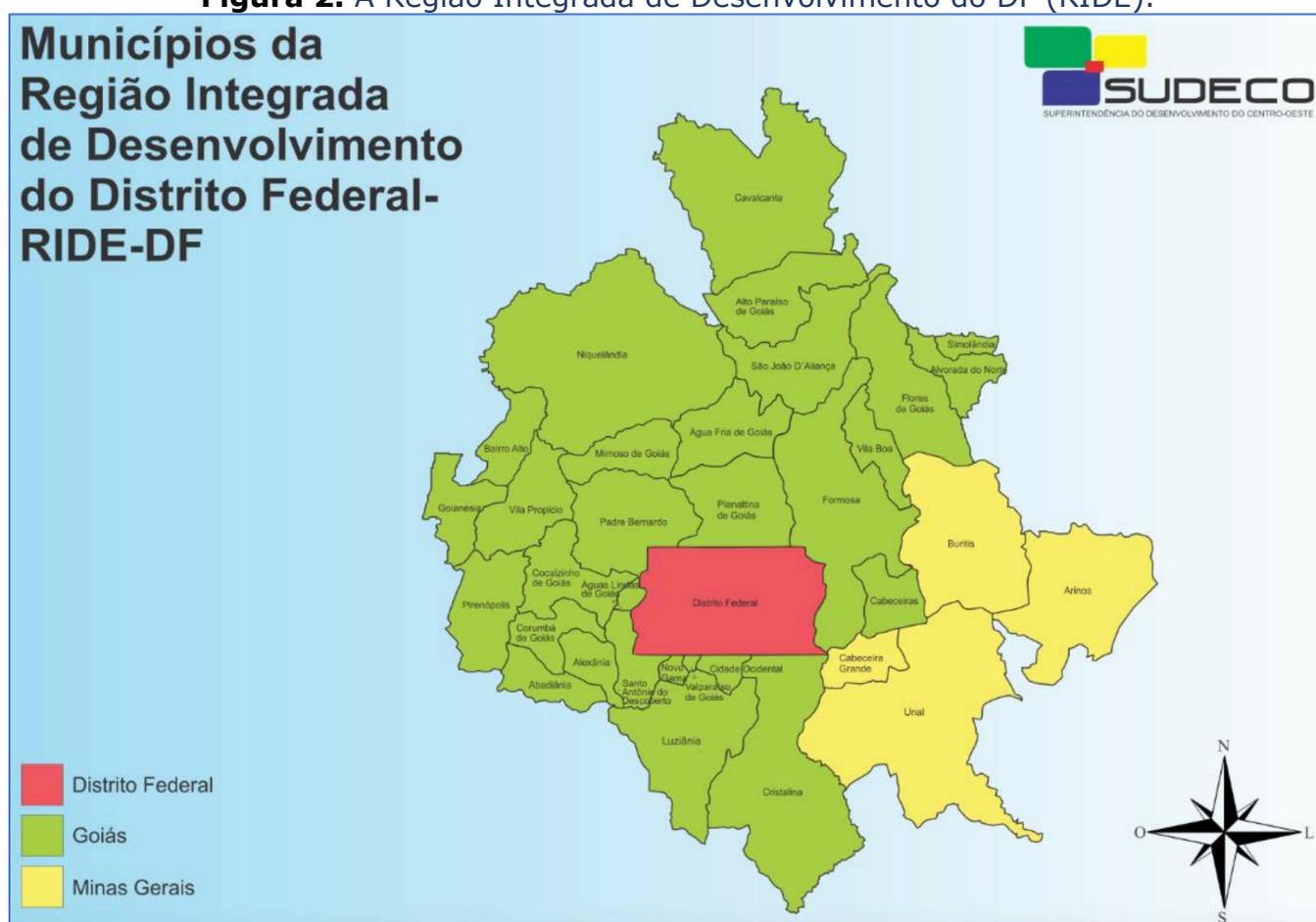
A configuração espacial do Distrito Federal e de seus municípios do Entorno evoluíram para um espaço urbano de complexidade metropolitana por suas funções e processos, que extrapolam as fronteiras do quadrilátero, assumindo a forma de região metropolitana (SILVA, 2014).

Como consequência da expansão urbana verificada no DF e Entorno, a RIDE se enquadrou nos preceitos constitucionais de criação de Regiões Integradas de Desenvolvimento Econômico a que se refere os art. 21, inciso IX; art. 43; e art. 48, inciso IV da Constituição Federal de 1988. Por definição constitucional, as rides são conjuntos de municípios cuja origem baseia-se no princípio de cooperação entre os diferentes níveis de governo. Podem ser compostas por municípios ou regiões de diferentes unidades da federação. Vários fatores

contribuíram para a criação das RIDE e das Regiões Metropolitanas, tais como inchaço das cidades, reestruturação produtiva, políticas neoliberais e êxodo rural (SILVA, 2014).

A criação da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno – RIDE (Figura 2) tem amparo na Lei Complementar nº 94, de 19 de fevereiro de 1998, sendo regulamentada pelo Decreto nº 2.710, de 4 de agosto de 1998, alterado pelos Decreto nº 3.445, de 4 de maio de 2000 e Decreto nº 4.700, de 20 de maio de 2003. O Decreto nº 7.469, de 5 de maio de 2011 revogou os anteriores e deu novas interpretações legais à RIDE. A Lei Complementar nº 163, de 14 de junho de 2018, incluiu mais 12 municípios (SILVA, 2014).

**Figura 2.** A Região Integrada de Desenvolvimento do DF (RIDE).



Fonte: SUDECO, 2018.

Atualmente, a RIDE engloba o Distrito Federal e, do Estado de Goiás, os municípios de Abadiânia, Água Fria de Goiás, Águas Lindas de Goiás, Alexânia, Alto Paraíso de Goiás, Alvorada do Norte, Barro Alto, Cabeceiras, Cavalcante, Cidade Ocidental, Cocalzinho de Goiás, Corumbá de Goiás, Cristalina, Flores de Goiás, Formosa, Goianésia, Luziânia, Mimoso de Goiás, Niquelândia, Novo Gama, Padre Bernardo,

Pirenópolis, Planaltina, Santo Antônio do Descoberto, São João d'Aliança, Simolândia, Valparaíso de Goiás, Vila Boa e Vila Propício. Pertencem ainda à RIDE, do Estado de Minas Gerais, os municípios de Arinos, Buritis, Cabeceira Grande e Unaí. Ocupa uma área de 94.570,39 quilômetros quadrados, sendo pouco maior que a Hungria e sua população é de aproximadamente 4,5 milhões de habitantes, um pouco menos que a Nova Zelândia, com um Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* de R\$ 52.400 (IBGE, 2015) e mais de 27.000 propriedades de agricultores familiares (IBGE, 2017).

Detentor de 66% da população da RIDE, o Distrito Federal é o centro demográfico com a área mais densamente povoada, seguido da área sul, às margens da BR-040, que engloba os municípios de Valparaíso de Goiás, Cidade Ocidental, Novo Gama e Luziânia com 11,7%. Outros municípios bastante populosos são Águas Lindas de Goiás, às margens da BR-070, no sentido oeste, Formosa, às margens da BR-020 na direção nordeste, Planaltina no sentido norte (BR-010) e Santo Antônio do Descoberto, na direção sudoeste (BR-060).

Em 2019, a RIDE teve um PIB de R\$ 302,4 bilhões, segundo o IBGE/2019. Ainda que não siga os mesmos parâmetros técnicos de organização espacial de outras regiões, pode-se dizer que é a terceira região mais rica do Brasil, ficando atrás apenas das Mesorregiões Metropolitanas de São Paulo e do Rio de Janeiro.

Não é uma região metropolitana, nem mesorregião, tampouco pode ser classificada como uma microrregião, quando na verdade é composta por vinte municípios da Microrregião do Entorno do Distrito Federal, três municípios da Microrregião da Chapada dos Veadeiros, três municípios da Microrregião do Vão do Paranã, dois municípios da Microrregião de Ceres e um município da Microrregião de Porangatu, microrregiões do estado de Goiás, de quatro municípios da Microrregião de Unaí, no estado de Minas Gerais e do próprio Distrito Federal (CODEPLAN, 2018).

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

O PIB Agropecuário do Distrito Federal em 2019 chegou a R\$ 905 milhões, representando 17,2% do PIB Agropecuário da RIDE, mas apenas 0,33% do PIB Distrital. Já o município de Cristalina-GO teve um PIB agropecuário de R\$ 960 milhões, o 11º maior PIB agropecuário

entre os municípios brasileiros no ano de 2019, representando 18,2% do PIB Agropecuário da RIDE e 40,7% do PIB Municipal desse setor, predominando a cultura de soja e milho. Unaí-MG, com um PIB de R\$ 790 milhões representa 15,0% do PIB Agropecuário da RIDE e 25,9% do PIB Municipal desse setor. Luziânia e Buritis também apresentam valores significativos, com 6,6% e 5,7% do PIB Agropecuário da RIDE, respectivamente (IBGE, 2019).

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

No ano de 2021<sup>3</sup>, o Produto Interno Bruto do Distrito Federal (PIB) acumulou, em valores correntes, R\$ 286,9 bilhões, mantendo a capital na oitava posição entre as maiores economias estaduais do país e representando 3,2% do PIB nacional. Comparado a 2020, o PIB cresceu 3% em volume (variação real), recuperando as perdas do ano, onde a economia brasileira encolheu 2,6% devido à pandemia da covid-19.

O índice positivo reflete o aumento da demanda e da produção de bens e serviços, retomadas com o afrouxamento do isolamento social e a adoção de medidas estabelecidas pelos governos federal e local para amenizar os efeitos da crise sanitária, com ações para beneficiar as empresas e os trabalhadores, como desoneração tributária, concessão de incentivos fiscais e auxílios financeiros.

No ranking do Produto Interno Bruto per capita, o Distrito Federal manteve a liderança entre as unidades da Federação. Em 2021, a estimativa era R\$ 92.732,27, correspondendo a 2,2 vezes o indicador brasileiro (R\$ 42.247,52). O segundo maior foi registrado para Mato Grosso (R\$ 65.426,10), representando 1,5 vezes o nacional, o menor para o Maranhão (R\$ 17.471,85), com 0,4 vezes a média do país.

A Administração Pública tem grande peso na formação do Produto Interno Bruto do Distrito Federal, 44,7% do PIB em 2015, e

---

<sup>3</sup> Fonte: <https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2023/11/17/puxado-por-construcao-e-servicos-pib-do-df-cresceu-3-em-2021/>

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

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

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

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

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

O Distrito Federal, por estar localizado no centro do Brasil, serve como ligação terrestre e aérea para o país. O Aeroporto Internacional Presidente Juscelino Kubitschek é um dos mais movimentados do Brasil por número de passageiros, havendo recebido cerca de 10 milhões de passageiros em 2021, não incluindo os passageiros em trânsito, tornando-se o segundo mais movimentado do

país, conforme informação da Inframérica, atual administradora do Aeroporto Internacional Presidente Juscelino Kubitschek (INFRAMERICA, 2022).

O marco legal da RIDE está fundamentado na Lei Complementar nº 94, de 19 de fevereiro de 1998, que autoriza o Poder Executivo a criar a Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno – RIDE e instituir o Programa Especial de Desenvolvimento do Entorno do Distrito Federal, alterada pela Lei Complementar nº 163, de 14 de junho de 2018. Essas leis são regulamentadas pelo Decreto nº 7.469/2011, alterado pelo Decreto nº 9.913/2019.

Segundo o Decreto nº 11.057, de 29 de abril de 2022, à Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste - Sudeco, de natureza autárquica especial, com autonomia administrativa e financeira, integrante do Sistema de Planejamento e Orçamento Federal, vinculada ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, com sede e foro em Brasília, Distrito Federal, compete, observadas as orientações do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, gerenciar o Programa da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno – RIDE, criado pela Lei Complementar nº 94/1998, vedada a utilização de recursos próprios do FCO e do FDCO, sob qualquer forma ou finalidade, nos Municípios situados fora do Centro-Oeste.

As ações da RIDE são coordenadas pelo Conselho Administrativo da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (COARIDE), órgão colegiado, formado por 18 membros assim distribuídos:

- a) Secretário-Executivo do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (presidente).
- b) Secretário-Executivo da Casa Civil da Presidência da República.
- c) Secretário-Executivo do Ministério da Justiça e Segurança Pública.
- d) Secretário-Executivo do Ministério da Infraestrutura.
- e) Secretário-Executivo do Ministério da Educação.
- f) Secretário-Executivo do Ministério da Cidadania.
- g) Secretário-Executivo do Ministério da Saúde.

- h) Secretário-Executivo da Secretaria de Governo da Presidência da República.
- i) Diretor-Superintendente da Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste – SUDECO.
- j) Três representantes do Distrito Federal, um do Estado de Goiás e um do Estado de Minas Gerais, indicados pelos respectivos Governadores.
- k) Dois representantes dos Municípios do Estado de Goiás que integram a RIDE, indicados, em comum acordo, pelos Prefeitos dos Municípios que integram a RIDE.
- l) Dois representantes dos Municípios do Estado de Minas Gerais que integram a RIDE, indicados, em comum acordo, pelos Prefeitos dos Municípios que integram a RIDE.

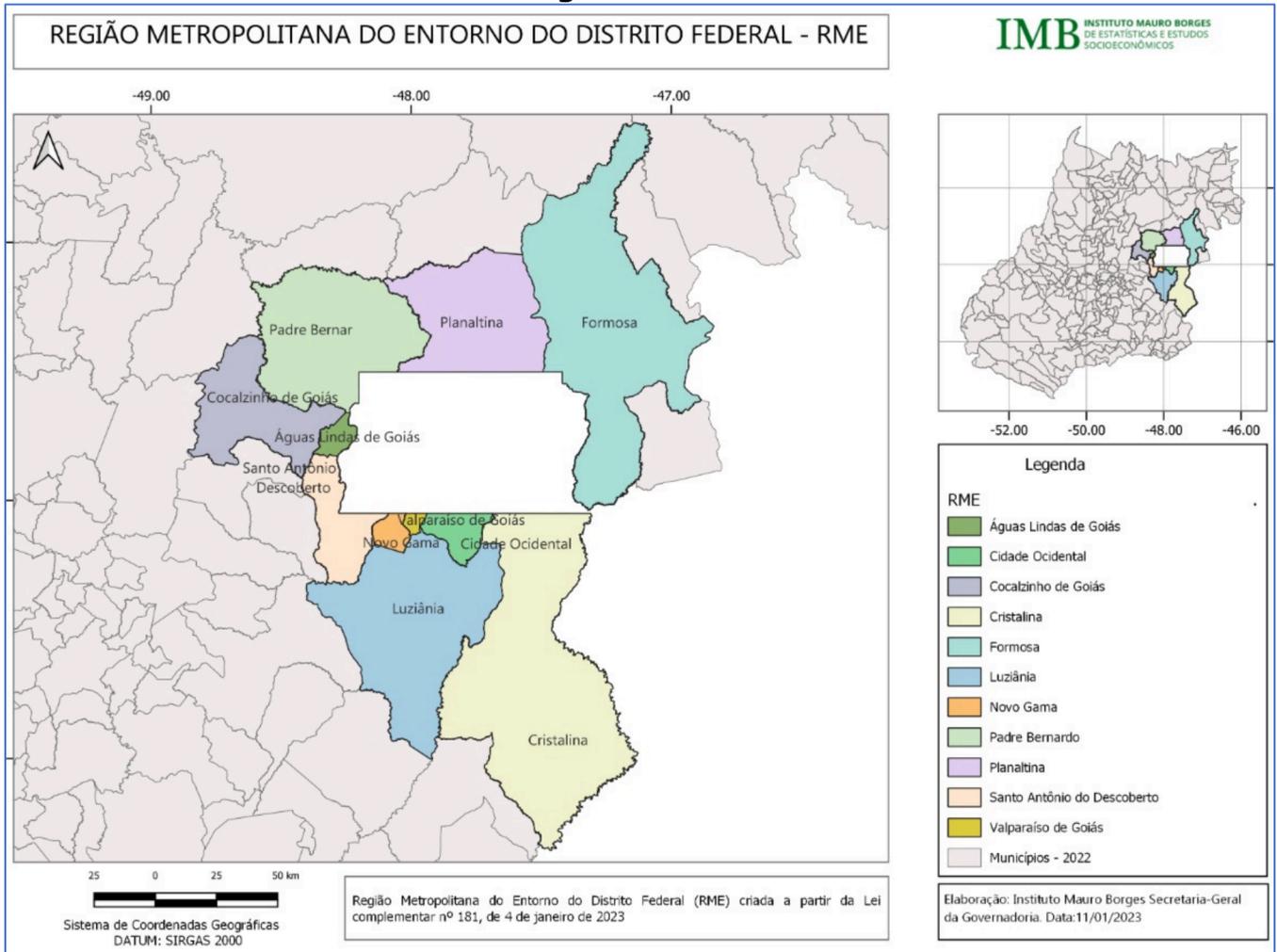
Os representantes municipais e estaduais têm mandato de 2 anos, podendo ser reconduzidos. Não há prazo para renovação de mandato da representação federal no Conselho. As decisões são tomadas por maioria simples de seus membros, cabendo ao seu Presidente o voto de qualidade. São, portanto, nove membros do governo federal, dois dos governos estaduais, três do Distrito Federal e quatro representantes municipais, sendo dois dos municípios goianos e dois dos municípios mineiros.

Outra entidade político-administrativa existente no âmbito da RIDE é a Região Metropolitana do Entorno do Distrito Federal (RME), criada pela Lei Complementar nº 181, de 5 de janeiro de 2023, do Estado de Goiás. Segundo Lima e Cruvinel (2023), a medida tem como objetivo a busca de soluções para problemas históricos da região, em especial no que se refere ao transporte público, uma vez que envolve duas Unidades da Federação. Estima-se um fluxo diário de 173.313 trabalhadores entre os municípios da RME e o Distrito Federal.

A criação da RME também visa a induzir o desenvolvimento socioeconômico, beneficiando uma população que, em 2020, representava 17,2% total estadual, mas gerava apenas 9,2% do PIB (Lima e Cruvinel, 2023).

Por sua vez, o Distrito Federal também trabalha com outro recorte da RIDE que é praticamente o mesmo da RME (Figura 3), somente acrescido do município de Alexânia. O PPA do DF para o quadriênio 2024-2027 denomina esse conjunto como AMB ou PMB, ou seja, Área (ou Periferia) Metropolitana de Brasília.

**Figura 3. A RME**

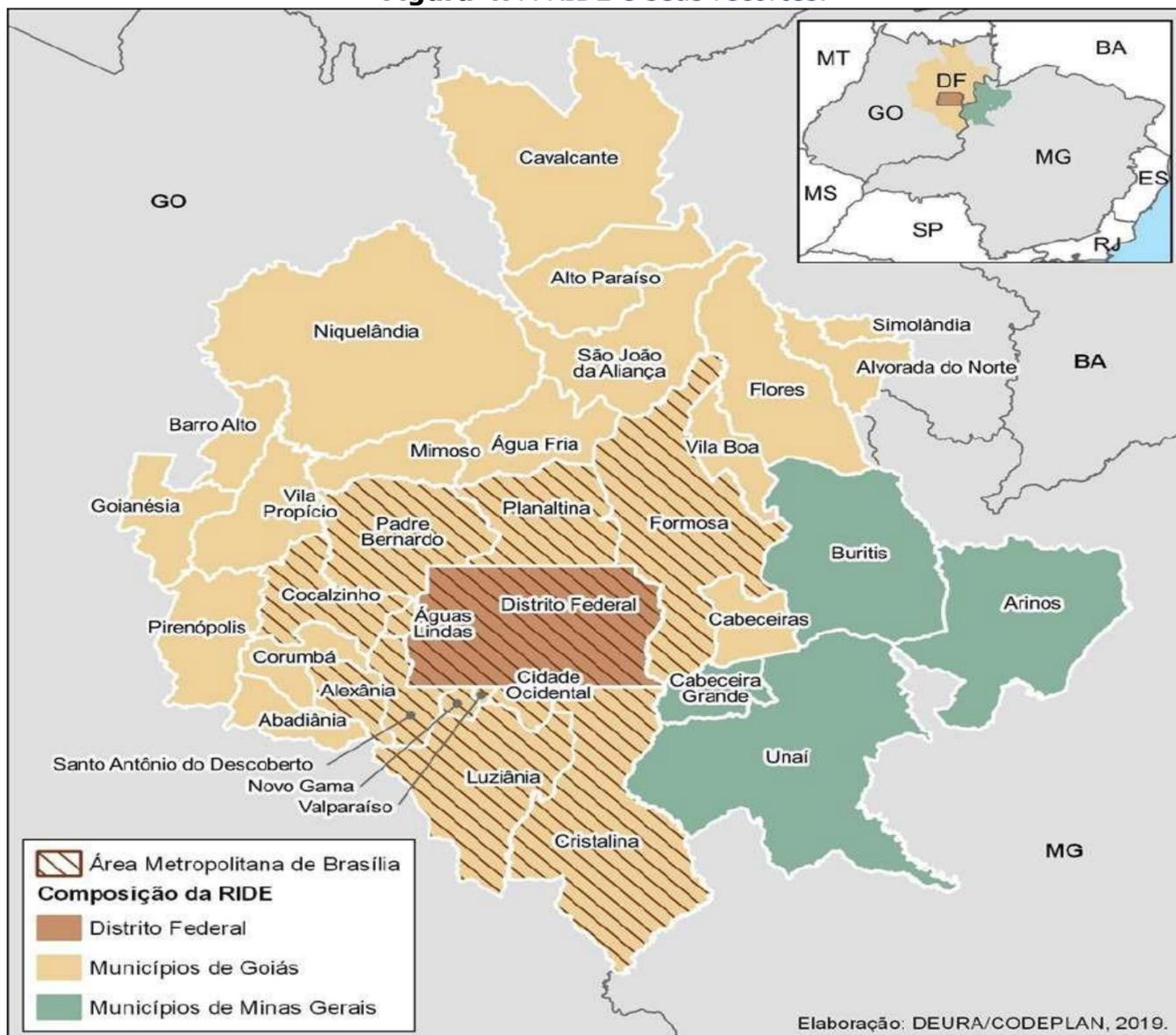


**Fonte:** Instituto Mauro Borges, 2023.

Em síntese, atualmente, essa região do Planalto Central brasileiro é submetida a recortes político-administrativos de diversos tipos (Figura 4):

- A RIDE, que se refere a três Unidades da Federação: o DF, em sua totalidade, 29 municípios do estado de Goiás e quatro municípios do estado de Minas Gerais.
- A Área (ou Periferia) Metropolitana de Brasília (AMB ou PMB), assim conhecida no âmbito do Governo do Distrito Federal, que abrange o DF e 12 municípios goianos.
- A Região Metropolitana do Entorno do Distrito Federal (RME), que engloba 11 municípios goianos, ou seja, todos os municípios da AMB, exceto Alexânia.

**Figura 4.** A RIDE e seus recortes.



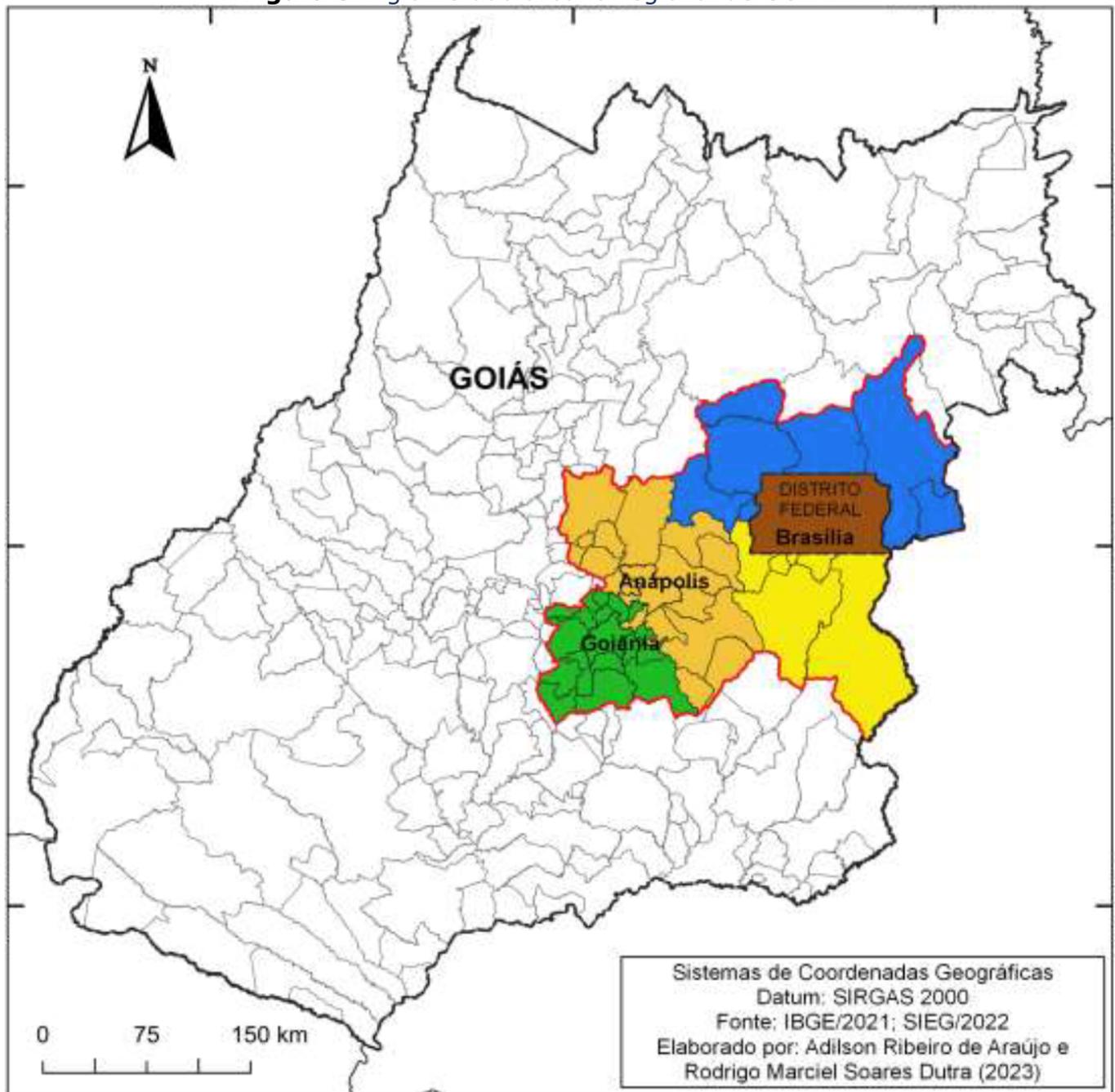
**Fonte:** Pano Plurianual (PPA) do DF – quadriênio 2024-2027.

Há ainda um novo recorte geográfico, proposto em meados de 2023 por pesquisadores do Instituto Federal de Goiás (IFG), da Universidade Federal de Goiás (UFG) e da Universidade Estadual de Goiás (EUG). Trata-se da região de GOIABRA, num acrônimo fazendo uma referência direta ao Eixo Goiânia – Anápolis – Brasília.

Segundo Dutra, Araújo, & Souza (2023), GOIABRA é formada pelas Regiões Geográficas Imediatas de Goiânia, de Anápolis, de Águas Lindas de Goiás, de Luziânia e do Distrito Federal, conforme recente atualização regional realizada pelo IBGE. As regiões formadoras do aglomerado urbano-regional GOIABRA (Figura 5) são:

a) Região Geográfica Imediata de Goiânia: Abadia de Goiás, Aparecida de Goiânia, Aragoiânia, Bela Vista de Goiás, Bonfinópolis, Brazabranes, Caldazinha, Caturai, Goiânia, Goianira, Guapó, Hidrolândia, Nerópolis, Nova Veneza, Santo Antônio de Goiás, Senador Canedo, Terezópolis de Goiás, Trindade e Varjão. Total de 19 municípios.

**Figura 5.** Aglomerado urbano-regional de GOIABRA.



**Fonte:** Dutra, Araújo, & Souza (2023).

b) Região Geográfica Imediata de Anápolis: Abadiânia, Alexânia, Anápolis, Campo Limpo de Goiás, Corumbá de Goiás, Gameleira de Goiás, Goianápolis, Jaraguá, Jesúpolis, Leopoldo de Bulhões, Ouro Verde de Goiás, Petrolina de Goiás, Pirenópolis, Santa Rosa de Goiás, São Francisco de Goiás, São Miguel do Passa-Quatro, Silvânia e Vianópolis. Total de 18 municípios.

c) Região Geográfica Imediata de Águas Lindas de Goiás: Águas Lindas de Goiás, Cabeceiras, Cocalzinho de Goiás, Formosa, Mimoso de Goiás, Padre Bernardo e Planaltina. Total de 7 municípios.

d) Região Geográfica Imediata de Luziânia: Cidade Ocidental, Cristalina, Luziânia, Novo Gama, Santo Antônio do Descoberto e Valparaíso de Goiás. Total de 6 municípios.

e) Região Geográfica Imediata do Distrito Federal: Brasília. Total de 1 município.

Ao todo, GOIABRA é constituída de 51 municípios<sup>4</sup>. Embora vários municípios goianos e os quatro municípios mineiros da RIDE não estejam incluídos nesse aglomerado urbano-regional, vale destacá-lo como um dos principais mercados consumidores do País e como polo logístico, administrativo e de serviços, despontando com significativo potencial de crescimento, nos próximos anos.

Essas superposições e suas diversas formas de governança permitem visualizar, de imediato, a complexidade que envolvem as articulações nessa região.

### 3.3. COOPERATIVAS

A RIDE possui extensa gama de entidades governamentais que atuam como indutoras de desenvolvimento, geração de emprego, renda e riqueza. Além disso, as cooperativas, como entidades sem fins lucrativos, desempenham papel fundamental para a Rota da Fruticultura, uma vez que logram ganhos de escala para os pequenos produtores rurais associados.

Um levantamento permitiu identificar uma série de cooperativas já instituídas e atuantes no âmbito da RIDE, relacionadas à produção rural, apresentadas no Quadro 1, a seguir.

---

<sup>4</sup> Para fins de estudos, o IBGE classifica Brasília como um município.

**Quadro 1.** Cooperativas rurais da RIDE.

UF	Município	Cooperativa
<b>Distrito Federal</b>	Brasília	CIO DA TERRA
		COARP
		COOPA/DF
		COOPEBRAZ
		COOPERFAL
		COOPER-HORTI
		COOPERMISTA
		COOPERORG
		COOPERPALMAS
		COOTAQUARA
		MULTIFLOR
<b>Goiás</b>	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	COOPINDAIÁ
Padre Bernardo	COOPAFER	
Planaltina	COOPITAÚNA	
<b>Minas Gerais</b>	Unaí	CAPUL
		COAGRIL
	Buritiz	COOPERMANGUES

**Fonte:** Elaboração própria (2024).

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. MODELO SAGRES DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

A palavra modelo, derivada do latim *modulus*, remete à forma de ordenamento das partes que compõem um conjunto, servindo de exemplo ou norma de determinada situação. Assim, espera-se que um modelo de gestão deva orientar a forma de atuação de uma organização, abranger todas as etapas do ciclo de gestão e tratar dos diferentes elementos do ambiente corporativo.

Em tempos de velozes mudanças e transformações, um bom modelo de gestão precisa oferecer orientações e linhas mestras de atuação para um caminho consistente, com apoio de técnicas e ferramentas perfeitamente aderentes, apropriadas e adaptáveis à realidade de cada organização em particular. A concepção e estruturação de um modelo para nortear os gestores, executivos e tomadores de decisão, portanto, deve contemplar um feixe de possibilidades e alternativas que lhes conduza às melhores escolhas para encaminhar o cotidiano da vida organizacional.

São muitos os modelos atualmente conhecidos, alguns mais completos, outros focalizando apenas uma parte do complexo mundo corporativo e outros ainda fazendo referência a determinados ambientes ou tipos de negócios. Normalmente, modelos concebidos em diferentes épocas e adotados por diferentes organizações se valem de práticas e ferramentas metodológicas contemporâneas para sua formulação, como é o caso de alguns modelos tradicionais, tais como administração por objetivos, reengenharia, círculos da qualidade e tantos outros, alguns mais flexíveis, outros rígidos e aplicáveis a áreas específicas.

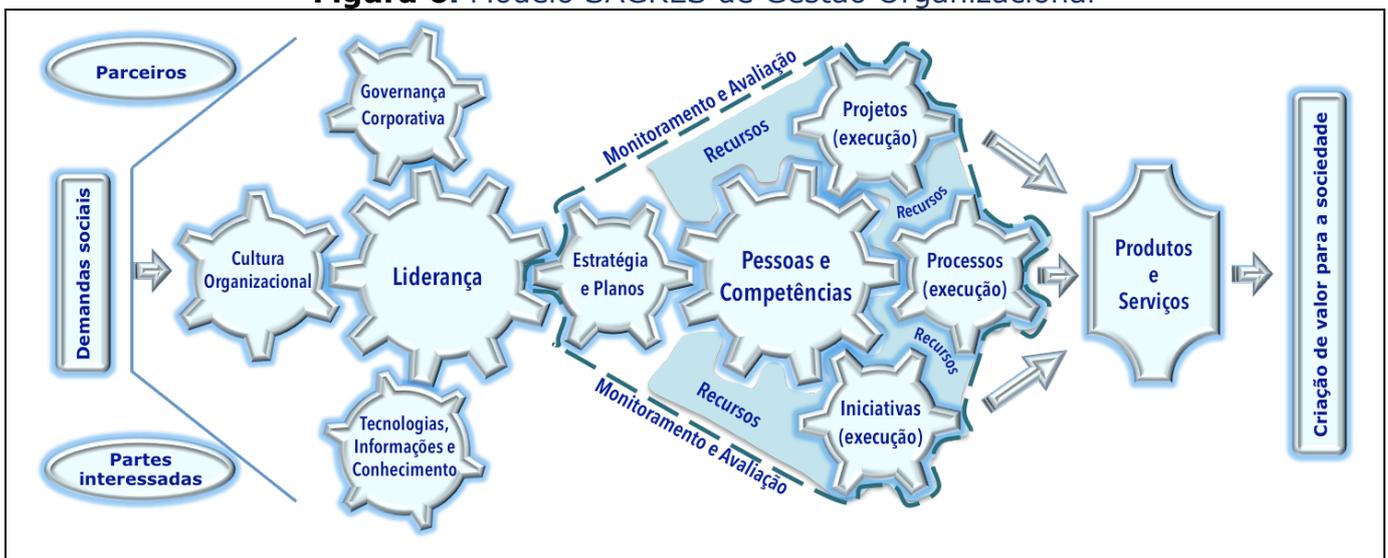
Entre os modelos de gestão mais conhecidos nos últimos anos, encontram-se o modelo desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e o modelo do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), adotado no âmbito federal. O modelo do Gespública, embora com algumas limitações, à época, recebeu adesão de centenas de instituições das três esferas de governo e se consolidou no território nacional, contando com o patrocínio de algumas das maiores organizações do setor público. Isso mostra a necessidade e o interesse das organizações em dispor de linhas de ação claras que as norteie e propiciem aos diferentes níveis da estrutura

uma visão sistêmica e clara de sua caminhada, como um organismo vivo, em permanente processo de ajustes e transformações.

Dessa forma, ingredientes mais eficazes são integrados à medida que a sociedade fica mais complexa e as organizações evoluem no mesmo sentido. Isso impõe a necessidade de constantes ajustes nos modelos, de maneira a torná-los mais tangíveis ao que realmente acontece na dinâmica organizacional.

As engrenagens que ilustram o Modelo Sagres (Figura 6) sugerem que toda organização é, em última análise, uma máquina de produtos ou serviços. Embora esse conceito possa denotar, para algumas pessoas, uma certa frieza mecanicista, é lícito afirmar que é isso que a sociedade espera e deseja, por intermédio de suas demandas, anseios e expectativas.

**Figura 6.** Modelo SAGRES de Gestão Organizacional



**Fonte:** Sturari & Korilio (2017), p. 255.

Ainda que diversos outros conceitos sejam também verdadeiros e importantes, como defende Morgan (2006) com suas metáforas — Máquinas, Organismos Vivos, Cérebros, Culturas, Sistemas Políticos, Prisões Psíquicas, Fluxos e Transformação e Instrumentos de Dominação —, sob a perspectiva de visão do cliente e da sociedade, o conceito que mais se ajusta é o da máquina, que produz bens, cria soluções e agrega valores.

A metáfora da engrenagem alicerça o entendimento de que todos os componentes do modelo devem atuar de modo sincronizado,

promovendo um processo colaborativo e interconectado na conquista de eficiência e desempenho.

#### **4.1.1. Liderança**

Uma visão geral permite afirmar que o cerne do Modelo Sagres está na liderança, nas pessoas e em suas competências. Sob esse prisma, mesmo em organizações calcadas nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), como o Google e a Apple, Microsoft, Amazon, Meta, ou intensivas em robótica, como a BMW e a Tesla, os líderes e os colaboradores são imprescindíveis para o êxito na criação de valor para a sociedade.

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

Contudo, a liderança não se restringe à alta administração e tampouco aos cargos de chefia. Embora desejável, nem sempre presidentes, diretores, conselheiros e coordenadores se caracterizam como líderes no ambiente de trabalho, ao tempo em que, frequentemente, colaboradores não investidos dessas funções destacam-se como verdadeiros líderes — ainda que informais — e influenciam sobremaneira a motivação de seus pares, o clima organizacional e as atividades de produção.

No ambiente corporativo, liderar é a arte de motivar, influenciar e conduzir pessoas para a consecução de objetivos organizacionais. Daí o cerne do Modelo, transversal a todas as atividades laborais. Os estudiosos costumam identificar diversos estilos de liderança, dentre os quais os mais comuns são: autocrática, democrática, liberal, paternalista e por ideal.

Cada líder se posiciona, perante o grupo, com um perfil que pode ser caracterizado segundo alguns modelos, tais como: visionário, conselheiro, relacional, pressionador e dirigista.

A identificação de estilos não fica por aí. Mais recentemente outros tantos foram apresentados pela literatura, mas, por outro lado, é também possível afirmar que o perfil ideal da liderança precisa ter a

necessária flexibilidade para se ajustar ao contexto, ao momento e à maturidade em que a organização se encontra. Sabe-se que a postura adotada por um líder em determinado momento ou contexto não vale para outro, embora na mesma organização e com as mesmas pessoas. Daí advém a conhecida liderança situacional.

No âmbito do Modelo Sagres de Gestão Estratégica, a ação da liderança é fio condutor para impulsionar a organização para a sua visão de futuro e para o êxito na conquista de resultados. Mas há um corolário: nem todos os líderes direcionam suas organizações para o bem e para o êxito no cumprimento de sua missão.

Nessa linha de concepção, o modelo sinaliza aos gestores e altos executivos a adoção de uma postura diretiva que possa conduzir a todos pelo exemplo e levar a organização ao destino desejado. Para isso, devem ser adotados como pressupostos — que precisam ser observados, buscados ou mesmo desenvolvidos pelos dirigentes para que possam se tornar líderes eficazes e fazer uma boa gestão —, os seguintes:

- Valores éticos, morais e organizacionais como pilares de sustentação em todas as instâncias e direções.
- Comunicação clara, ágil e assertiva.
- Processo decisório, delegação e responsabilidades claramente definidos e entendidos em todos os níveis.
- Reconhecimento e recompensa fundamentados no mérito, no comprometimento e na entrega de resultados.
- Tratamento justo e isonômico a todos os integrantes.
- Possibilidades de evolução, crescimento e realização pessoal e profissional ao alcance de todos.
- Atribuição de importância ao conhecimento operacional, sedimentado nas bases de execução.
- Gestão compartilhada, que propicie sinergia, *empowerment* e preparação de sucessores.
- Humildade para aprender, escutar, crescer e mudar.
- Presença pessoal nos eventos internos importantes aos liderados.
- Empatia e carisma para aproximar mentes e corações.

- Foco na liderança pelo exemplo.

Um perfil de liderança delineado por essas premissas básicas, acrescido de suficiente conhecimento técnico e dotado de poder legítimo, terá maiores chances de conduzir a organização a um futuro promissor, qualquer que seja a sua natureza, porte ou grau de complexidade.

No caso do Polo da Rota de Fruticultura da RIDE, as lideranças, em todas as suas formas, direta ou indiretamente, assumem papel fundamental, uma vez que não há uma estrutura hierárquica e tampouco subordinação entre os atores institucionais envolvidos.

Vale dizer que os coordenadores devem exponenciar as atividades de articulação, voluntariado e convencimento, de modo a criar sinergias que conduzirão aos resultados almejados, num quadro que pode ser considerado o estado da arte em matéria de liderança.

#### **4.1.2. Cultura Organizacional**

Uma vez estabelecida, a Cultura Organizacional se constitui em fator fundamental para o sucesso ou o fracasso, merecendo especial atenção das lideranças. Trata-se dos hábitos, símbolos, percepções, expectativas, atitudes e crenças que se consolidam em princípios e valores compartilhados pela maioria dos integrantes, conformando a mentalidade predominante e a maneira como acontecem as interações entre os públicos internos e destes com os externos.

É tarefa cotidiana das lideranças, em todos os níveis, induzir pequenas e incrementais mudanças na Cultura Organizacional, de modo a alinhá-la com a Estratégia e os Planos, aumentando a eficiência, a eficácia e a efetividade esperadas. Mas mudá-la substancialmente é desafio reservado para poucos, e demanda tempo e energia, uma vez que exige equipes comprometidas e dotadas das melhores qualidades pessoais para isso, como a perseverança, a resiliência e a persistência.

O foco na inovação, quando presente e transversal na Cultura Organizacional, constitui-se em verdadeira alavanca que possibilita a concretização dos mais ambiciosos objetivos. Em face disso, o presente Modelo de Gestão orienta que a busca pela inovação, embora não seja de fácil internalização, torne-se objeto de constantes

investimentos por parte da alta administração. Uma cultura inovativa permite: i) adaptar-se a mudanças inesperadas, em menor tempo e com menor grau de desgaste; ii) criar inéditos ambientes de negócio; iii) antecipar-se a prováveis rupturas; e iv) aumentar a produtividade em todos os níveis.

A Cultura Organizacional condiciona e é influenciada pela Estratégia e pelos Planos — quando bem executados —, numa relação circular de causa e efeito. Por isso, os líderes não devem contrariá-la frontalmente, nem tampouco se subjugar totalmente a ela, buscando o melhor caminho possível para a evolução da organização por intermédio, primordialmente, da mudança dos modelos mentais de seus integrantes.

Em termos práticos e com fundamentos na experiência, o melhor caminho apontado pelo Modelo em referência, para se trabalhar a cultura organizacional, tem sido a partir de um esforço sistemático na busca da consolidação dos valores definidos na intenção estratégica. Orientações nesse sentido levam os gestores a implementar um Plano de Consolidação da Cultura de Valores como subproduto do Plano Estratégico. Esse Plano, se bem conduzido, representa um excelente instrumento de promoção de mudança organizacional.

Nesse panorama, os coordenadores do Polo terão muitas dificuldades em criar uma salutar cultura de prosperidade socioeconômica sustentável no âmbito da Rota da Fruticultura da RIDE, que sequer pode ser considerado uma organização, em seu sentido tradicional. Todavia, todas as práticas e os relacionamentos devem ser pautados nos princípios e valores declarados na Intenção Estratégica e estampados no Mapa Estratégico.

Além disso, o cooperativismo deve ser estimulado ao máximo, mostrando as vantagens de um sistema colaborativo. Desse modo, as melhores práticas serão disseminadas, em um ambiente sinérgico de desenvolvimento conjunto e comunitário.

#### **4.1.3. Governança Corporativa**

Todas as organizações possuem uma estrutura de Governança Corporativa, a qual deve ser diretamente proporcional — em tamanho e complexidade — à estrutura organizacional. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)<sup>5</sup> e a BM&FBOVESPA<sup>6</sup>

---

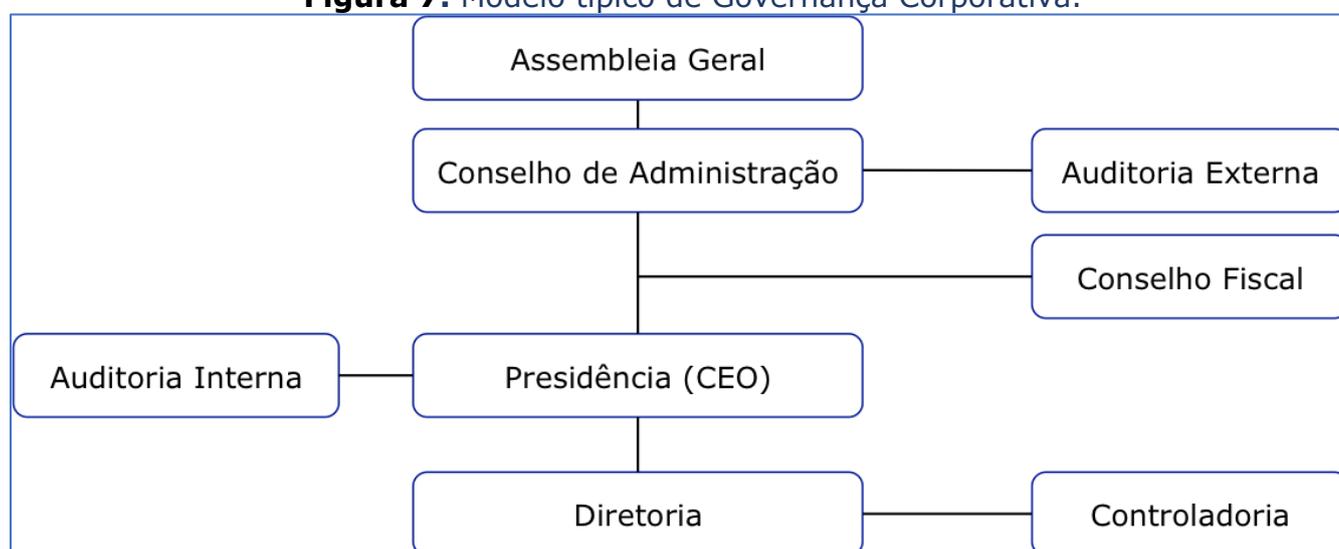
<sup>5</sup>Para mais informações: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br).

<sup>6</sup>Para mais informações: <http://www.bmfbovespa.com.br>.

disseminam as melhores práticas nessa área, com o objetivo de garantir uma administração que produza os melhores resultados, sem ferir princípios e valores, especialmente os éticos e legais.

Nesse contexto, o Modelo SAGRES preconiza que as organizações de médio e grande porte devem dispor de um Conselho de Administração e de um Conselho Fiscal, aos quais deve se reportar à Diretoria. Normalmente, o Conselho de Administração integra e contrata a auditoria externa, enquanto a auditoria interna se reporta à Diretoria. O modelo típico (Figura 7) é completado por uma controladoria, também no âmbito do Executivo.

**Figura 7.** Modelo típico de Governança Corporativa.

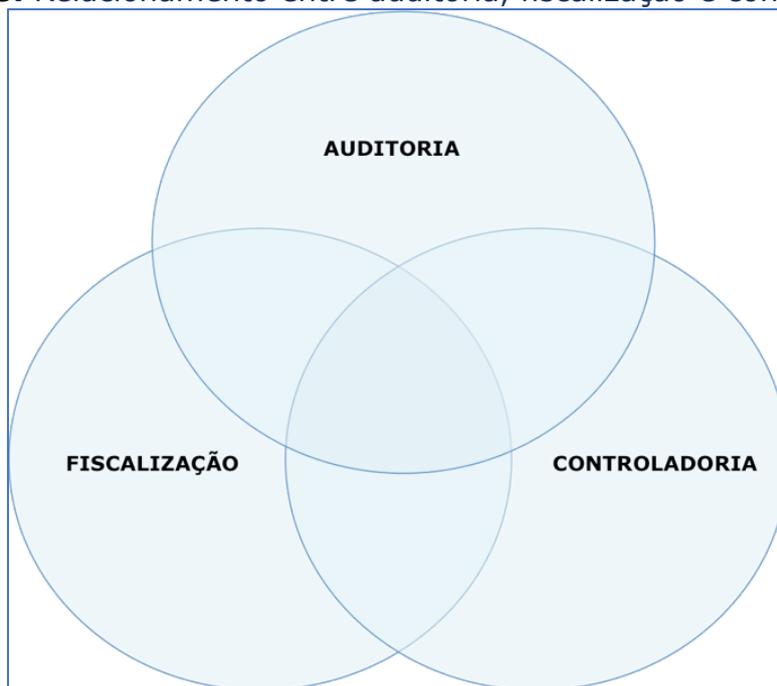


**Fonte:** Sturari & Korilio (2017), p. 261.

As atividades de auditoria, fiscalização e controladoria não se confundem, mas são imbricadas (Figura 8).

A controladoria tem foco no futuro, ou seja, busca orientar procedimentos que estão sendo ou serão realizados, no curto prazo, de modo a que não venham apresentar ou causar problemas futuros. Por seu turno, a fiscalização tem foco no presente, identificando problemas atuais e agindo não só para que sejam corrigidos como também para que não se repitam. Finalmente, a auditoria se remete ao passado, conferindo todos os procedimentos realizados, em busca de falhas ou irregularidades que porventura não tenham sido detectadas pelos outros órgãos. Nesse contexto, as auditorias interna e externa devem chegar a conclusões semelhantes, em procedimentos propositalmente redundantes, tendo em vista proporcionar a maior confiabilidade possível.

**Figura 8.** Relacionamento entre auditoria, fiscalização e controladoria



**Fonte:** Sturari & Korilio (2017), p. 262.

No caso específico do Polo da Rota de Fruticultura da RIDE, a governança é construída sobre os alicerces da cooperação entre órgãos públicos, iniciativa privada e terceiro setor. Desse modo, deve se valer de todos os dispositivos em vigor no setor público, de modo a assegurar a plena observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Art. 37 da Constituição Federal).

Simultaneamente, contudo, o Polo deve adotar a flexibilidade das organizações não governamentais e o dinamismo da iniciativa privada, na consecução dos seus mais nobres objetivos.

#### **4.1.4. Tecnologias, Informações e Conhecimento**

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

Para tanto, é preciso contar com áreas estruturadas e voltadas para a coleta e a busca de informações do ambiente externo e para a produção de conhecimentos, bem como para a aquisição ou o desenvolvimento de modernas tecnologias que permitam concretas

soluções e vantagens competitivas frente às demais organizações ou mesmo competindo com elas próprias, respectivamente, no âmbito do mercado ou do Estado.

O melhor Modelo de Gestão, portanto, traduzido na estrutura aqui descrita, exige de seus líderes ótimo relacionamento com a estrutura de Governança Corporativa e amplo entendimento sobre as características e peculiaridades da Cultura Organizacional, tudo apoiado por tecnologias de ponta e baseado em valiosas informações e conhecimentos. Essas engrenagens movem e são movidas pela atuação das lideranças, subsidiando e condicionando os processos de tomada de decisão, as práticas de delegação e de uso do poder, que se refletem na execução da Estratégia e dos Planos Estratégico, Táticos e Operacionais.

A história de pouco mais de dois anos e meio do Polo da Rota da Fruticultura permite afirmar que seu foco sempre esteve voltado para o emprego intensivo de tecnologias de ponta. As opções pelo plantio do Açaí e depois do Mirtilo, em pleno Planalto Central, comprovam sobejamente essa afirmativa, trazendo concreto potencial de geração de emprego, renda e riqueza para significativa parcela dos pequenos produtores rurais que, em sua maioria, realizam somente uma atividade rural de subsistência.

#### **4.1.5. Estratégia e Planos**

Nessa etapa, o Modelo se vale da metodologia FIGE — Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica, também desenvolvida no âmbito do Instituto SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas, que será apresentada a seguir.

A Estratégia e os Planos, contudo, só ganham vida e se tornam concretos por intermédio das pessoas. São elas que lideram e orientam outras pessoas; que fazem as “coisas acontecerem”; que personificam, cada uma a seu modo, a Cultura Organizacional; que movem as unidades da Governança Corporativa; que internalizam e produzem informações e conhecimentos; que absorvem e desenvolvem novas tecnologias; que programam ou operam as máquinas; e que trabalham os recursos disponíveis — articulados em processos, projetos e iniciativas — para a entrega de produtos e serviços, como resultados, criando valor para a sociedade.

Para que sejam alcançados seus novos almejados patamares, o Polo da Rota da Fruticultura da RIDE deve se valer das mais robustas metodologias de planejamento e gestão estratégica.

#### **4.1.6. Pessoas e Competências**

Sem as pessoas, não existem organizações. Em síntese, “organizações são pessoas reunidas em torno de um grande objetivo comum: cumprir a missão para a qual foram criadas” (Sturari & Korilio, 2017, p.264)

E o que existe, então, no interior das organizações? Existem palavras ditas e não ditas, existe jogo de poder, conflito, sentimentos de alegria e de dor. Existe amizade, consideração, respeito, admiração e afeto. Sob outro olhar, organizações são esferas do agir, do fazer, do pensar e do sentimento.

Em “O indivíduo na organização – dimensões esquecidas”, Jean-François Chanlat (2008) nos lembra que o ser humano é um ser de palavras, de desejo e de pulsão. Com isso, faz com que o universo organizacional se torne um espaço onde se pode observar toda a subjetividade individual em ação, simultaneamente ao trabalho produtivo e às suas relações de comunicação, interação e aprendizagem, onde o saber se constrói e cria valor social.

Para ser bem-sucedida, a organização precisa aprender constantemente. Segundo Peter Senge,

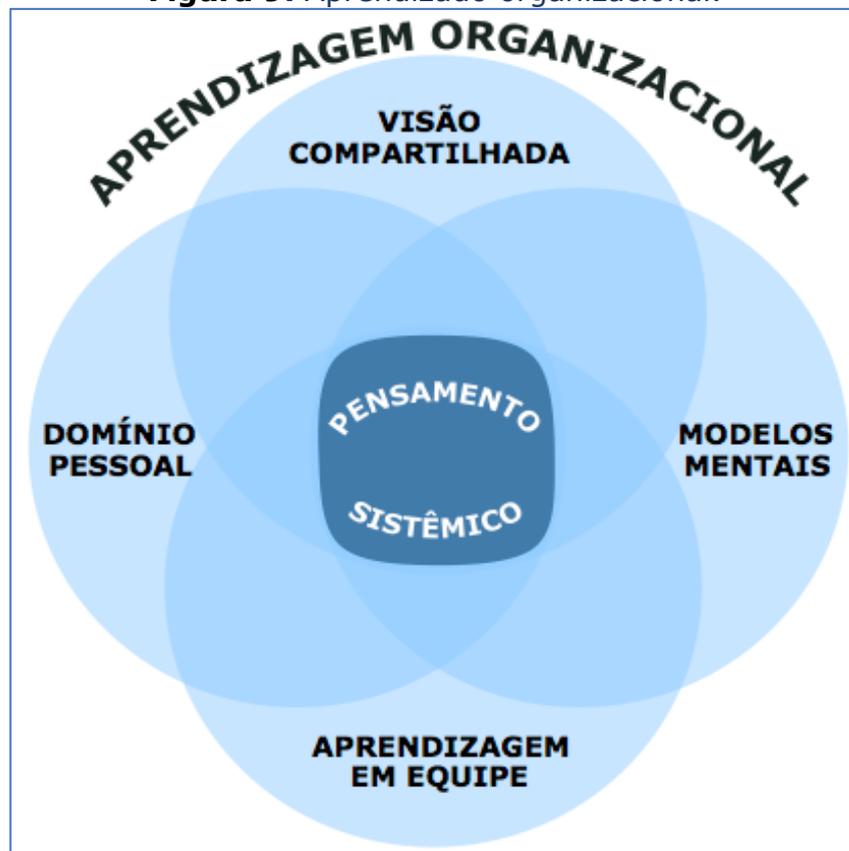
“As organizações só aprendem por intermédio de pessoas que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, mas, sem ela, esta não se realiza”. (SENGE, 2013).

O estado da arte do aprendizado organizacional (Figura 9) se dá quando as pessoas internalizam e praticam cinco disciplinas: o domínio pessoal, a visão compartilhada, os modelos mentais e a aprendizagem em equipe, sendo que essas quatro devem estar integradas pelo pensamento sistêmico.

O domínio pessoal de cada integrante da organização pressupõe um ambiente de bem-estar físico e mental que induza e desperte a vontade de aprender. Mas esse aprendizado é limitado aos modelos mentais predominantes e, por isso, os paradigmas de gestão precisam ser colocados e internalizados por todos, em um contínuo trabalho da liderança. Nesse contexto, a visão organizacional de futuro deverá ser ao máximo compartilhada, de modo que os objetivos comuns sejam introjetados e assumidos como objetivos pessoais. As equipes — e não somente as pessoas, individualmente — precisam aprender a aprender, e isso implica alinhamento de esforços em uma soma vetorial. Finalmente, é fundamental que haja constante e transversal integração entre essas quatro disciplinas, por intermédio

de ampla disseminação dos conceitos e práticas do pensamento sistêmico.

**Figura 9.** Aprendizado organizacional.



**Fonte:** Sturari & Korilio (2017), p. 266.

Nesse estágio de introjeção e apropriação das disciplinas, cada integrante do processo, e as equipes, terão ampliadas as principais competências — entendidas como transversais —, que nortearão o bom desempenho no trabalho. A partir daí, as competências específicas (técnicas ou gerenciais) identificadas como necessárias à execução de Projetos, Iniciativas ou atividades dos Processos, encontrarão solo fértil para frutificar com maior eficácia e solidez, possibilitando a implantação bem-sucedida de um Projeto de Gestão por Competências.

Sem isso, o modelo considera que o bom desempenho nas demais disciplinas poderá ser significativamente prejudicado, com sérios reflexos para a produtividade.

Orientadas pela Estratégia e pelos Planos Estratégico, Táticos e Operacionais (resultantes, estes últimos, do desdobramento da estratégia), as pessoas se valem dos recursos e, por intermédio de

processos, projetos e iniciativas, empregam suas competências para produzir e oferecer, como resultado, os produtos e os serviços.

Além dos montantes orçamentários e financeiros, por recursos devem ser entendidas as instalações, as máquinas, os equipamentos, as matérias primas, os materiais de consumo e o parque tecnológico. Todos os ativos de uma organização devem fazer sentido para a consecução de seus objetivos e realização da missão. Portanto, a implementação integral do modelo contempla orientações para se manter atualizado o mapeamento de todos os recursos e ativos organizacionais.

Se, por um lado, o universo do Polo de Fruticultura da RIDE não dispõe de uma estrutura organizacional hierarquizada, por outro os coordenadores têm ampla liberdade para agregar voluntários, parceiros, cooperados e associados das mais diferentes áreas, todos em busca de compartilhar, no futuro próximo, os frutos desse especial e inovador empreendimento.

Desse modo, a aprendizagem organizacional e a disseminação de conhecimentos e melhores práticas torna-se crucial para o sucesso do projeto, numa típica relação ganha-ganha.

#### **4.1.7. Projetos, iniciativas e processos**

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

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

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

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

Semelhante ao projeto, a iniciativa tem início e fim predeterminados e gera um produto/resultado, mas sua execução requer, geralmente, menos tempo e tem menor complexidade (fonte: os autores, na metodologia FIGE).

Processos, projetos, iniciativas, com suas atividades, ações e tarefas, compõem os esforços cotidianos das áreas operacionais de empresas, instituições públicas ou entidades sem fins lucrativos. Sem a atuação constante dos níveis operacionais das organizações não há produtos nem serviços; não há entregas, nem soluções, nem tampouco expectativas atendidas e daí por diante.

Conforme apresentado nos capítulos seguintes, a gestão do Polo da Rota de Fruticultura da RIDE será basicamente realizada por intermédio de mapeamento e melhoria de processos, bem como pelo desenvolvimento de projetos e iniciativas.

#### **4.1.8. Monitoramento e Avaliação da Execução**

Uma breve análise histórica permite afirmar que os anseios das sociedades de diversos países foram intensificados, a partir da última década do século passado, impondo às organizações que passassem a fazer uso de práticas consagradas no ambiente corporativo, de modo a otimizar a gestão e produzir melhores resultados com menos recursos. Para tanto, empresas e instituições do setor público foram migrando seus antigos e tradicionais métodos de administração por práticas mais flexíveis e inovadoras. Muitas das práticas hoje utilizadas foram idealizadas nas duas últimas décadas,

outras já vinham sendo implementadas nas empresas mais destacadas da iniciativa privada, a exemplo do monitoramento e avaliação, usado nas rotinas de processos, mas também na execução projetos que disponibilizam produtos e serviços aos cidadãos.

O Monitoramento consiste no acompanhamento contínuo da execução por meio de metas e métricas, identificando gargalos ou inconsistências no desempenho e agindo na correção de rumos. Na prática, o monitoramento se materializa nas Reuniões de Acompanhamento Operacional (RAOs) e nas Reuniões de Acompanhamento Tático (RATs). De modo sintético, o monitoramento pode ser entendido como o processo contínuo de coleta e análise sistemática de dados relativos à execução das ações planejadas, segundo indicadores predeterminados, oferecendo aos gestores informações quantitativas e qualitativas sobre os progressos realizados e os recursos envolvidos.

Por sua vez, a Avaliação é definida como um evento mais pontual e programado que, também com apoio de conjunto de atividades tecnicamente orientadas, busca analisar os resultados obtidos segundo padrões previamente definidos, identificando as causas do sucesso ou do fracasso, de modo a indicar, aos tomadores de decisão, as deliberações estratégicas ou medidas corretivas mais adequadas ao contexto organizacional. A avaliação é objeto das Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs).

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

As Reuniões de Acompanhamento Operacional (RAOs) ocorrem na dimensão operacional com foco na execução de Projetos ou de Iniciativas e devem envolver diretamente os executores operacionais com respectivo gestor do projeto em tela.

As Reuniões de Acompanhamento Tático (RATs), como normalmente contemplam diversos Projetos e ou Iniciativas de uma área devem envolver, necessariamente, a direção ou superior hierárquico, juntamente com as equipes relacionadas à execução e ao acompanhamento das atividades.

Já as Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs) são reuniões colegiadas, realizadas em eventos mais pontuais, planejados

com antecedência e contam com ampla participação de integrantes de todos os níveis da organização. Têm o objetivo de fazer, por meio de análises críticas, o acompanhamento e o monitoramento dos resultados da execução dos Planos Tático-Operacionais.

Sob o aspecto metodológico, a prática das RAOs, RATs e RAEs, realizadas de maneira sistemática nas etapas de execução, vêm se firmando como o mais eficiente instrumento de monitoramento e avaliação. A experiência mostra que esses instrumentos metodológicos, sistematicamente empregados, além de levar os gestores a adotar medidas proativas e evitar surpresas desagradáveis no futuro, contribuem para que a organização tenha maiores facilidades para:

- Criar as bases para a inserção de um modelo de gestão compartilhada, favorecendo a formação de sucessores.
- Desenvolver visão sistêmica e colocar foco no direcionamento estratégico da organização.
- Ampliar o sentido de missão e o comprometimento com os resultados.
- Gerar sinergia, estimular a motivação e o trabalho em equipe.
- Ampliar as margens para a delegação de responsabilidades, com base no desenvolvimento de gestores e sucessores.
- Atribuir às pessoas maior prestígio e valorização profissional.
- Preparar a organização para gestão de mudanças e torná-la mais competitiva e admirada.

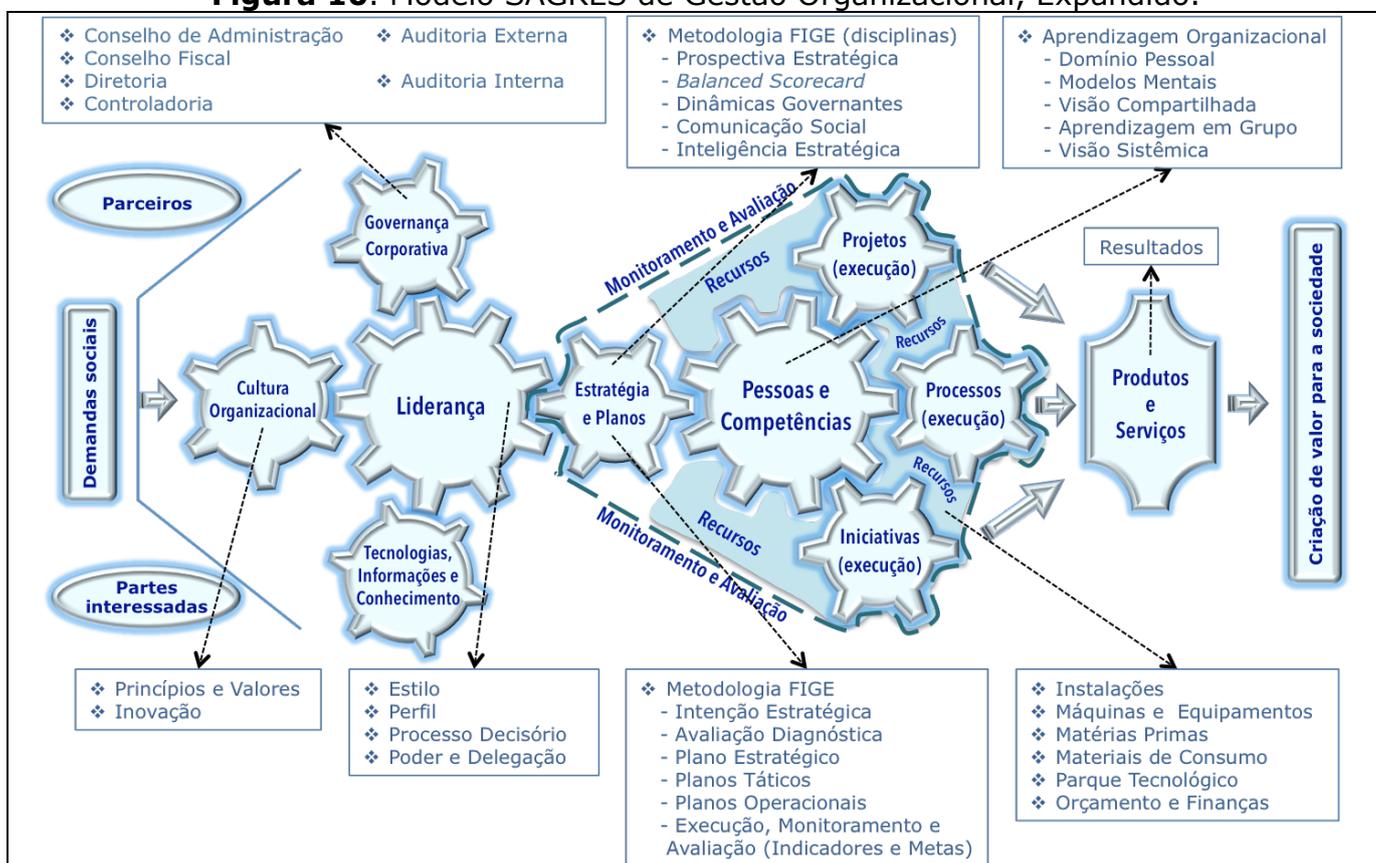
Sob a perspectiva de uma visão sistêmica da dinâmica corporativa, as atividades: de planejar e definir a estratégia; desdobrar para as instâncias intermediárias; alinhar ações, metas e métricas; executar projetos, iniciativas e processos; monitorar e avaliar os resultados; e controlar todo o ciclo são temas inerentes e inseparáveis da gestão organizacional, o que vale para qualquer tipo, tamanho ou natureza de organização.

Todas as fases e etapas do ciclo de gestão merecem ser implementadas de maneira eficiente e estruturada, mas é a execução

que impõe aos gestores os seus maiores desafios. É na execução que a maior parcela de tempo e dos recursos é consumida como também é nesse momento que ficam evidentes as vulnerabilidades e deficiências, tanto assim que é na execução que a maioria dos conflitos surgem com maior vigor.

Nessa abordagem, o controle vai muito além daquele realizado pelos organismos de controle (interno ou externo) e se instala dentro do ambiente organizacional como parte dos desafios diários dos gestores (Figura 10). A propósito, o controle se revela como um dos mais eficazes instrumentos de *accountability*, atribuição inerente aos operadores da gestão e que requer especial atenção nos dias de hoje.

**Figura 10.** Modelo SAGRES de Gestão Organizacional, Expandido.



Fonte: Sturari & Korilio (2017), p. 271.

#### 4.1.9. Considerações finais sobre o modelo de gestão

De tudo o que foi apresentado, pode-se depreender que a implementação de um Modelo de Gestão Organizacional amplo e sistêmico requer metodologia claramente definida, tecnologia da informação para processar e monitorar atividades de execução, profissionais com qualificação técnica, motivação compatíveis e, ainda,

adequada maturidade organizacional. Sem esses elementos não será possível implementar um bom modelo e gestão e, em decorrência, improvável entregar produtos e serviços de qualidade, realizar avaliações criteriosas, fazer autocrítica e transformar os erros em lições aprendidas.

Desse modo, o Modelo Sagres de Gestão Organizacional é apenas uma ferramenta concebida e estruturada, a partir de trajetórias de experiências, para subsidiar, facilitar e nortear o caminho de líderes e gestores de qualquer tipo de organização e inclusive de organizações não tradicionais, como é o caso do Polo da Rota de Fruticultura.

Instrumentos de gestão não agem por si só e nem constroem resultados efetivos. Necessário se faz, portanto, aportar competências específicas, reunindo equipes motivadas e unidas em prol de objetivos comuns.

#### 4.2. FERRAMENTAS INTEGRADAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

A experiência permite asseverar que o êxito sustentável de uma organização quase sempre é resultado de efetiva liderança, aliada a muito trabalho, esforço, resiliência e perseverança, embora esses fatores, isolados ou em conjunto, não sejam suficientes para garantir o almejado sucesso. A conjuntura sociopolítica, econômica, ambiental e tecnológica que caracteriza estas primeiras décadas do terceiro milênio exige constante inovação e melhores práticas de planejamento e gestão, em todos os níveis.

Nesse ambiente, a busca de novas, adequadas e mais eficazes ferramentas de gestão tem sido uma constante entre líderes, com vistas a alcançar os mais expressivos resultados almejados pelas organizações, seja no setor público, seja na esfera da iniciativa privada. Há uma profusão delas, mas as urgências e emergências do cotidiano terminam por subjugar as prioridades, levando os gestores, não raramente, a dedicar a maioria do tempo aos "tsunamis do cotidiano", os quais submergem a organização com problemas como: alta carga tributária; intrincadas relações trabalhistas; excesso de burocracia; elevados custos de energia e transportes; segurança contra roubos e assaltos etc.

Desse modo, sem muito tempo para estudos mais aprofundados, aos dirigentes são apresentadas ferramentas descritas como imprescindíveis; outras, como fundamentais para a melhoria da

produtividade; algumas, como a mais perfeita panaceia administrativa. Além disso, muitas vezes, eles se recordam que as últimas experiências com novos instrumentos de planejamento e gestão consumiram esforços e preciosas horas de trabalho, mas tiveram resultados muito aquém do esperado, levando a organização a abandonar as novidades e voltar ao confortável “mais do mesmo”.

Em meio a esse confuso panorama, surgem perguntas cruciais, como: por onde começar? O que fazer primeiro? Por onde recomeçar? Quem ou quais setores devem ser os responsáveis?

Sob esse prisma, a **Metodologia FIGE – Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica** não tem a pretensão de ser inédita e tampouco a chave milagrosa que irá abrir as portas para o sucesso. A maioria das ferramentas está contemplada na literatura especializada e é praticada por destacadas organizações, nacionais e internacionais. Talvez a principal característica seja a capacidade de integrar e oferecer uma visão de conjunto, de modo a situar os dirigentes quanto à necessidade e conveniência conjuntural da adoção – ou não – dos instrumentos disponíveis.

A FIGE foi concebida a partir de diversificada gama de experiências dos autores, todos associados do Instituto SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas, em resposta ao complexo cenário que atualmente desafia os dirigentes, na busca por resultados concretos. Foi desenvolvida ao longo de projetos de consultoria, assessoria e capacitação, quando ficou evidenciada a necessidade de proporcionar, especialmente aos integrantes da alta administração, uma visão clara, holística e sistêmica dos diversos componentes disponíveis para a gestão organizacional. Tem como princípio básico a possibilidade de adaptar e integrar modelos e técnicas disponíveis na literatura e praticados por destacadas organizações, públicas e privadas, de modo a atender às necessidades, aos anseios e às expectativas dos gestores, em todos os níveis.

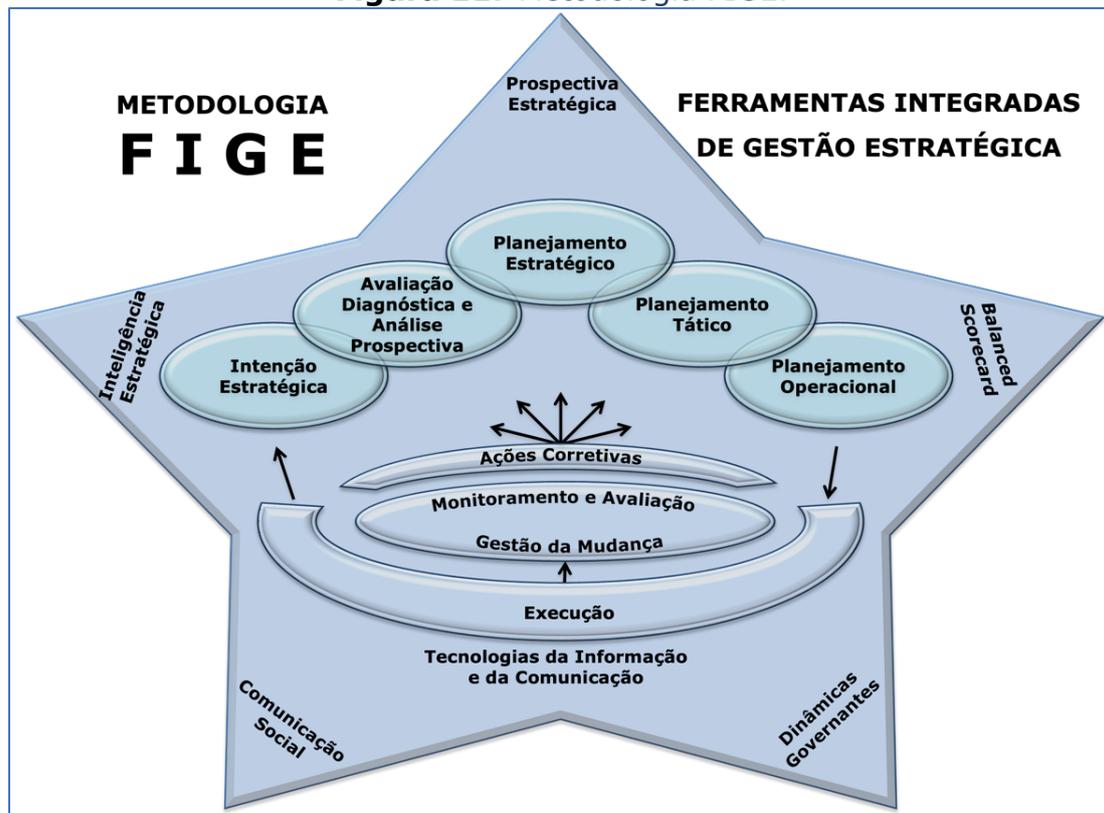
O cerne da metodologia está baseado no uso da ferramenta iterativa conhecida pela sigla PDCA (formada pelas iniciais das palavras inglesas *Plan – Do – Check – Act*, ou ainda, planejar – executar – verificar – agir), utilizada no controle e melhoria contínua de processos e produtos.

Segundo Vieira Filho (2014), o PDCA também é conhecido como ciclo de Deming porque se tornou popular por intermédio do Dr. W. Edwards Deming, que é considerado por muitos como o pai do controle de qualidade moderno. No entanto, o próprio Deming se

referia ao PCDA como o "ciclo de Shewhart", referindo-se ao Dr. Walter Andrew Shewhart, um físico, engenheiro e estatístico estadunidense, também muito conhecido por seu trabalho sobre controle estatístico de qualidade.

A FIGE (Figura 11) preconiza que o planejamento está consubstanciado nas etapas Intenção Estratégica, Avaliação Diagnóstica, Análise Prospectiva, Plano Estratégico, Planos Táticos e Planos Operacionais.

**Figura 11.** Metodologia FIGE.



**Fonte:** Sturari & Korilio, 2017, p. 16.

A execução dos planos é submetida a um processo de monitoramento e de avaliação constantes, resultando em ações corretivas sobre as citadas etapas do planejamento, inclusive sob o aspecto metodológico. Importante frisar que a interação e a iteração das etapas desse grande PDCA formatam o ciclo de gestão e, quando bem conduzidas, oferecem consistente subsídio para que os dirigentes promovam a tão necessária e tão pouco implementada "Gestão da Mudança". Por vezes, contudo, será preciso iniciar um novo ciclo, com base em profunda revisão de todos os componentes da Intenção Estratégica (Figura 11).

Para ganhar consistência, o PDCA deve ser apoiado por técnicas e ferramentas proporcionadas por disciplinas que, na atualidade, subsidiam as melhores práticas de planejamento e gestão. Assim, a Avaliação Diagnóstica, em especial no que se refere aos estudos do ambiente externo, tem como base a Inteligência Estratégica. Na sequência, a análise prospectiva se vale da Prospectiva Estratégica incluindo, sempre que oportuno, Cenários Futuros. Do mesmo modo, o *Balanced Scorecard*, criado por Kaplan e Norton (1997), foi adaptado para oferecer instrumentos de gestão adequados ao longo prazo e, quando necessário, a instituições públicas.

Também as Dinâmicas Governantes — que incluem conhecimentos oriundos da Teoria dos Jogos, dos Jogos de Atores e das técnicas de Negociação — a Comunicação Social e as Tecnologias da Informação e da Comunicação interagem para proporcionar objetividade e pragmatismo à gestão organizacional.

Conforme as necessidades, a metodologia FIGE permite e orienta que outras ferramentas, técnicas ou práticas sejam agregadas, tais como:

- Reestruturação Organizacional
- Gestão de e por projetos
- Gestão de e por processos
- Gestão de e por competências
- Gestão do Conhecimento
- Gerenciamento de Crises
- Análise e Gestão Riscos
- Negociação e Gestão de Conflitos
- Comunicação e *Feedback*
- Técnicas de Entrevista
- Dinâmicas Governantes
- Teoria dos Jogos
- Banco de Talentos e Meritocracia
- Comunidade de Boas Práticas
- *Benchmarking* Organizacional
- Clima Organizacional
- *Coaching* Individual e em Grupo
- Consolidação da Cultura de Valores

- Liderança
- Processo Decisório
- Criatividade e Inovação
- Cadeia de Valor, *Canvas* e Planos de Negócio
- Mapas Conceituais e Mapas Mentais
- Diagramas de Pareto e de Ishikawa
- Forças de Porter e Matriz BCG
- Indicadores de Satisfação de Clientes
- Parcerias Estratégicas
- Centro de Custos e de Resultados
- Segmentação de Mercado e de Clientes
- Inovação de Portfólio
- Terceirização de Serviços
- Método 7S
- Seis Sigmas
- Business Model Canvas

Na maioria das vezes, essas ferramentas serão incluídas no Plano Estratégico — como um Projeto Estruturante — ou nos Planos Táticos ou ainda nos Planos Operacionais, como Projetos Executivos.

Todavia, não são as metodologias, os métodos, as técnicas, os modelos, as ferramentas e os instrumentos de Planejamento e Gestão que fazem com que a organização atinja suas metas e logre o sucesso almejado, tampouco máquinas, aparelhos, computadores e instalações. São as pessoas.

Mas, para que estas se valham de tudo isso e produzam o melhor para a sociedade, é preciso que estejam articuladas, motivadas e reunidas em torno de objetivos comuns, que lhes façam sentido, especialmente em meio à complexa e por vezes nebulosa conjuntura político-econômica que envolve o Brasil, demarcando ambientes de negócio ou de atuação institucional cada vez mais incertos e desafiadores.

Desse modo, se as ferramentas de gestão, por si só, nada produzem, desprezá-las ou empregá-las de modo inadequado é fórmula quase sempre certa para o fracasso, mesmo quando bons líderes e seus colaboradores dedicam muito trabalho e esforço, com

persistência e resiliência.

Portanto, a capacidade de integrar instrumentos de gestão e empregá-los no momento oportuno e da melhor forma configura especial vantagem competitiva aos dirigentes que adotam a Metodologia FIGE, sem perder a visão maior, de conjunto, proporcionada pelo Modelo Sagres de Gestão Organizacional.

A FIGE é caracterizada por acendrada flexibilidade, a qual desponta como fundamental e oportuna, nesse momento, para ser aplicada pelo Polo da Rota da Fruticultura da RIDE, tendo em vista suas peculiaridades, uma vez que não se constitui como uma organização tradicional e sim como uma reunião produtiva voluntária e colaborativa de atores públicos, privados e do terceiro setor, todos em busca do desenvolvimento socioeconômico sustentável, com foco no pequeno produtor rural.

## 5. INTENÇÃO ESTRATÉGICA

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

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

Declarar a Intenção Estratégica significa desenhar o perfil e criar uma identidade da organização, hoje e no futuro. É minimamente composta pela missão, pela visão e pelos princípios e valores, mas, sempre que adequado, deve incluir o propósito, o negócio e os fatores críticos de sucesso.

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

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

Identificar, compreender, internalizar e aceitar os

componentes da Intenção Estratégica (Figura 12) é o mínimo que se espera de cada um dos integrantes da organização, facilitando o entendimento das respectivas funções. Mas o ideal é que todos estejam comprometidos ou pelo menos se sintam partícipes na superação dos desafios, fazendo do conjunto da Intenção Estratégica (Figura 10) um exemplo de visão compartilhada, voltada para orientar o planejamento e a gestão, nos níveis estratégico, tático e operacional.

**Figura 12.** Componentes da Intenção Estratégica.



**Fonte:** elaboração própria (2024).

### 5.1. MISSÃO

A Missão de alavancar as cadeias produtivas de frutas da RIDE, (Figura 11) refere-se ao papel a ser desempenhado pelo Polo da Fruticultura da RIDE na sociedade, sendo orientadora e delimitadora de atividades. É uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades perante seus clientes, consumidores ou usuários dos serviços que oferecem. Ela deve ser clara, simples, objetiva, sintética e inspiradora.

Segundo S. Tilles, você pode não aprender muito ao ler a Missão de uma empresa — mas aprenderá muito ao tentar escrevê-la (TILLES apud PAGNONCELLI & VASCONCELOS, 1992). De fato, a

experiência mostra que, nesse caso, o processo de elaboração é tanto ou mais importante do que o resultado, pois envolve discussões e reflexões de muitas pessoas.

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

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

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

A Missão é elaborada com o intuito de ser perene. Nada, contudo, é imutável. Assim, ela também é passível de ser alterada e aperfeiçoada, no todo ou em partes, sempre que as evoluções da conjuntura o exigirem. Embora fórmulas, nesse caso, possam ser dispensadas, a experiência ensina que, ao responder a algumas questões, a Missão estará suficientemente bem elaborada: Por que existe? O que faz? Para quem faz? Como faz? Qual o diferencial?

## **Polo da Rota de Fruticultura da RIDE**

### **MISSÃO**

**ALAVANCAR AS CADEIAS PRODUTIVAS DE FRUTAS DA RIDE**

## 5.2. VISÃO

A Visão orienta a organização para um futuro desejado, ao tempo em que cria o compromisso de atingir um objetivo-síntese. Deve indicar o posicionamento que se pretende alcançar no ambiente de

negócios, ou seja, as ambições e aspirações de longo prazo. Embora não seja uma prática dominante, é comum definir um horizonte temporal para a Visão, criando maior compromisso e envolvimento entre os colaboradores, sem perder a flexibilidade necessária para o enfrentamento das mudanças que certamente virão.

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

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

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

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

Dessa maneira, a visão para o Polo de Fruticultura da RIDE é transformá-lo em referência nacional, apontando o futuro da RIDE e deixando para o passado o estado atual da agropecuária regional, focada no agronegócio de larga escala, muitas vezes confortável, cujo sucesso operacional nem sempre é garantia para um bom futuro. Instiga a necessidade de se livrar dos problemas atuais e provoca a exploração de novas oportunidades ou ameaças no contexto estratégico da organização.

## **Polo da Rota de Fruticultura da RIDE**

### **VISÃO**

## **TONAR REFERÊNCIA O POLO DA ROTA DE FRUTICULTURA DA RIDE**

### 5.3. PRINCÍPIOS E VALORES

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

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

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

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

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

Assim, os Valores são elementos balizadores dos comportamentos e da ação organizacional, nos quais todos os seus

integrantes devem acreditar e adotá-los como ideias-guia. Se bem definidos e internalizados, apontam o caminho e orientam as atividades operacionais mostrando seus limites, como um sistema de freios e contrapesos.

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

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

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

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

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

Em grande parte, embora estejam definidos e declarados, “o valor dos Valores” não é claramente compreendido por toda a

organização e, por que razão, as pessoas não se apropriam desses conteúdos e tampouco os traduzem para os comportamentos e ações do cotidiano.

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

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

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

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

## Polo da Rota de Fruticultura da RIDE

### **PRINCÍPIOS E VALORES**

- EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE
- TECNOLOGIAS DO AGRONEGÓCIO
- PRIORIDADE PARA PEQUENOS E MÉDIOS PRODUTORES RURAIS
- TRANSPARÊNCIA
- ÉTICA, INTEGRIDADE E LEGALIDADE
- COOPERATIVISMO
- LIBERALISMO E LIVRE MERCADO
- SUSTENTABILIDADE

## **Princípios e Valores do Polo de Fruticultura da RIDE**

### **Glossário**

#### Eficiência, eficácia e efetividade.

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

#### Tecnologias do agronegócio.

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

#### Prioridade para pequenos e médios produtores rurais.

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

renda dos municípios envolvidos.

#### Transparência.

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

#### Ética, integridade e legalidade.

A ética é consubstanciada em um conjunto de regras e preceitos que motivam, disciplinam e orientam o comportamento humano para o máximo de harmonia, retidão e probidade. A integridade implica realizar atividades sempre direcionadas para a Missão e o propósito, sem se afastar dos Princípios e Valores estabelecidos. Por sua vez, a legalidade é a base de todo o sistema, sem a qual as políticas de *compliance* perdem totalmente seus significados.

#### Cooperativismo.

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

#### Liberalismo e livre mercado.

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

### Sustentabilidade.

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

#### 5.4. NEGÓCIO

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

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

O Negócio focado em frutas nativas e exóticas da RIDE como as frutas vermelhas, por exemplo, caracteriza o centro de atuação e delimita o espaço que o Polo de Fruticultura da RIDE ocupará ou pretende ocupar, no oferecimento de produtos e serviços ao mercado. Perguntas a serem respondidas:

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

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

Polo da Rota de Fruticultura da RIDE

## **NEGÓCIO**

FRUTAS NATIVAS E EXÓTICAS DA RIDE.

### 5.5. PROPÓSITO

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

O Propósito organizacional tem sido recentemente incorporado à Intenção Estratégica, com boa efetividade, motivo pelo qual está sendo contemplado para o Polo de Fruticultura da RIDE.

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

- a) Reforçar a cultura da empresa.
- b) Capturar a definição da contribuição do negócio para a sociedade.
- c) Traduzir a razão de existir da organização.
- d) Ser inspirador o suficiente para unir esforços e incentivar a ação.
- e) Ser uma fonte de significado para os colaboradores.
- f) Ser fácil de lembrar e dizer.

Polo da Rota de Fruticultura da RIDE

## **PROPÓSITO**

PROMOVER O DESENVOLVIMENTO SOCIAL, ECONÔMICO, TECNOLÓGICO, CULTURAL, AMBIENTAL E ORGANIZACIONAL DA RIDE.

## 5.6. SÍNTESE DA INTENÇÃO ESTRATÉGICA

A declaração da Intenção Estratégica (síntese – Figura 13) caracteriza o início de um novo ciclo de Planejamento e Gestão e não é uma tarefa trivial. Exige liderança, preparação, perseverança, criatividade e resiliência.

**Figura 13.** Síntese da Intenção Estratégica.



**Fonte:** elaboração própria (2024).

Os componentes da Intenção Estratégica indicam o caminho a ser seguido nas etapas seguintes do ciclo de Planejamento e Gestão. E o fato de trabalhar, nesse momento, com conceitos abstratos e intuitivos pode gerar críticas e incompreensões, aumentando a responsabilidade dos gestores, no esclarecimento e na conscientização dos colaboradores.

Uma vez consolidada, a Intenção Estratégica deve ser objeto de ampla divulgação aos públicos interno e externo, antes mesmo da conclusão do Plano Estratégico. Quadros e banners na recepção, impressos específicos e inclusão no site da organização são medidas comuns, mas que auxiliam muito. Eventos corporativos também podem ser aproveitados para essa difusão.

No caso do Polo da Rota de Fruticultura da RIDE, a efetividade, contudo, só será alcançada quando a maioria dos integrantes tiverem internalizado os principais conceitos envolvidos. Para tanto, é fundamental contar com os gestores intermediários, sistematicamente, de modo que atuem como multiplicadores junto às suas equipes, gerando sinergia, motivação e mais produtividade.

## **6. AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA**

A maioria das correntes metodológicas denomina essa fase simplesmente de diagnóstico. Todavia, a metodologia FIGE, com base na Taxonomia de Bloom (Bloom, 1979), preconiza que esses trabalhos sejam realizados com foco na mais alta das habilidades no domínio cognitivo: a avaliação, que inclui capacidades como julgar, recomendar, criticar, justificar, avaliar e comparar.

Alguns autores defendem, com bons argumentos, que a Intenção Estratégica nada mais é do que a primeira atividade da Avaliação Diagnóstica, sendo, portanto, parte desta. Todavia, a Metodologia FIGE recomenda esse destaque não somente pela importância da Intenção Estratégica, mas também porque as técnicas e ferramentas utilizadas são bem variadas e algumas bastante diferentes.

A exemplo de diversas outras metodologias de planejamento estratégico, a prática aqui adotada será a divisão do panorama conjuntural em ambiente interno e ambiente externo.

### **6.1. AMBIENTE EXTERNO**

No contexto cambiante que caracteriza a época contemporânea, o ambiente externo às organizações apresenta-se cada vez mais complexo, instável e competitivo, ensejando profundos exames, análises e avaliações. A conclusão do estudo do ambiente externo ao Polo da Rota da Fruticultura permitirá identificar as oportunidades e as ameaças, fundamentais para posterior determinação dos objetivos estratégicos.

O estudo será feito sob os prismas político, econômico, sociocultural, tecnológico e ambiental, cujo acrônimo indica uma análise PESTA.

Segundo o Blog Lucidchart (2017), a Análise PEST (sem o A, de ambiental) foi desenvolvida primordialmente em 1967, pelo professor de Harvard Francis Aguilar. Na prática, posteriormente, analistas acrescentam, sempre que oportuno, aspectos legais, ambientais e outros.

A análise PESTA (Figura 14) tem como objetivos:

- Entender as influências externas existentes sobre a organização.

- Sistematizar os principais vetores da conjuntura externa.
- Identificar quais os principais *stakeholders* que podem mudar no futuro.
- Reduzir os riscos e aproveitar as oportunidades para explorar as vantagens competitivas.
- Desenvolver uma estratégia aprimorada de longo prazo.

**Figura 14.** Componentes da análise PESTA.



**Fonte:** Sturari & Korilio (2017), p. 165.

### 6.1.1. Fatores políticos

A RIDE, com base em Brasília-DF, criada pela Lei Complementar 94/1998, guarda importantes peculiaridades, quando comparada às outras duas RIDE existentes do Brasil: a RIDE Grande Teresina e a RIDE Petrolina-Juazeiro, criadas respectivamente pelas Leis Complementares 112 e 113, de 2001.

Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno é simplesmente chamada de RIDE porque assim está escrito na Lei Complementar que a criou.

A RIDE Grande Teresina é formada pela capital do Piauí e mais 11 municípios piauienses e somente um município do Maranhão: Timon. Esse arranjo facilita as articulações e o desenvolvimento de projetos comuns.

Por sua vez, a Região Administrativa Integrada de Desenvolvimento do Polo Petrolina/PE e Juazeiro/BA é constituída pelos Municípios de Lagoa Grande, Orocó, Petrolina e Santa Maria da Boa Vista, do Estado de Pernambuco, e pelos Municípios de Casa Nova, Curaçá, Juazeiro e Sobradinho, do Estado da Bahia. São oito municípios, sendo quatro de cada estado e não há capitais envolvidas. Esse arranjo também facilita a coordenação e a gestão compartilhada.

Já a RIDE é composta do Distrito Federal, ou seja, uma Unidade da Federação, em sua totalidade, mais 29 municípios de Goiás e mais quatro municípios de Minas Gerais. Essa organização implica a participação direta do governador do DF, de 29 prefeitos goianos e de quatro prefeitos mineiros. Além disso, envolve os governadores de Goiás e de Minas Gerais, com as respectivas secretarias e demais órgãos estaduais. Some-se ainda a estrutura administrativa da Região Metropolitana do Entorno do Distrito Federal (RME), recentemente criada pela Lei Complementar nº 181, de 5 de janeiro de 2023, do Estado de Goiás. E, finalmente, a estrutura administrativa da RIDE.

Assim sendo, é possível afirmar que a RIDE vive um quadro político-administrativo complexo, que dificulta as articulações e o desenvolvimento de projetos de interesse comum, como é o caso do Polo da Rota de Fruticultura. Desde a sua criação, em 1998, o Conselho Administrativo da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (COARIDE) ainda não logrou elaborar um planejamento integrado que produzisse resultados efetivos.

Permanece precária a coordenação das atividades de apoio e fomento ao setor rural, bem como nos investimentos em infraestrutura econômica (transportes, energia, telecomunicações etc.). Além disso, há a pulverização dos recursos federais destinados ao apoio e ao fomento do setor agropecuário, em especial da fruticultura. Outro fator preocupante é a baixa representatividade da sociedade civil e da iniciativa privada no arranjo institucional das Rotas de Integração Nacional e do Polo da Rota de Fruticultura da RIDE.

Por outro lado, a evolução da conjuntura político-administrativa no âmbito da RIDE tem produzido, nos últimos anos, condições essenciais para o desenvolvimento de projetos de comum interesse, como é o caso do Polo da Rota da Fruticultura. Um exemplo

é a crescente conscientização de prefeitos e demais atores municipais da necessidade de compartilhar a administração de territórios limítrofes, em especial no que se refere a gestão hídrica e outros temas de alta relevância, que envolvam entes das três esferas do pacto federativo: União, estados e municípios. Outro exemplo é o intercâmbio de experiências para a regularização fundiária, para a capacitação de mão de obra rural e para o apoio às cooperativas e unidades integradoras.

Vale destacar, também, que diversos governos municipais têm adotado as microbacias hidrográficas como unidades básicas de planejamento e gestão, o que facilita a integração e a articulação com outros municípios e outros órgãos públicos, inclusive com uma visão de sustentabilidade ambiental.

No que se refere aos organismos de governança pública que coexistem na RIDE, é forçoso inferir que há uma baixa representatividade da sociedade civil, implicando o afastamento dos setores produtivos e a adoção de políticas que não só não atendem aos empreendedores como, muitas vezes, terminam por obstruir projetos de grande potencial de desenvolvimento.

### 6.1.2. Fatores econômicos

Com seus 94,5 milhões de Km<sup>2</sup>, a RIDE tem uma área de tamanho semelhante aos estados de Pernambuco e de Santa Catarina, bem como de Portugal (Quadro 2). Sua população, contudo, é bem menor e está significativamente concentrada no DF e na Região Metropolitana do Entorno do Distrito Federal (RME).

**Quadro 2.** RIDE x estados e país de áreas semelhantes.

	ÁREA (milhões de Km <sup>2</sup> )	POP. (milhões de Hab.)	PIB (R\$ bilhões)	MUNIC.
<b>Pernambuco</b>	98,1	9,1	193,3	185
<b>Santa Catarina</b>	95,7	7,8	349,3	295
<b>RIDE</b>	94,5	4,8	294,2	34
<b>Portugal</b>	92,1	10,3	2.071,6	308

**Fonte** – elaboração própria (2024), com dados da Wikipedia.

Embora o PIB seja maior que o de Pernambuco, é importante destacar que também está concentrado no DF — muito beneficiado pelo aporte de recursos da União, especialmente relacionados aos serviços públicos.

Outro aspecto que chama a atenção é que a RIDE é composta de somente 34 municípios (inclusive o DF), número muito menor que os demais territórios.

Esses fatores indicam que a RIDE é uma região complexa e com grandes desequilíbrios, demandando ações que considerem e contemplem todas as peculiaridades e características.

As regiões Norte e Nordeste da RIDE são caracterizadas por municípios com economias pouco desenvolvidas e que, por isso, merecem especial atenção dos gestores públicos. As reconhecidas belezas naturais, por exemplo, não têm sido suficientes para alavancar o turismo em padrões compatíveis com suas potencialidades, e na medida desejada, especialmente devido à precária infraestrutura de transporte, de segurança, de saúde e de telecomunicações.

Todavia, a RIDE guarda uma grande área imbricada com o Eixo Goiânia – Anápolis – Brasília, recentemente denominada de GOIABRA por pesquisadores acadêmicos, que se destaca pelo dinamismo, pela pujança econômica e pelo elevado potencial de desenvolvimento socioeconômico.

É sabido que o consumo de frutas, por exemplo, é diretamente proporcional ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), um índice estatístico usado pela Organização das Nações Unidas (ONU), composto de expectativa de vida, educação (média de anos de escolaridade completados e anos esperados de escolaridade ao entrar no sistema educacional) e indicadores de renda per capita<sup>7</sup>. Desse modo, a proximidade com o grande centro consumidor (GOIABRA) transforma-se numa importante vantagem competitiva para os fruticultores.

A vocação econômica dos municípios que compõem a RIDE é bastante diversificada. O DF dispensa análises minuciosas, devido às suas peculiaridades, como Capital do País. A mineração merece destaque, especialmente nos municípios de Barro Alto e Niquelândia.

Conforme já foi explanado, as belezas naturais de municípios como Pirenópolis e Alto Paraíso não foram, até o momento, suficientes para alavancar o turismo de modo condizente com o potencial avaliado, devido às precárias condições da infraestrutura local.

---

<sup>7</sup> Fonte: ONU. Disponível em <https://www.undp.org/pt/brazil/o-que-%C3%A9-o-idh>. Consulta em 18 jan. 2024.

A rodovia Belém-Brasília (BR 153) e a ferrovia Norte-Sul, ambas tendo Anápolis como referência, têm seu trajeto à margem da RIDE. Por isso, atividades econômicas relacionadas à logística, ao comércio e aos demais serviços têm sido incrementadas em municípios como Uruaçu e Santa Tereza de Goiás, mas não em cidades da RIDE.

No que tange à agropecuária, é nítida a expansão ocorrida nos últimos anos, do plantio de *commodities*, como soja, sorgo, milho, feijão, girassol etc., em áreas antes dedicadas à pecuária extensiva de corte. Também a pecuária intensiva e a produção aviária estão sendo incrementadas, impulsionando todas as cadeias produtivas envolvidas. Se, por um lado, essas atividades trazem salutar desenvolvimento, por outro não são intensivas em mão de obra e não são viáveis para os pequenos produtores rurais que, em muitos casos, ficam restritos à agricultura de subsistência. Nesse cenário, a fruticultura intensiva em tecnologias, com foco em espécies exóticas de alto valor agregado, como o açaí e o mirtilo, pode representar uma excelente opção para os empreendedores, especialmente se estiverem organizados em cooperativas.

Esse crescente desenvolvimento do agronegócio tem demandado investimentos dos governos estaduais e da União, bem como da iniciativa privada, no sentido de incrementar a infraestrutura econômica, especialmente no que se refere à transportes, logística, energia e telemática, beneficiando todos os segmentos populacionais.

Vale ressaltar também a atuação dos organismos de fomento, tais como o Banco Regional de Brasília (BRB), o Banco do Brasil (BB) e a Caixa Econômica Federal (CEF), trabalhando como intermediários na concessão de créditos subsidiados por programas governamentais, inclusive em apoio aos pequenos produtores rurais. Todavia, os diversos programas existentes por vezes terminam por ocasionar uma dispersão dos recursos federais, prejudicando a efetividade dos resultados.

No que tange à infraestrutura econômica, há problemas relacionados à eletrificação rural, visto que é muito focada em atender às propriedades com "pontos de luz", não tendo como propósito o atendimento às questões relacionadas com a produção. É preciso levar energia trifásica ao meio rural, que hoje dispõe de monofásica ou bifásica.

### **6.1.3. Fatores socioculturais**

Talvez a maior fragilidade que se apresenta na RIDE seja relacionada aos fatores psicossociais e culturais, especialmente no que se refere aos municípios com baixo IDH.

Vale dizer que a infraestrutura social precária dificulta empreendimentos voltados para alavancar a geração de riquezas, e não somente de emprego e renda de baixo valor agregado.

Educação, saúde, segurança pública, qualificação dos trabalhadores, cultura do associativismo e do cooperativismo, consciência ambiental e saneamento básico são exemplos de setores que devem ser prioritários para o planejamento e a implementação de políticas públicas por parte dos gestores e agentes públicos tomadores de decisão.

Mais uma vez, a RIDE fica marcada por grandes desequilíbrios. Enquanto Brasília tem o maior PIB per capita do Brasil — R\$ 92.732,27, em 2021 —, no município de Flores de Goiás, por exemplo, esse mesmo indicador é 6,5 vezes menor, R\$ 14,409,16<sup>8</sup>. Todavia, vale registrar que diversos municípios da Área Metropolitana de Brasília, com vocação para o agronegócio — como Cristalina e Formosa — têm desenvolvido projetos de capacitação com foco no pequeno produtor rural.

Um vetor socioeconômico de grande importância para a viabilidade dos empreendimentos voltados ao pequeno produtor rural está sendo progressivamente disseminado no âmbito da RIDE. Trata-se da cultura do cooperativismo. As cooperativas têm sido, para os produtores, o principal instrumento de acesso às boas práticas e às mais avançadas tecnologias de produção. Além disso, permitem o processamento para transporte e comercialização e proporcionam escala para a comercialização, evitando a intermediação de atravessadores.

Apesar da proximidade com as sedes dos mais diversos órgãos públicos de âmbito nacional, os representantes dos setores produtivos da RIDE com frequência constatarem que há, por parte de significativa parcela dos servidores públicos, um desconhecimento sobre os principais vetores da conjuntura socioeconômica e cultural

---

<sup>8</sup> Fonte: IBGE. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/36320-ibge-divulga-rendimento-domiciliar-per-capita-2022-para-brasil-e-unidades-da-federacao>. Acesso em 19 jan. 2024.

que envolve o pequeno produtor rural, bem como sua relevância para o desenvolvimento, especialmente das áreas mais afastadas dos grandes centros urbanos.

#### **6.1.4. Fatores tecnológicos**

Nesta terceira década do terceiro milênio, não há mais espaço, em nenhum setor da economia, para atividades que não sejam amparadas por modernas tecnologias.

Essa assertiva é perfeitamente válida para a fruticultura e outras atividades de geração de riquezas adequadas ao pequeno produtor rural da RIDE.

Daí a necessidade de construir um ambiente de negócios que permita o acesso dos pequenos produtores rurais às tecnologias de última geração presentes, por exemplo, na produção de insumos (sementes, fertilizantes, defensivos etc.), nos sistemas de irrigação e nos bens de capital voltados para o processamento da produção, tudo com a constante e fundamental participação de cooperativas e órgãos públicos de apoio à atividade rural — como a EMATER e o SENAR.

Essas tecnologias, há um bom tempo já são empregadas não só em outras regiões do Brasil, como o estado de São Paulo e o Polo Petrolina-Juazeiro, mas também no exterior, em países como o Peru e o Marrocos.

Além disso, a parceria já consagrada com a Embrapa Cerrados e suas unidades de pesquisa é crucial para o desenvolvimento de novas tecnologias, imprimindo um ritmo que possibilite vantagens comparativas com outros centros de referência em fruticultura, no País e no mundo. Destaque-se os esforços recentes no sentido de buscar soluções locais para redução do grau de dependência internacional na produção dos insumos já apontados anteriormente (sementes, defensivos e fertilizantes) e outros como material genético, transgenia, biotecnologia etc., tão importantes para as cadeias produtivas do agronegócio.

#### **6.1.5. Fatores ambientais**

Grande parte da RIDE está situada na ecorregião do Planalto Central. Segundo um trabalho elaborado no âmbito da Embrapa,

É uma região de grande complexidade morfológica com superfícies aplainadas e diferentes níveis de dissecação. Essas formas estão no grupo de "planalto

em estruturas complexas". A variação altimétrica é de 350 a 1675 metros. As principais rochas estão divididas entre os grupos Araxá (xistos, xistos e quartzitos), Bambuí (calcários, margas e argilitos), Canastra (filitos e quartzitos), Paranoá (quartzitos, metarritmitos, ardósias, calcários), Complexo Goiano (granulitos, gnaisses, granitos e xistos) e coberturas detritolateríticas. A elevada variabilidade da paisagem é função da elevada diversidade geológica e geomorfológica. Os solos das superfícies de aplainamento são dominados por Latossolos.. Em relevos mais dissecados ocorrem predominantemente Cambissolos e Neossolos Litólicos. Corresponde à ecorregião nuclear do Bioma Cerrado (ARRUDA *et al*, 2008).

Durante muito tempo, havia um consenso em torno da ideia de que no cerrado brasileiro os solos eram pobres e pouco férteis. Daí a sua utilização predominante na pecuária extensiva de corte. Além disso, os longos períodos de estiagem não permitem plantios permanentes de alta produtividade, inviabilizando grande parte de culturas de alto valor agregado.

Esse quadro foi significativamente alterado com a criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), na década de 1970. Sob a liderança de patriotas como Alysson Paolinelli, centenas de pesquisadores brasileiros com passagens por renomadas universidades no exterior mudaram os entendimentos predominantes e disseminaram conhecimentos que revolucionaram a atividade agropecuária em todo o bioma cerrado. Hoje o Brasil é uma potência no setor, responsável por alimentar cerca de 1/8 da população mundial.

Um fator que contribuiu muito para esse sucesso deve ser creditado às modernas técnicas de irrigação. Com práticas e tecnologias adotadas pelos mais destacados países, os empreendedores rurais hidratam áreas cada vez maiores, com menos volume de água.

Assim, apesar das prolongadas estiagens, a região dispõe de recursos hídricos provenientes de rios perenes, barragens e lençóis freáticos volumosos que oferecem condições para plantios durante todo o ano. Contudo, há grandes dificuldades para obtenção de outorgas, inclusive para os pequenos produtores. Essa realidade impõe urgente aperfeiçoamento do arcabouço normativo que rege as questões de gestão hídrica no Brasil.

Conforme já explanado, a adoção de microbacias hidrográficas como unidades básicas de planejamento e gestão, no âmbito municipal, tem sido uma prática ainda inicial mas progressivamente adotada, facilitando a integração e enfatizando as práticas de sustentabilidade socioambiental.

#### **6.1.6. Oportunidades**

Oportunidades são tendências ou circunstâncias externas que a organização pode explorar para seu benefício. Incluem mudanças de mercado, novas tecnologias, mudanças legislativas, entre outras. Do exame da conjuntura externa ao Polo, sob os prismas político, econômico, sociocultural, tecnológico e ambiental, infere-se as seguintes oportunidades:

- a) Progressiva implantação de ordenamento territorial, no âmbito da RIDE, com governos municipais adotando as microbacias hidrográficas como unidade básica de planejamento e gestão.
- b) Crescentes investimentos em infraestrutura de transportes, logística, energia e telemática, favorecendo novos empreendimentos.
- c) Incremento, nos últimos anos, do plantio de *commodities*, como soja, sorgo, milho, feijão, girassol etc., em áreas antes dedicadas à pecuária extensiva de corte.
- d) Crescimento da pecuária bovina de corte, agora com técnicas e práticas semi-intensivas.
- e) Proximidade com o Eixo Goiânia – Anápolis – Brasília, também conhecido academicamente como GOIABRA, que é um dos mais destacados centros consumidores do Brasil, inclusive com significativa parcela da população apta a consumir produtos da fruticultura de alto valor agregado.
- f) Busca de soluções locais para redução do grau de dependência internacional na produção de insumos para as cadeias produtivas do Agronegócio: sementes, material genético, transgenia, biotecnologia, adubos, defensivos etc.
- g) Institucionalização de políticas de formação de mão de obra voltada ao empreendedorismo rural e ocupação das vagas de empregos do campo.

- h) Disponibilidade de crédito financeiro em apoio à fruticultura, inclusive para pequenos produtores rurais.
- i) Avanço no perfil socioeconômico e tecnológico das organizações de produtores, com destaque para o cooperativismo.
- j) Condições de clima e solo favoráveis, mediante a aplicação das melhores práticas de plantio e manejo indicadas pelos especialistas.

#### **6.1.7. Ameaças**

Ameaças são elementos externos que podem desafiar a posição da organização. Podem ser a entrada de novos concorrentes, mudanças regulatórias adversas, instabilidade econômica etc. São também considerados ameaças alguns aspectos da conjuntura política, econômica ou sociocultural do País, com capacidade de causar entraves ao desenvolvimento ou mesmo impedir que os avanços aconteçam no tempo desejado.

Do mesmo modo como foram identificadas as oportunidades, o exame do quadro externo ao Polo sob os prismas indicados permite apontar as seguintes ameaças:

- a) Complexidade político-administrativa da RIDE, dificultando a articulação de políticas públicas entre estados, municípios, AMB (ou PMB), RME etc.
- b) Ausência de planejamento integrado por parte do Conselho Administrativo da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (COARIDE).
- c) Precária coordenação, no âmbito da RIDE, entre as Unidades da Federação envolvidas (DF, GO e MG) nas atividades de apoio e fomento ao setor rural, bem como nos investimentos em infraestrutura econômica (transportes, energia, telecomunicações etc.).
- d) Grandes disparidades políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, no âmbito da RIDE.
- e) Pulverização dos recursos federais destinados ao apoio e ao fomento do setor agropecuário, em especial da fruticultura.
- f) Baixa representatividade da sociedade civil no

arranjo institucional das Rotas de Integração Nacional e da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE).

g) Desconhecimento, por parte de significativa parcela do Setor Público, da conjuntura socioeconômica e cultural que envolve o pequeno produtor rural, bem como sua relevância para o desenvolvimento.

h) Precárias estruturas de telefonia celular e de internet no meio rural.

i) Acentuados desequilíbrios políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, no âmbito da RIDE, exigindo políticas públicas específicas e complexas.

j) A rodovia Belém-Brasília (BR 153) e a ferrovia Norte-Sul passam às margens da RIDE, que deixa de se valer do incremento no setor de logística, comércio e outros serviços que têm beneficiado várias cidades goianas.

k) Baixa qualificação da mão de obra local, apesar de alguns esforços recentes para reverter esse quadro.

l) Precária infraestrutura social (educação, saúde, saneamento básico, segurança pública etc.), desestimulando a vinda de novos empreendedores e estimulando o êxodo para os grandes centros urbanos.

m) Insuficiência de energia elétrica, sendo de baixa qualidade ou inexistente no meio rural. A eletrificação rural está muito focada em atender às propriedades com "pontos de luz", não tendo como foco a finalidade de atender as questões relacionadas à produção.

## 6.2. AMBIENTE INTERNO

A experiência mostra que a análise do ambiente interno das organizações é frequentemente negligenciada, com o argumento de que, afinal, todos os participantes estão trabalhando nela todos os dias e conhecem muito bem todas as suas peculiaridades.

Nada mais falso.

A verdade é que grande parte dos integrantes costuma desenvolver suas atividades com foco introspectivo, praticamente ignorando os processos internos de outros setores. Esse desinteresse

gera desconhecimento, preconceitos e ideias erradas sobre os trabalhos realizados por colegas e inclusive sobre a organização, como um todo.

Daí a necessidade de investir tempo e outros recursos na realização da análise do ambiente interno, com vistas a identificar as fortalezas e as debilidades (pontos fortes e pontos fracos) que envolvem o cotidiano da organização.

A Metodologia FIGE sugere que a análise do ambiente interno pode ser feita segundo a ótica dos recursos organizacionais, neste caso apontados como pessoas, recursos orçamentários e financeiros, instalações e equipamentos e recursos tecnológicos (Figura 15).

**Figura 15.** Componentes da análise do ambiente interno.



**Fonte:** elaboração própria, adaptado de Sturari & Korilio (2017).

O exame combinatório das oportunidades e ameaças do ambiente externo com as fortalezas e debilidades do ambiente interno irá propiciar uma Análise SWOT, que será apresentada no capítulo seguinte.

### **6.2.1. Pessoas**

Conforme já explicado, o coordenador do Polo da Rota da Fruticultura da RIDE é reconhecido em portaria do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional e seu grupo de assessoramento imediato, composto de três pessoas, é proporcionado pela Codevasf, tudo formalizado na Decisão do Diretor-Presidente nº 336/2021.

Todavia, o Polo conta ainda com uma assessoria especializada em Comunicação Social, a ZAZEN Serviços de Comunicação e Publicidade Ltda, que construiu e mantém atualizado o site <https://rotafruticulturaridedf.com.br/>, e alimenta as redes sociais, em especial o Instagram e o Facebook.

O Polo conta ainda com o apoio de uma empresa de eventos, a quem cabe viabilizar a participação ativa do grupo coordenador em diversos municípios da RIDE e até mesmo fora dela.

Além disso, o Polo conta com o subsídio do Instituto SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas, no âmbito do FRENTE: Programa de Inovação de Suporte às Rotas AGRO sob o escopo territorial do Distrito Federal e Entorno, por intermédio de contrato celebrado com a Fundação Arthur Bernardes – FUNARBE, para prestação de serviços de suporte ao planejamento e execução da avaliação de desempenho e de riscos do Polo da Rota de Fruticultura da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno.

Esse contrato permite ainda ao SAGRES disponibilizar uma equipe de quatro técnicos, responsáveis pelo trabalho de campo, pelas mobilizações e pelo apoio complementar às atividades de assistência técnica e extensão rural.

É importante ressaltar, todavia, que os alicerces de atuação do Polo estão calcados em um intenso trabalho de articulação dos diversos atores (*stakeholders*) que poderão influenciar, direta ou indiretamente, nas atividades de fruticultura da RIDE.

Os primeiros e prioritários são os produtores rurais, com destaque para os pequenos fruticultores. Os intensos trabalhos de mobilização, com a participação das prefeituras, cooperativas e associações, têm sido fundamentais para a concretização de uma extensa rede de fruticultores associados ao Polo.

É preciso orientar os produtores para o cooperativismo e para o conhecimento das melhores práticas mercadológicas. Muitos

pequenos produtores desconhecem o desejo dos consumidores e terminam por negociar tardiamente a produção, muitas vezes com amargos prejuízos.

Um parceiro primordial para o sucesso do Polo é a Embrapa Cerrados, que disponibilizou as conclusões de extensos trabalhos de pesquisa para a produção de frutas exóticas de alto valor agregado na RIDE. Além disso, a Embrapa Cerrados construiu e administra viveiros de mudas para a cessão aos fruticultores.

Para as orientações aos produtores, o Polo conta com o apoio das empresas de assistência técnica e extensão rural de Goiás, de Minas Gerais e, especialmente, do Distrito Federal (Emater-GO, Emater-MG e Emater-DF). É preciso também reciclar e atualizar os quadros da Emater, no sentido de orientar a produção e a comercialização nas melhores condições.

Além do MIDR, da Codevasf, da Embrapa e da Emater, são também protagonistas na realização do Polo a CONAB e a Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural (SEAGRI-DF) e a Secretaria de Estado do Meio Ambiente (SEMA-DF).

Como apoiadores de destaque, além da EMATER-DF, vale citar o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no DF (SESCOOP-DF), a Organização das Cooperativas do Distrito Federal (OCDF), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA).

Nesse intenso trabalho de articulação e produção de sinergias socioeconômicas, o Polo ainda tem buscado parcerias com potenciais companhias integradoras das cadeias produtivas, com empresas de logística e com agroindústrias, bem como com compradores atacadistas, nacionais e internacionais.

Ainda é precária a infraestrutura agroindustrial na RIDE, ensejando articulações no sentido de acompanhar o esperado aumento na produção de frutas.

Essa extensa rede de pessoas voluntariamente associadas e trabalhando em francas sinergias faz do Polo da Rota da Fruticultura da RIDE uma organização peculiar, inovadora e muito diferente de entidades públicas, da iniciativa privada ou do terceiro setor, ensejando análises específicas para a elaboração de seu Plano Estratégico.

Por oportuno, destaque-se o alto nível de conhecimento dos quadros técnicos da maioria das instituições — públicas e privadas — envolvidas com o Polo, bem como o comprometimento com a produção economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente sustentável.

Uma questão delicada e ainda por resolver refere-se aos lentos processos de regularização fundiária dos assentamentos do INCRA. Essa situação prejudica sobremaneira o pequeno produtor rural que, sem titulação, não tem acesso aos créditos oferecidos pelos órgãos de fomento.

### **6.2.2. Recursos orçamentários e financeiros**

Sem dúvidas, os principais aportes financeiros ao Polo da Rota da Fruticultura são provenientes de emendas parlamentares ao orçamento da União. Nesse universo, destaca-se a deputada federal Bia Kicis, profunda conhecedora da conjuntura da RIDE em suas variadas dimensões e que reconhece a fruticultura com o potencial necessário para promover o desenvolvimento socioeconômico sustentável da região.

Esses recursos estão sendo aplicados principalmente por intermédio da Codevasf, do MIDR, com o apoio do IICA, e pela Embrapa Cerrados, com o apoio de entidades como a Funarbe. Muitas cooperativas foram beneficiadas, por exemplo, com a cessão de máquinas, câmaras frias, tratores e caminhões frigoríficos. Outros tipos de apoio, também de fundamental importância, para as cooperativas de produtores rurais têm sido as mobilizações para realização de eventos de divulgação e adesão, disseminação de informações e capacitação, bem como o a disponibilização de mudas dos cultivares, até o momento, de açaí e mirtilo. Além desses, as cooperativas contam ainda com orientações para o plantio e assistência técnica aos produtores.

Vale destacar ainda os recursos financeiros disponibilizados aos produtores rurais pelo BRB, pelo BB e pela CEF, por intermédio de programas governamentais de apoio ao agronegócio, para aquisição de insumos (fertilizantes e defensivos, por exemplo), preparo do solo, montagem e operação dos sistemas de irrigação, manejo do plantio etc.

### **6.2.3. Terras, instalações e equipamentos**

Embora as instalações disponibilizadas pela Codevasf para a coordenação se resumam a uma sala, seu mobiliário e aparelhos de escritório, as peculiaridades do Polo da Rota de Fruticultura da RIDE permitem afirmar que é possível somar, como recursos, muitas outras terras, instalações e equipamentos.

As já citadas máquinas, câmaras frias, tratores e caminhões frigoríficos cedidos às cooperativas são cruciais nas atividades de articulação. Também os viveiros de mudas na Embrapa Cerrados, assim como as instalações dos órgãos públicos parceiros, na medida das necessidades, especialmente aqueles dos realizadores e apoiadores.

Uma vez que concretizem a adesão ao Polo, devem ser considerados como recursos mobilizáveis as instalações, maquinários, veículos e equipamentos das empresas integradoras, de logística e de comercialização, nacionais e internacionais.

Finalmente, mas de fundamental importância, devem ser consideradas pelo Polo, como recursos, as terras dos produtores rurais que materializem sua adesão e recebam as mudas para o plantio, bem como a assistência técnica necessária.

### **6.2.4. Recursos tecnológicos**

Desde o início das atividades do Polo da Rota de Fruticultura da RIDE, em meados de 2021, a coordenação fez uma clara opção estratégica inicial pelo açaí e, em seguida, pelo mirtilo. Ambas as frutas são consideradas superalimentos e são objeto de crescente procura nos mercados nacional e internacional.

Isso só foi possível devido às modernas tecnologias de aperfeiçoamento e adaptação de mudas para o ambiente do cerrado do Planalto Central, realizadas por centros de pesquisa nacionais e internacionais, com destaque para a Embrapa Cerrados e para a Universidade de Brasília, esta para o caso do mirtilo.

Tecnologias avançadas de manejo e irrigação também são fundamentais para a viabilidade econômica e ambiental da produção dessas frutas exóticas no âmbito da RIDE.

Como recursos de proeminentes, vale destacar as tecnologias que estão sendo constantemente atualizadas por empresas

brasileiras, no que se refere às centrais de processamento, armazenamento e transporte, aos complexos logísticos e aos sistemas de comercialização, no Brasil e no exterior.

#### **6.2.5. Fortalezas**

Fortalezas são recursos e capacidades internas que proporcionam vantagem competitiva à organização. Incluem aspectos como marca forte, equipe qualificada, tecnologia avançada, boas relações com clientes, entre outros. Do exame do contexto atual do Polo da Rota da Fruticultura, sob as óticas das pessoas, dos recursos orçamentários e financeiros, das terras, instalações e equipamentos e dos recursos tecnológicos, é válido concluir pela identificação dos seguintes pontos fortes:

- a) Adoção de tecnologias modernas que aumentam a rentabilidade e a produtividade das lavouras.
- b) Introdução de frutas exóticas de alto valor agregado, que proporcionam aumento de valor ao longo das cadeias produtivas, possibilitando um rendimento por área superior àqueles obtidos por grãos.
- c) Proximidade de instituições públicas nacionais e internacionais, na capital da República, facilitando o diálogo e a possibilidade de parcerias que apoiem a estruturação do Polo da Rota da Fruticultura na RIDE.
- d) Disponibilização de um grupo coordenador pela Codevasf.
- e) Alto nível de conhecimento dos quadros técnicos das instituições envolvidas.
- f) Forte comprometimento das instituições envolvidas com as questões ambientais e manejo adequado dos solos, águas e recursos naturais.
- g) Forte comprometimento das instituições envolvidas com a produção economicamente viável e socialmente justa.
- h) A fruticultura é intensiva em mão de obra, gerando mais empregos e renda junto aos pequenos produtores rurais.
- i) Implantação de uma visão estruturada da produção sustentável da fruticultura, como potenciais ganhos de

escala para toda a cadeia produtiva.

j) Possibilidade de fomentar a agregação de valor com a incorporação de agroindústrias integradoras na Cadeia de Produção, como uma estratégia de garantir maior margem de ganhos e segurança de comercialização para os pequenos fruticultores.

k) Conhecimento, por parte do núcleo gestor, das demandas do mercado externo, dos processos de negociação, processos logísticos e trâmites fiscais e administrativos relacionados ao processo de exportação.

l) Apoio oficial da Embrapa na validação de pesquisas com material genético de plantas de alta produtividade adaptadas ao Cerrado.

m) Possibilidade do uso de modernas tecnologias de comércio eletrônico nos processos de venda da produção e na aquisição de insumos.

n) Redução da assimetria informacional que atualmente permeia o setor da agricultura de pequena escala.

o) A geração de riquezas na produção de frutas de alto valor agregado representa interessante atrativo para a permanência de jovens — especialmente os herdeiros — no meio rural.

#### **6.2.6. Debilidades**

Debilidades são aspectos internos que podem limitar ou prejudicar o desempenho da organização. Podem incluir falta de recursos, processos ineficientes, falta de inovação, problemas de gestão etc. Do mesmo modo como foram identificadas as fortalezas, o estudo do ambiente interno do Polo possibilita indicar os seguintes pontos fracos.

a) Plantio sem o conhecimento dos desejos dos consumidores e sem a participação das cooperativas, que proporcionam ganhos de escala.

b) A produção rural regional não é planejada, discutida ou mesmo orientada para o mercado. Cada organização, ou produtor, planta o que quer.

c) Por vezes, as cooperativas parecem desconhecer nichos de mercado com maior tendência de

crescimento na demanda: pré-processados, orgânicos, embalados.

- d) A produção em pequenos volumes, de forma descontinuada, não permite a obtenção de custos de produção competitivos.
- e) Muitos pequenos produtores não são associados a cooperativas, ou as cooperativas sofrem com precária gestão.
- f) Necessidade de atualizar e reciclar os quadros de assistência técnica e extensão rural, no sentido de orientar os produtores para as melhores práticas de comercialização.
- g) Precariedade na infraestrutura agroindustrial, da RIDE.
- h) Necessidade de ampliar os processos de capacitação do pequeno produtor rural.
- i) Lentidão excessiva do processo de regularização fundiária dos assentamentos do INCRA.

## **7. SÍNTESE PROSPECTIVA**

O termo “prospectiva” foi cunhado, pela primeira vez, por Gaston Berger (1958), na francesa *Revue Prospective* nº 1, como “conjunto de pesquisas a respeito de fenômenos técnicos, tecnológicos, científicos, econômicos, sociais etc. que procura prever a evolução futura das sociedades”. O significado é evidente, uma vez que se opõe a retrospectiva. Ao passo que esta olha para o passado, a Prospectiva investiga as múltiplas e incertas possibilidades de futuro.

A Prospectiva parte da premissa de que o futuro não existe e pode ser concebido como uma realização múltipla, na medida em que depende, em grande parte, de ações e atitudes humanas. Lograr o melhor futuro possível, portanto, é consequência de decisões corretas e oportunas.

Uma mescla das várias e diversificadas definições existentes na literatura permite afirmar que a Prospectiva é uma disciplina que reúne um conjunto sistemático de técnicas e métodos de estudos de futuro de longo prazo, principalmente relacionados à ciência, à tecnologia, à economia e à sociedade, com vistas a subsidiar o planejamento e a gestão estratégica de empresas, setores produtivos e territórios. Caracteriza-se por uma visão global, sistêmica, dinâmica e aberta na identificação das hipóteses alternativas de futuro, como consequência dos possíveis comportamentos dos atores envolvidos.

Inserir a Prospectiva no cotidiano do Planejamento e da Gestão Estratégica proporciona às organizações importantes vantagens competitivas, em um ambiente global cada vez mais caracterizado por profundas e aceleradas mudanças. Embora a Ciência e a Tecnologia sejam as grandes responsáveis pela maioria das transformações, estas são também percebidas em diversas outras dimensões, como a política, a econômica, a social e a ambiental.

As atividades de prospectiva não se confundem com exercícios de previsão do futuro — até porque isso é impossível — mas sim de diminuir as incertezas, identificar possíveis rupturas de tendência e propor medidas que permitam explorar as oportunidades e minimizar as ameaças passíveis de ocorrer dentro do horizonte temporal considerado.

A Metodologia FIGE adapta e complementa a corrente francesa — cuja referência é Michel Godet (2011) — propondo que a Prospectiva seja adjetivada de estratégica, uma vez que é

desenvolvida como subsídio fundamental para o Planejamento e a Gestão Estratégica, os quais devem estar voltados para o longo prazo.

Contrariando essa lógica, todavia, ainda existem instituições que fazem seu planejamento “estratégico” para o ano vindouro ou, no máximo, para os próximos dois anos, baseando-se exclusivamente na conjuntura atual e em avaliações do passado recente.

A comparação é com o famoso navio Titanic. Todos festejavam e se divertiam, confiando nos condutores da embarcação que, por sua vez, acreditavam navegar em “mar de almirante”. Ninguém imaginava que, à frente, havia um iceberg. A colisão foi um desastre fatal, com centenas de vítimas. Do mesmo modo, o gestor que não investe parte substancial do tempo para prospectar o futuro de longo prazo — visualizando rupturas, tendências e pontos de inflexão — pode estar “navegando em direção a um iceberg”, sem saber.

Planejar com ênfase em experiências passadas pode representar um risco, na medida em que induz dirigentes — especialmente os mais antigos — a decidir sobre o futuro acreditando que será somente uma projeção do passado e do presente. Na verdade, a experiência, quando bem aproveitada, oferece mecanismos para evitar que erros anteriores se repitam, mas não será jamais garantia de sucesso no futuro, porque situações inéditas, cada vez mais comuns, provocam erros também inéditos.

A Prospectiva, mesmo sem esse nome, tem sido praticada desde os primórdios da civilização. Contudo, somente após a Segunda Guerra Mundial, no século XX, passou a ser praticada com o auxílio de ferramentas que lhe proporcionaram rigor científico.

Determinados autores consideram a Prospectiva uma ciência; outros, uma disciplina. Críticos apontam que não existem referências empíricas e, portanto, não pode ser uma disciplina. Outros acrescentam que não pode ser ciência, porque o futuro não existe e, assim, não há objeto de estudo. As discussões avançam fazendo paralelos com a História — uma vez que o passado também não existe mais — e com disciplinas menos concretas, como a Filosofia.

Michel Godet (2011) considera a Prospectiva uma arte e uma indisciplina intelectual, porque busca antecipar as mudanças e visualizar as possíveis rupturas de tendência.

A correlação entre Planejamento e Prospectiva causa, por vezes, alguns equívocos. Nesse sentido, as melhores práticas identificam dois pleonasmos frequentemente usados e que merecem registro. O primeiro refere-se à expressão “planejamento estratégico de longo prazo”. Isso porque o planejamento estratégico, para os praticantes da Metodologia FIGE, deve sempre incluir uma visão prospectiva, ou seja, de longo prazo. Outro vício de linguagem comum é “planejar o futuro”, como se fosse possível planejar o passado ou mesmo o presente.

Para o Polo da Rota de Fruticultura da RIDE, uma síntese prospectiva será suficiente para orientar o Plano Estratégico, especialmente no que se refere à elaboração dos Objetivos Estratégicos.

A Avaliação Diagnóstica está normalmente focada na conjuntura atual e no passado que a explica, seja para o ambiente externo, seja para o ambiente interno. Falta, portanto, uma visão prospectiva, com vistas a antecipar o futuro e subsidiar a construção dos objetivos estratégicos.

Desse modo, foram levantadas sete Incertezas Críticas que, considerando o horizonte temporal de 10 anos, devem constituir a “espinha dorsal” da maioria dos cenários prospectivos para o Polo da Rota de Fruticultura da RIDE:

- a) Demanda por açaí
- b) Demanda por mirtilo
- c) Mercado consumidor de frutas
- d) Carga tributária
- e) Acesso a recursos hídricos
- f) Uso de fertilizantes e defensivos agrícolas
- g) Nova pandemia

Essas Incertezas Críticas foram levadas à consideração de uma equipe de doze especialistas associados ou parceiros do Instituto SAGRES, solicitando que apresentassem suas percepções sobre cada uma, visualizando o horizonte temporal de 10 anos, ou seja, 2034.

O consultor coordenador realizou três rodadas de entrevistas, com cada pesquisador, acrescentado, na segunda e na terceira rodadas, as opiniões mais confrontantes dos demais

entrevistados. Essa técnica é uma adaptação do Método Delphi, desenvolvido pela Rand Corporation, da Califórnia, EUA, durante a década de 1950.

Ato seguido, foram consolidadas as percepções e as hipóteses sobre como cada uma das Incertezas Críticas poderá se apresentar, até 2034. Considerando que, normalmente, cada uma das Incertezas críticas poderá apresentar entre três e sete hipóteses distintas, a descrição dos cenários seguirá, como caminho crítico, as combinações de uma hipótese para cada incerteza. Assim sendo, milhares de cenários podem ser descritos.

Todavia, para subsidiar o planejamento estratégico, com o auxílio dos especialistas, foi desenhado somente um cenário de referência, com base nas hipóteses consideradas mais prováveis. Também foram feitas menções àquelas hipóteses que, embora sejam pouco prováveis, poderão causar enormes impactos para o Polo da Rota da Fruticultura da RIDE, caso ocorram.

É importante ressaltar que os cenários prospectivos são também "histórias do futuro", onde escritor e leitor são posicionados no horizonte temporal. Os dados e as informações disponíveis até janeiro de 2024 foram naturalmente inseridos no texto, sempre que oportuno, e correspondem à realidade. A partir daí, todas as ocorrências são fictícias e servem somente para oferecer mais coerência ao texto.

Neste caso, o cenário está sendo apresentado como uma matéria constante num site (fictício) dedicado ao agronegócio e denominado "ProspectAgro".

	<p>REVISTA</p> <p>ProspectAgro</p> <p>— estudos e análises exclusivos para você —</p>
<p><i>Revisitando a Rota da Fruticultura da RIDE</i></p>	

Todos aqueles que conhecem ou trabalham com a produção de frutas, no Planalto Central, certamente conhecem pelo menos um pouco da história do Polo da Rota da Fruticultura na Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE).

As atividades foram iniciadas em meados de 2021 e completam, neste ano de 2024, treze anos de sucessos e realizações, mas também de alguns problemas e desafios que fizeram com que uma parcela dos participantes desistisse e depois, em muitos casos, se arrependessem de não ter tido a resiliência necessária para enfrentar as vicissitudes dos tempos pioneiros.

A opção inicial estratégica pelo açaí representava uma incerteza, embora o mercado consumidor, tanto nacional quanto internacional, fosse bastante promissor.

Segundo a Embrapa, o açaí é um superalimento,

*Rico em lipídios, fibras, proteínas e vitamina E, o fruto também possui elevado teor de antocianinas, pigmento que lhe confere a cor arroxeada, e outros compostos fenólicos. Essas substâncias possuem propriedades antioxidantes e benéficas para a saúde que passaram a atrair cada vez mais consumidores nas últimas décadas. O uso tradicional da polpa de açaí como refeição entre os moradores da foz do Rio Amazonas passou a constituir sobremesa de luxo e tornou-se componente de alimentos energéticos, cosméticos, fármacos e de dezenas de outros produtos (EMBRAPA, 2023).*

Na época em que foi iniciado o plantio de açaí na RIDE, as expectativas de mercado eram as melhores possíveis. Para se ter uma ideia, uma publicação da Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frutas e Derivados (ABRAFRUTAS, 2021) indicava que a exportação de açaí no período anterior teve o fantástico incremento quase 15.000%, passando de 41 toneladas, em 2011, para o recorde de 5.937 toneladas, em 2020. Em apenas um ano, entre 2019 e 2020, o crescimento foi de 51%.

Embora o comportamento do consumidor, nos últimos 10 anos, tenha sido menos agressivo, foi constatado um crescimento médio anual da demanda em 18%, e os produtores brasileiros, em seu conjunto, estão tendo dificuldades para atender o mercado. E nada indica que a demanda será arrefecida.

Contudo, uma péssima notícia incomoda os brasileiros. Há pouco mais de cinco anos, por volta de 2019, extensas plantações de açaí começaram a ser implantadas no Peru, na Colômbia, no Congo e na Malásia. As primeiras colheitas não foram muito exitosas, mas os investidores acreditam que será uma questão de tempo para chegar ao melhoramento genético e outras boas práticas de manejo.

“Nosso trabalho de aperfeiçoamento contínuo nunca foi tão necessário”, explicou o presidente da maior companhia integradora de Brasília, “precisamos enfrentar os desafios e produzir ótimos frutos a preços competitivos, de modo a manter e ampliar nosso mercado consumidor internacional e nacional”.

O Mirtilo foi outra opção estratégica inicial que se revelou, desde o primeiro momento, em 2024, arrojada. O mirtilheiro é uma frutífera de clima temperado, nativa da América

do Norte e Europa que pertence ao gênero *Vaccinium*, o qual consiste em aproximadamente 450 espécies.

A exemplo do açaí, o mirtilo também é considerado um superalimento. O site A Lavoura (2023) indica que o mirtilo é uma fruta aliada do emagrecimento. É bom para prevenção da diabetes e de doenças cardiovasculares, é um remédio natural para a vista, ajuda na prevenção ao câncer, melhora a capacidade cognitiva e a função cerebral, previne a infecção urinária, fortalece o sistema imunológico, diminui o acúmulo de gordura no fígado, melhora o trato gastrointestinal, auxilia no tratamento de doenças como artrite e artrose, contribui com a recuperação muscular após exercícios físicos, melhora o humor e a sensação de bem-estar, auxilia para manter saudáveis a pele e o cabelo, previne e trata a acne e melhora o colágeno. Segundo Carpenedo,

*Os maiores produtores mundiais, no ano de 2020, foram os Estados Unidos, com quase 294 mil toneladas em 37 mil ha, seguido pelo Canadá (146 mil toneladas em 39,7 mil ha), México (50,3 mil toneladas e 4.610 ha), e Espanha (48,5 mil toneladas em 4.210 ha) (Faostat, 2022). No Hemisfério Sul, os maiores produtores são Chile e Peru. Embora a Faostat não apresente dados sobre a produção chilena, em 2021, de acordo com a Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa), foram cultivados 18,2 mil hectares, e exportadas 98 mil toneladas da fruta (Lepe, 2021). Entretanto, acredita-se que o Peru, com 13,4 mil ha e 180,3 mil toneladas em 2020 (Faostat, 2022), e 228.360 toneladas em 2021 (SIEA, 2022), já tenha superado a produção do Chile. Ambos os países são grandes produtores de mirtilos para exportação, pois a sua produção ocorre na entressafra do Hemisfério Norte, gerando excelentes oportunidades para a cadeia produtiva da fruta. A Argentina também se destaca, com 2.795 ha cultivados em 2018 (Indec, 2021), sendo a exportação o principal destino da produção, principalmente na forma de fruta fresca, com uma média de 15 mil toneladas anuais exportadas entre 2015 e 2019 (Dpa, 2020) (CARPENEDO, 2022).*

Esses dados alertam para as diferenças entre o mercado consumidor de açaí e o de mirtilo. Enquanto o primeiro foi desde o início um produto quase exclusivamente nacional, o mirtilo e suas cerca de 450 espécies tem sido adaptado e cultivado em todo o mundo e em diferentes regiões do Brasil. Vale dizer que, embora as espécies de mirtilo que estão sendo plantadas no cerrado do Planalto Central sejam bem adaptadas e produzam bons frutos, a concorrência nacional e internacional são bastante acirradas, exigindo uma cadeia produtiva cada vez mais competitiva e dotada das melhores práticas de gestão, logística, processamento, armazenamento, transporte e comercialização.

Nos últimos dez anos, podemos dizer que o consumo nacional do mirtilo cresceu uma média de 5% ao ano e o mercado consumidor internacional aumentou cerca de 9% ao ano. Todavia, o mirtilo produzido na RIDE está sendo oferecido principalmente para o mercado consumidor do Eixo Goiânia – Anápolis – Brasília, também conhecido no meio acadêmico como GOIABRA, e na Região Metropolitana de São Paulo. Ambos os centros consumidores têm alto poder aquisitivo e cultura voltada para alimentação baseada em produtos saudáveis.

Embora os mercados de açaí e de mirtilo tenham crescido, na última década, vale registrar que, de modo geral, o consumo mundial de frutas recuou em cerca de 7%, apesar do aumento populacional. Isso aconteceu devido ao aumento de preços, na maioria dos países produtores, em especial na Europa, na América do Norte e na América Latina. Os fruticultores justificam o aumento de preços pelas restrições impostas pelas autoridades governamentais voltadas para as questões ambientais, especialmente quanto ao uso de fertilizantes e defensivos agrícolas.

A fruticultura orgânica é cada vez mais dispendiosa e os custos precisam ser repassados, afetando todos os setores das cadeias produtivas.

No âmbito da RIDE, outra questão ligada ao meio ambiente tem prejudicado sobremaneira o pequeno fruticultor: mesmo com estudos abalizando e comprovando a disponibilidade de água para a irrigação, as autoridades ambientais brasileiras têm restringido, progressivamente, a concessão de outorgas. Com isso, mesmo com a adoção de modernas técnicas de irrigação, como gotejamento e microgel, o volume de água destinado tem sido insuficiente para a produção de frutas, especialmente durante o período de estiagem, trazendo prejuízos para todas as etapas das cadeias produtivas.

Além disso, a conjuntura político-econômica dos últimos 10 anos tem levado sucessivos governantes a optar por um progressivo aumento de impostos que, se por um lado preserva o pequeno produtor rural, por outro afeta as demais estruturas das cadeias produtivas, especialmente no setor de logística e comércio, implicando sucessivos aumentos reais ao consumidor final, já prejudicado pela crescente inflação monetária.

Para sobre o mundo, todavia, a possibilidade de um evento de grande e negativa repercussão. É preciso lembrar que cientistas e analistas de todo o mundo têm alertado para as probabilidades de uma nova pandemia, desta vez com um vírus bem mais letal do que o coronavírus. O fato de ainda não ter acontecido, neste ano de 2024, não significa que a humanidade está livre. É sabido que um evento dessa magnitude inverte todas as tendências e expectativas e coloca por terra quaisquer outros exercícios de elaboração de cenários prospectivos.

De todo modo, é válido asseverar que o Polo da Rota de Fruticultura está consolidado e hoje é uma realidade, especialmente na produção de açaí, mirtilo, morango, framboesa e amora, com qualidade reconhecida nacional e internacionalmente. E as expectativas são de que o novo governo consiga reverter o atual quadro tributário e ambiental, permitindo o desenvolvimento de todo o potencial da fruticultura na RIDE.

\* \* \*

## 8. OBJETIVOS E MAPA ESTRATÉGICO

É consenso, entre os especialistas que os objetivos estratégicos e o mapa estratégico constituem o cerne do planejamento estratégico de qualquer organização.

No caso do Polo da Rota da Fruticultura da RIDE — que articula uma série de órgãos governamentais e da iniciativa privada no sentido de induzir o desenvolvimento socioeconômico sustentável — é mister enfatizar o planejamento estratégico como ferramenta vital, proporcionando uma série de benefícios que devem aprimorar a eficiência, a eficácia e a efetividade na prestação de serviços à sociedade. Integrando as abordagens da Metodologia FIGE, essas vantagens são ainda mais significativas, como exposto a seguir.

**Alinhamento com objetivos governamentais:** o planejamento estratégico permite que as organizações públicas alinhem suas atividades e recursos com os objetivos e prioridades governamentais, garantindo que as ações tomadas estejam em consonância com as expectativas e necessidades da sociedade. A FIGE reforça este alinhamento, adaptando e integrando modelos e técnicas para atender às expectativas dos gestores públicos.

**Melhoria na tomada de decisões:** com um plano estratégico baseado na FIGE, que incorpora ciclos de PDCA (Planejar, Executar, Verificar, Agir), as decisões podem ser tomadas com base em uma visão clara e objetivos bem definidos, aumentando a consistência e a eficácia das decisões.

**Aumento da transparência na prestação de contas:** a transparência é aprimorada com um planejamento estratégico que deixa claras as metas e os processos para alcançá-las, facilitando a prestação de contas e permitindo avaliação efetiva do desempenho pela sociedade.

**Gestão eficiente de recursos:** a FIGE auxilia na alocação eficiente de recursos, ao estabelecer prioridades claras, evitando desperdícios e maximizando o impacto dos orçamentos.

**Adaptação a mudanças no ambiente:** o planejamento estratégico, especialmente com aplicação da Metodologia FIGE, envolve a análise de tendências e previsão de mudanças, permitindo uma adaptação proativa a novos desafios e oportunidades.

**Melhoria contínua:** a revisão e atualização constantes dos planos, como preconizado na FIGE, estimula o aprendizado

organizacional e leva a uma melhoria constante na prestação de serviços.

**Engajamento dos *stakeholders*:** A participação de diferentes *stakeholders* no processo de planejamento aumenta a qualidade do plano e o comprometimento com as políticas implementadas.

**Clareza na direção futura:** Um plano estratégico bem elaborado e bem implementado fornece uma direção clara para o futuro, mantendo todos na organização focados e alinhados em direção a objetivos comuns.

Em resumo, o planejamento estratégico em organizações não convencionais, como é o Polo, se orientadas por uma metodologia sólida e adaptável como a FIGE, pode transformar a maneira como essas organizações operam, levando-as a alcançar resultados com maior eficiência, eficácia, efetividade e capacidade de resposta à dinâmica de necessidades dos cidadãos e da sociedade.

## 8.1. MATRIZ SWOT

A Matriz SWOT, também conhecida como Análise SWOT, é uma ferramenta estratégica utilizada para avaliar as forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) de um negócio ou projeto, combinando o ambiente externo com o ambiente interno.

Essa análise, considerando as conclusões da Avaliação Diagnóstica e da Síntese Prospectiva, permitem a identificação dos Objetivos Estratégicos, com vistas a maximizar as forças e as oportunidades, ao tempo em que minimizam as fraquezas e ameaças.

A primeira etapa consiste na análise das oportunidades que o ambiente externo apresenta, vis-à-vis as fortalezas relativas ao ambiente interno ao Polo da Rota da Fruticultura da RIDE. Esse exame estruturado gera uma série de *insights* em um quadrante que representa o que de melhor pode acontecer com a organização. Assim sendo, espera-se que daí surjam os mais ousados e consistentes objetivos estratégicos, com vistas a proporcionar as mais destacadas vantagens competitivas para o Polo.

A figura 16 apresenta as oportunidades e as fortalezas levantadas na Avaliação Diagnóstica, indicando o primeiro dos quatro quadrantes da matriz.

**Figura 16.** Matriz SWOT – Oportunidades X Fortalezas.

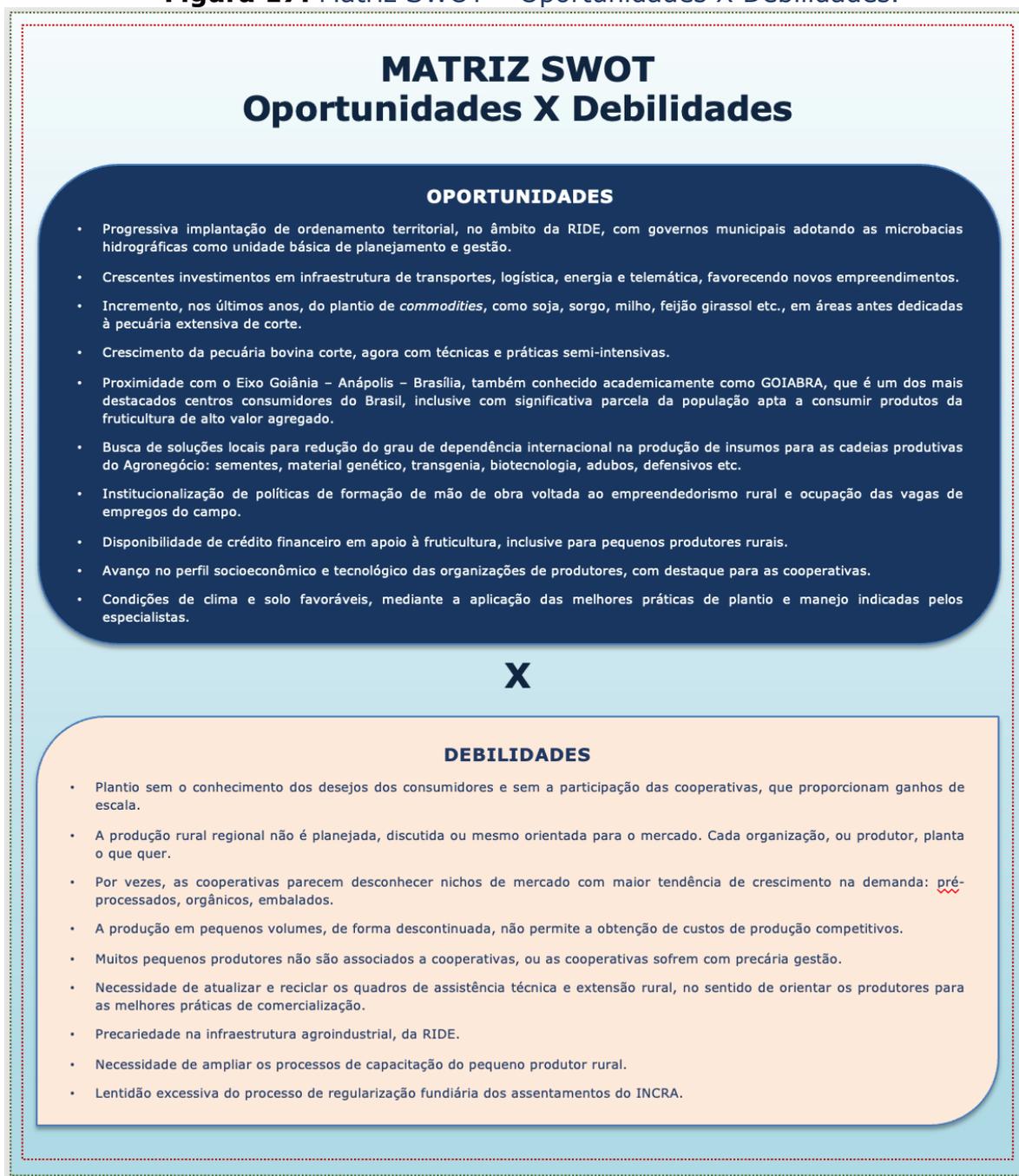


**Fonte:** elaboração própria (2024).

A segunda etapa consiste na análise das oportunidades que o ambiente externo apresenta, vis-à-vis as debilidades relativas ao ambiente interno ao Polo. Esse exame estruturado deve produzir outra série de *insights* em um quadrante que indica um contraponto. Espera-se que daí surjam objetivos que busquem minimizar as debilidades, com vista a melhor aproveitar as oportunidades.

A figura 17 indica o segundo quadrante da matriz.

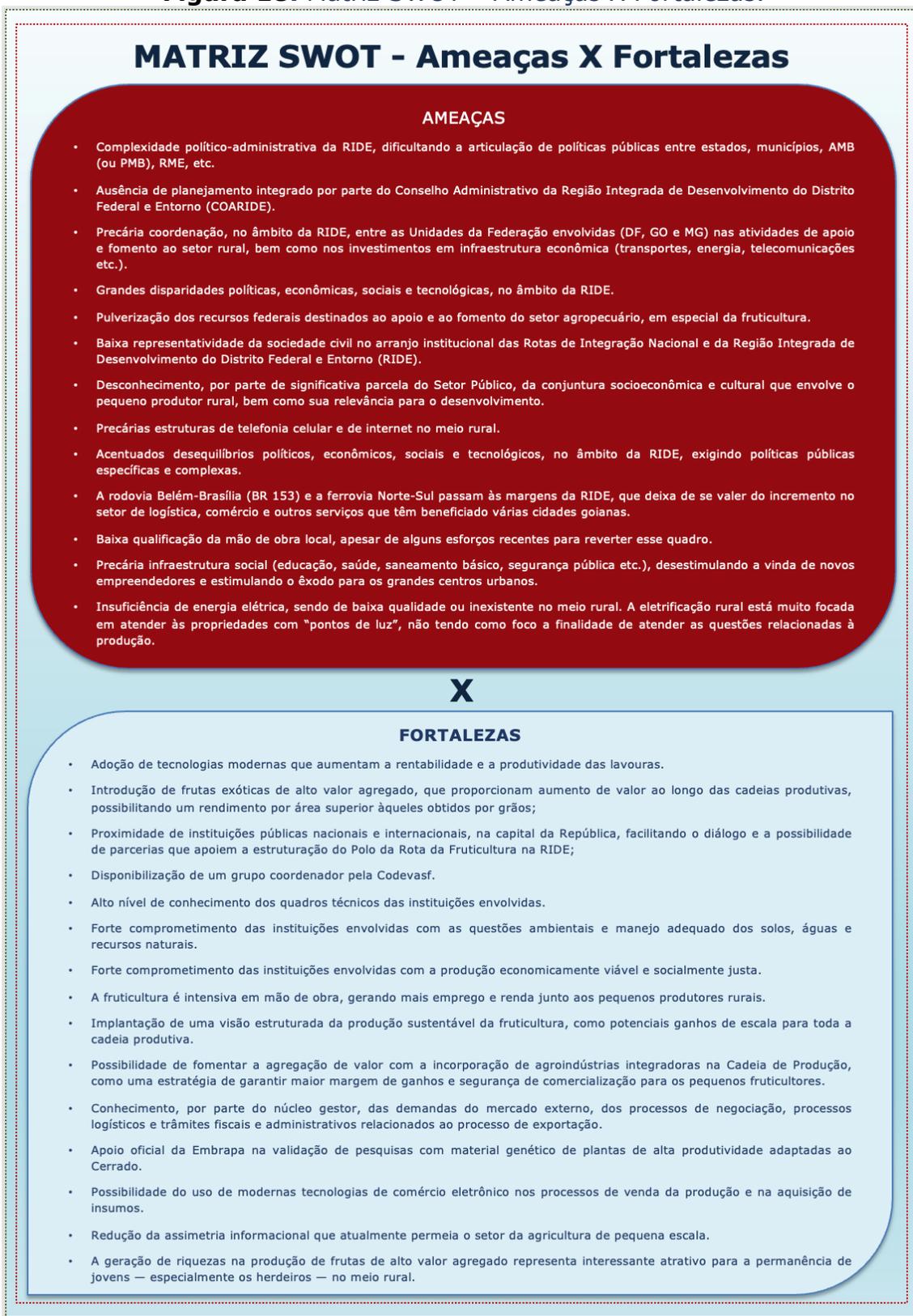
**Figura 17.** Matriz SWOT – Oportunidades X Debilidades.



**Fonte:** elaboração própria (2024).

A terceira etapa é um espelho invertido da segunda, correlacionando as ameaças e as fortalezas. A figura 18 indica o terceiro quadrante da matriz.

**Figura 18.** Matriz SWOT – Ameaças X Fortalezas.



**Fonte:** elaboração própria (2024).

Finalmente, a quarta etapa consiste na análise das ameaças vis-à-vis as debilidades — ou seja, o “pior dos mundos” — levando o planejador a buscar, na essência, os objetivos que irão impedir que os riscos se tornem realidade. A figura 19 indica o quarto e último quadrante da matriz.

**Figura 19.** Matriz SWOT – Ameaças X Debilidades.



**Fonte:** elaboração própria (2024).

## 8.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os trabalhos da Análise SWOT foram realizados em duas oficinas, de quatro horas cada, que contaram com a participação da mesma equipe de doze especialistas, associados ou parceiros do Instituto SAGRES, que participaram da fase da Síntese Prospectiva.

Os *insights* e as percepções geradas pelos especialistas foram processadas e posteriormente consolidadas, com as características inerentes aos Objetivos Estratégicos, conforme a seguir:

### **8.2.1. Ampliar o fomento à produção de frutas.**

O fomento à produção de frutas deve ter ênfase nos novos projetos de diversificação, além de promover projetos já existentes. A fruticultura apresenta grande potencial de valor agregado, gerando trabalho, emprego e renda aos empreendedores locais, cujo propósito é permitir que eles próprios promovam o seu desenvolvimento social. A diversificação diminui os riscos associados à monocultura, como pragas e flutuações de mercado.

### **8.2.2. Apoiar o plantio, o monitoramento, a colheita e o beneficiamento de frutas.**

Esse apoio promove a autoeficácia e o fortalecimento comunitário, contribuindo para a coesão social e o desenvolvimento rural. Também permite que os produtores melhorem a qualidade e aumentem a produtividade de suas colheitas, tornando-os mais competitivos no mercado. E serve como sólido alicerce para as cadeias de valor.

### **8.2.3. Articular e aproximar dos produtores os órgãos governamentais, nas três esferas de governo.**

Articular a implementação de ações relacionadas à Rota da Fruticultura, especialmente em uma região como a RIDE, envolvendo os órgãos governamentais das três esferas de governo — federal, estadual e municipal — é iniciativa crucial porque os resultados decorrentes podem impactar toda a economia local. Um sistema complexo e com atores tão diversificados como é este do Polo, requer um modelo gerencial ágil, muito bem articulado e eficaz. A comunicação é ponto crucial; pode salvaguardar o êxito ou destinar todo o esforço até então implementado ao fracasso. Há necessidade, portanto, de que a comunicação flua rápido e alcance a todos os

envolvidos, dentro das especificidades e necessidades de cada uma das partes interessadas. Vale destacar que a articulação e a aproximação desses dois perfis de atores, não é tarefa simples, razão por que a sistematização das técnicas e práticas gerenciais irá simplificar o caminho para todos. Inclusive porque, a sistematização de práticas e ferramentas tende a possibilitar importante coesão das políticas públicas, otimização de recursos, acesso a informações e tecnologias, fortalecimento da infraestrutura, aumento da confiança dos empreendedores, aperfeiçoamento constante da comunicação e resposta às necessidades locais, fomentando a economia regional, na medida em que os produtores vão adquirindo empoderamento e maior autonomia.

#### **8.2.4. Facilitar o acesso às matérias-primas e aos insumos necessários à produção de frutas.**

Priorizando os pequenos produtores rurais, esse objetivo visa a possibilitar o aporte de mudas, fertilizantes, sistemas de irrigação, defensivos agrícolas e uma série de outros insumos de qualidade, oferecendo competitividade aos fruticultores.

#### **8.2.5. Fomentar projetos de agroindustrialização de frutas.**

A agroindustrialização de frutas representa um passo significativo nas cadeias de valor da agricultura, trazendo benefícios econômicos, sociais e ambientais.

##### **8.2.5.1. Benefícios Econômicos.**

Valor agregado: a transformação de frutas frescas em produtos processados aumenta seu valor de mercado.

Diversificação de renda: abre novas fontes de renda para os produtores, reduzindo a vulnerabilidade associada à dependência de cultivos únicos ou vendas no estado bruto.

Estabilidade no mercado: produtos processados geralmente têm maior estabilidade de preço e demanda do que produtos frescos, que são mais sujeitos às flutuações sazonais e de mercado.

Acesso a mercados: produtos agroindustrializados podem alcançar mercados distantes e nichos de mercado, inclusive exportações em condições mais competitivas que as frutas frescas devido à sua perecibilidade.

#### 8.2.5.2. Sociais.

Criação de empregos: o primeiro impacto positivo da agroindustrialização é a criação de empregos, em especial nas áreas de pré-processamento, processamento, embalagem, marketing e vendas.

Desenvolvimento de competências: incentiva o desenvolvimento de habilidades técnicas locais e fomenta a educação em áreas como tecnologia de alimentos, designer de embalagens, gestão e operações industriais, marketing e vendas, entre outras.

Melhoria na qualidade de vida: O aumento da renda e a geração de empregos contribuem diretamente para elevação dos níveis educacionais e para a melhoria das condições de vida nas comunidades rurais.

#### 8.2.5.3. Ambientais.

Redução de desperdício: propicia o processamento de frutas que não atendem aos padrões estéticos para venda no varejo, eliminando descarte, muitas vezes significativo, de produtos *in natura*, reduzindo o desperdício.

Uso eficiente de recursos: possibilidades de implementação de técnicas intensivas de tecnologias, de maneira que os processos de agroindustrialização sejam altamente competitivos em relação ao consumo de água e energia, minimizando o impacto ambiental.

Desse modo, fomentar projetos de agroindustrialização é vital para o desenvolvimento sustentável da fruticultura da RIDE, vez que oferecem benefícios que transcendem à comercialização de produtos, impulsionando a formação cadeia produtiva mais robusta, tecnologicamente inovadora e mais competitivas.

### **8.2.6. Incrementar o sistema logístico.**

O sistema logístico é um pilar fundamental para a eficiência e a lucratividade das cadeias produtivas de frutas. Cada etapa — manuseio, processamento, armazenamento e transporte — desempenha um papel crítico em garantir que as frutas cheguem do campo ao consumidor final com qualidade preservada, maximizando o valor ao longo da cadeia.

#### 8.2.6.1. Manuseio.

Um manuseio cuidadoso é vital para prevenir danos e perdas, mantendo a integridade e a qualidade das frutas. Além disso, práticas eficientes de manuseio aceleram a movimentação das frutas e reduzem o tempo entre a colheita e o processamento ou venda.

#### 8.2.6.2. Processamento.

Processar frutas em produtos como sucos, compotas e conservas aumenta seu valor de mercado e estende a vida útil da fruta, permitindo uma distribuição mais ampla e o acesso a mercados distantes.

#### 8.2.6.3. Armazenamento.

Um armazenamento adequado permite um fornecimento estável ao mercado, independentemente da sazonalidade da produção. Para isso, instalações de armazenamento apropriadas, como câmaras frias, são fundamentais para manter a qualidade e prevenir deterioração.

#### 8.2.6.4. Transporte.

Um sistema de transporte eficiente é essencial para expandir o alcance das frutas ao mercado, incluindo exportações. Além disso, reduz custos e impacta positivamente a competitividade dos preços.

Portanto, um sistema logístico bem desenvolvido é essencial para a cadeia produtiva de frutas, que permita não só a manutenção da qualidade e a extensão do alcance de mercado, mas também a otimização de custos e a maximização de lucros.

### **8.2.7. Mobilizar e capacitar produtores rurais**

A mobilização e a capacitação de pequenos e médios produtores rurais para o agronegócio de frutas são passos estratégicos e primordiais para o desenvolvimento sustentável do setor. A colaboração com o “Sistema S” — composto por entidades como SENAR, SESI, SESC, SEST, e SEBRAE — e outras instituições de ensino e pesquisa, é fundamental neste processo por várias razões, tais como:

a) Transferência de conhecimento: instituições de ensino e pesquisa são fontes ricas de conhecimento técnico e científico. A

parceria com o **Sistema S** e universidades proporciona aos produtores acesso a informações atualizadas e práticas agrícolas baseadas em evidências, aumentando a eficiência e a produtividade.

b) Inovação tecnológica: essas instituições muitas vezes lideram em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, que podem ser adaptadas para melhorar a produção de frutas, desde a seleção de variedades mais resistentes até a conquista de técnicas avançadas de manejo e processamento.

c) Desenvolvimento de habilidades técnicas: o treinamento prático e teórico oferecido pelas organizações de ensino e aprendizagem se propõe ajudar no aprimoramento das habilidades dos produtores, o que é vital para a boa gestão do negócio e para a adoção de práticas agrícolas sustentáveis.

d) Suporte empresarial e gerencial: o **Sistema S**, em especial o SEBRAE, tem uma forte componente de apoio ao desenvolvimento empresarial, fornecendo aos produtores rurais conhecimentos sobre gestão de negócios, marketing, legislação e acesso a mercados.

e) Fomento à agroindustrialização: a colaboração pode facilitar o desenvolvimento de projetos de agroindustrialização, valorizando a produção frutífera e contribuindo para a criação de cadeias de valor mais robustas e rentáveis.

f) Acesso a financiamento e mercados: instituições educacionais e de pesquisa frequentemente colaboram com entidades governamentais e financeiras, podendo facilitar, e até intermediar, o acesso dos produtores às fontes de financiamento e a novos mercados.

g) Sustentabilidade e boas práticas: o treinamento e a capacitação, naturalmente, promovem a adoção de novas práticas e, geralmente mais sustentáveis, que não só protegem o meio ambiente, mas também ampliam a visão e a preparação técnica dos produtores, com maior viabilidade das operações agrícolas a longo prazo.

h) Integração com políticas públicas: a integração com políticas públicas promove um ambiente de apoio ao crescimento e à competitividade do agronegócio de frutas, alinhando os esforços dos produtores com as diretrizes de desenvolvimento regional e nacional.

Em suma, a articulação entre produtores rurais, o **Sistema S**, instituições de ensino e pesquisa e àquelas eminentemente de

aprendizagem técnica cria um ecossistema que impulsiona a inovação, a transferência de conhecimentos e a sustentabilidade, em todos os seus segmentos. Isso não apenas capacita os produtores a melhorarem suas práticas e os negócios agrícolas, mas também contribui para a consolidação e a relevância da economia rural na RIDE.

#### **8.2.8. Oferecer as melhores práticas de comercialização.**

Oferecer sistemas que incluem as melhores práticas de comercialização de frutas e seus derivados é essencial para potencializar o sucesso das cadeias produtivas de frutas nos mercados locais, nacionais e internacionais. A seguir, alguns pontos-chaves sobre a importância desses sistemas:

a. Maximização da lucratividade: a implementação de melhores práticas ajuda a maximizar a margem de lucro, seja através da otimização dos processos, reduzindo o desperdício, ou agregando valor aos produtos comercializados.

b. Acesso a novos mercados: adequar-se às melhores práticas pode abrir portas para novos mercados que têm exigências específicas em termos de qualidade, embalagem, sustentabilidade e rastreabilidade.

c. Sustentabilidade da cadeia produtiva: práticas comerciais sustentáveis garantem a longevidade dos recursos naturais e atendem à crescente demanda dos consumidores por produtos responsáveis ambiental e socialmente.

d. Competitividade: empregar as melhores práticas de comercialização posiciona os produtores e comerciantes de forma mais competitiva, tanto em termos de eficiência operacional quanto na oferta de produtos diferenciados.

e. Conformidade regulatória: muitos mercados, especialmente os internacionais, têm regulamentos rigorosos para a importação de produtos agrícolas. Sistemas que promovem melhores práticas ajudam a garantir conformidade e evitar barreiras comerciais.

f. Gestão de riscos: práticas de comercialização bem estabelecidas e sistemas eficazes podem mitigar riscos relacionados a flutuações de preço, questões sanitárias e logísticas, e mudanças nas políticas comerciais.

g. Construção de marca e reputação: fornecedores conhecidos por seguirem as melhores práticas tendem a construir uma

reputação sólida e uma marca confiável, o que pode levar a uma fidelização de clientes a longo prazo.

h. Eficiência na cadeia de suprimentos: melhores práticas em logística e cadeia de suprimentos contribuem para uma entrega mais eficiente e confiável, essencial para manter a frescura dos produtos e atender às expectativas dos clientes.

É possível afirmar, dessa maneira, que a adoção de sistemas que integram as melhores práticas comerciais é importante para fortalecer a posição das cadeias produtivas de frutas no mercado, garantindo não apenas a viabilidade econômica, mas também a responsabilidade ambiental e social, fundamentais para o sucesso do agronegócio de frutas, dentro de critérios sustentáveis.

### **8.2.9. Promover a integração entre os diversos agentes da cadeia produtiva.**

Promover a integração entre os diversos agentes da cadeia produtiva de frutas na Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE) é vital para maximizar os resultados do setor. Esta integração pode trazer inúmeros benefícios:

a. Aumento da eficiência e redução de custos: a coordenação entre os produtores, distribuidores, processadores e varejistas pode resultar em economias de escala e redução de redundâncias. Isso otimiza os recursos e reduz custos, beneficiando toda a cadeia com um sistema mais enxuto e eficiente.

b. Melhoria da qualidade do produto: quando há integração, é mais fácil implementar e manter padrões de qualidade consistentes em todo o processo, desde a produção até a chegada ao consumidor final.

c. Estabilidade no fornecimento: a colaboração entre os agentes pode levar a melhor previsão da demanda e planejamento da produção, assegurando um fornecimento estável e atendendo melhor às necessidades do mercado.

d. Inovação e transferência de tecnologia: uma rede integrada facilita a disseminação de inovações tecnológicas e melhores práticas agrícolas, processamento e embalagem, o que pode aumentar a competitividade do setor.

e. Acesso a mercados: a união dos agentes da cadeia produtiva pode fortalecer o marketing e a marca coletiva, permitindo

um acesso mais efetivo aos mercados locais, nacionais e internacionais.

f. Fortalecimento de pequenos produtores: os pequenos produtores podem se beneficiar particularmente da integração, pois ela pode proporcionar a eles um acesso melhor a serviços de apoio, crédito, insumos e informações sobre o mercado.

g. Resiliência frente a desafios: uma cadeia produtiva de frutas integrada é mais resiliente a choques externos, como mudanças climáticas, pragas e flutuações do mercado, pois a cooperação pode levar a estratégias de mitigação mais eficazes.

h. Desenvolvimento sustentável: a integração favorece a adoção de práticas sustentáveis ao longo da cadeia, contribuindo para a conservação dos recursos naturais e a proteção do meio ambiente.

A integração entre os agentes da cadeia produtiva de frutas na RIDE não é apenas uma questão de eficiência econômica; é também um meio de alcançar a sustentabilidade, a equidade e a inovação em uma região com grande potencial agrícola. A colaboração e a coordenação são, portanto, elementos chave para o sucesso a longo prazo do setor frutícola na região.

#### **8.2.10. Promover integradoras sinergias com polos de outras Rotas de Integração Nacional.**

A interconexão entre os diferentes polos das Rotas de Integração Nacional, incluindo o Polo da Rota da Fruticultura da RIDE, é de vital importância para o desenvolvimento harmonioso e integrado das atividades agrícolas no Brasil. A distância geográfica entre os polos ressalta a necessidade de criar canais efetivos de comunicação e colaboração, para superar os desafios da integração.

##### **8.2.10.1. Múltiplas sinergias.**

a) Sinergias sociais: a colaboração entre polos pode fomentar o desenvolvimento comunitário, compartilhar conhecimentos sobre práticas de trabalho inclusivas e promover a igualdade social.

b) Sinergias econômicas: a integração econômica entre polos de diferentes rotas pode abrir novas oportunidades de mercado, facilitar o acesso a financiamento e crédito, e estimular o empreendedorismo.

c) Sinergias tecnológicas: a troca de informações sobre avanços tecnológicos e inovação entre os polos pode levar a uma maior eficiência produtiva e competitividade no mercado global.

d) Sinergias culturais: cada polo possui sua identidade cultural, e o compartilhamento dessas singularidades enriquece o tecido social e econômico, agregando valor através da diversidade.

e) Sinergias ambientais: polos diferentes enfrentam desafios ambientais distintos. A colaboração permite o desenvolvimento de práticas de gestão ambiental que podem ser adaptadas e aplicadas em diversos contextos.

#### 8.2.10.2. Desafios.

a) Distância e integração: as distâncias geográficas entre os polos podem ser um obstáculo significativo, dificultando o intercâmbio direto de produtos, serviços e conhecimento. Entretanto, a utilização de tecnologias digitais e redes de comunicação pode superar essa barreira, permitindo a troca virtual de informações e a coordenação de esforços conjuntos.

b) Redes de inovação e empreendedorismo: participar de redes de inovação pode acelerar o desenvolvimento e a implementação de novas tecnologias e práticas agrícolas, beneficiando todos os polos envolvidos. Pode ainda incrementar a cultura de empreendedorismo, que encoraja a experimentação, a tomada de risco calculado e o desenvolvimento de novos modelos de negócios. As redes também promovem o compartilhamento de experiências e conhecimentos — crucial para o aprendizado coletivo e a adaptação a novos cenários econômicos e ambientais. Finalmente, as redes facilitam a introdução e a aceitação das inovações no mercado, proporcionando um meio para validar e adaptar novas ideias antes de sua implementação em larga escala.

O Polo da Rota da Fruticultura da RIDE deve, portanto, esforçar-se para construir e manter relações sinérgicas com outros polos das Rotas de Integração Nacional, superando a distância física através da inovação e colaboração. Isso permitirá a todos os envolvidos colher os benefícios de uma abordagem integrada, que apoia não apenas o crescimento econômico, mas também o progresso social e a sustentabilidade ambiental.

### **8.2.11. Promover o associativismo e o cooperativismo.**

Promover o associativismo e o cooperativismo é essencial para fortalecer as cadeias produtivas de frutas, especialmente em regiões como a RIDE, onde a cultura de trabalho coletivo ainda está em desenvolvimento. Esses modelos de organização têm o potencial de impulsionar o desenvolvimento econômico local, proporcionar maior poder de negociação e oferecer suporte técnico e gerencial aos produtores.

#### **8.2.11.1. Principais benefícios.**

Dentre os benefícios do associativismo e do cooperativismo, vale destacar:

a) Economia de escala: produtores de frutas podem reduzir custos e aumentar sua eficiência ao compartilhar recursos, adquirir insumos em maior quantidade e acessar melhores preços.

b) Acesso a mercados: grupos associativos e cooperativas têm melhor capacidade de acesso a mercados mais amplos, incluindo oportunidades de exportação, o que seria mais difícil individualmente.

c) Fortalecimento da negociação: estas organizações permitem uma negociação coletiva mais forte, seja com compradores, fornecedores ou mesmo com o governo para políticas de apoio ao setor.

d) Suporte técnico e formação: associativismo e cooperativismo facilitam o acesso a treinamentos, assistência técnica e troca de conhecimentos entre os membros.

e) Desenvolvimento sustentável: estimulam práticas sustentáveis, uma vez que a gestão coletiva pode priorizar a preservação ambiental e o bem-estar social.

#### **8.2.11.2. Cooperativa versus Associação.**

A escolha entre uma cooperativa e uma associação pode depender de vários fatores, como o objetivo do grupo, a estrutura legal desejada e a natureza da atividade econômica. No contexto das cadeias produtivas de frutas, as cooperativas podem oferecer vantagens adicionais, tais como:

a) Estrutura legal e de negócios: cooperativas são entidades legais que permitem uma participação econômica direta dos

membros, não apenas em termos de colaboração, mas também de propriedade e benefícios dos lucros.

b) Foco no lucro e reinvestimento: as cooperativas estão focadas na geração de lucro para seus membros, o que permite reinvestir no negócio e distribuir ganhos entre os membros, incentivando a participação ativa.

c) Acesso a financiamentos: cooperativas muitas vezes têm acesso a linhas de crédito especiais e programas de financiamento governamentais ou de instituições de desenvolvimento.

d) Gestão democrática: cooperativas operam sob o princípio da gestão democrática, com um voto por membro, o que pode resultar em decisões mais alinhadas com os interesses do grupo.

e) Responsabilidade limitada: membros de uma cooperativa normalmente têm responsabilidade limitada, o que reduz o risco pessoal em relação às dívidas ou falências.

Ainda que a cultura do cooperativismo e do associativismo seja incipiente na RIDE, é fundamental promover esses modelos organizacionais para potencializar a cadeia produtiva de frutas. As cooperativas, em particular, podem oferecer um caminho robusto para o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável, alavancando os benefícios da ação coletiva e do compartilhamento de recursos, conhecimentos e mercados.

### **8.2.12. Promover o desenvolvimento e a adaptação de melhores práticas e tecnologias para a produção de frutas no Cerrado brasileiro.**

O Cerrado brasileiro, um bioma com grande biodiversidade e amplas áreas agrícolas, possui um potencial significativo para a produção de frutas, especialmente na Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE). Promover a adaptação de melhores práticas e tecnologias para a produção de frutas nesta área é de suma importância por várias razões:

a. Aproveitamento do potencial agrícola: o cerrado tem condições climáticas e de solo que podem ser altamente favoráveis para a fruticultura. A adoção de tecnologias adequadas pode maximizar o rendimento das culturas e a qualidade do produto.

b. Sustentabilidade ambiental: melhores práticas e tecnologias podem ajudar a garantir que a produção de frutas seja

sustentável, preservando a biodiversidade única do Cerrado e minimizando o impacto sobre os recursos naturais.

c. Competitividade de mercado: a utilização de tecnologias avançadas e a aplicação de melhores práticas agronômicas podem elevar a competitividade dos produtores da RIDE nos mercados nacionais e internacionais.

d. Resiliência às mudanças climáticas: o cerrado é uma região que enfrenta desafios relacionados às mudanças climáticas. Práticas e tecnologias adaptativas são essenciais para a resiliência dos sistemas de produção.

e. Eficiência na utilização de recursos: tecnologias que promovem a eficiência no uso de água, como a irrigação por gotejamento, e no uso de insumos podem reduzir custos e aumentar a produtividade.

f. Acesso a novas variedades: a introdução de variedades de frutas adaptadas ao clima e solo do Cerrado, potencialmente mais resistentes a pragas e doenças, pode gerar um aumento significativo na produção.

g. Valorização dos produtos locais: a adoção de melhores práticas pode levar à produção de frutas com características únicas, valorizando a origem geográfica e agregando valor ao produto.

h. Fomento ao desenvolvimento local: melhorar a produção de frutas na RIDE pode estimular o desenvolvimento econômico local, gerando empregos e renda, e contribuindo para a redução das disparidades socioeconômicas.

i. Segurança alimentar: aumentar a eficiência e a produtividade da fruticultura contribui para a segurança alimentar, garantindo a disponibilidade de alimentos saudáveis para a população local e para mercados mais amplos.

A promoção de práticas agrícolas sustentáveis e a incorporação de tecnologias inovadoras são estratégias chave para o avanço da fruticultura na RIDE. Essas ações não só otimizam a produção e a qualidade das frutas, mas também garantem que a exploração agrícola seja realizada de maneira responsável e harmoniosa com o meio ambiente do Cerrado.

### 8.3. MAPA ESTRATÉGICO

A metodologia FIGE, focada em planejamento estratégico e gestão eficiente, tem como uma de suas disciplinas integradoras o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan & Norton (1997, 2000, 2004a e 2004b), que é basicamente um sistema de gerenciamento de desempenho.

O BSC complementa a FIGE ao fornecer uma estrutura que equilibra Objetivos Estratégicos com indicadores de desempenho. Para a construção do Mapa Estratégico, os objetivos devem ser organizados segundo perspectivas, tais como: aprendizagem e crescimento; pessoas e tecnologias; orçamento e finanças; processos internos; entregas para os cidadãos e clientes; entregas para a sociedade; e entregas para os acionistas, quando for o caso. Nem todas essas perspectivas precisam, necessariamente, constar do Mapa Estratégico, assim como outras podem ser delineadas e incluídas, conforme as características da organização.

O Mapa Estratégico deve ser organizado de modo participativo e envolver o maior número possível de colaboradores de diversas áreas e domínios de competências. A construção é feita de cima para baixo e a leitura de baixo para cima. A Missão e a Visão devem estar no topo, seguidas pelas entregas para os acionistas, se for o caso, e para a sociedade. As análises devem ser realizadas observando-se a seguinte lógica: para cumprir a Missão, é preciso alcançar a Visão de Futuro; para tanto, é necessário atingir os Resultados para a sociedade e para os acionistas, mas, para que isso aconteça, a organização precisa alcançar os Objetivos Estratégicos finalísticos. Contudo, não se atingirá os finalísticos sem antes alcançar os objetivos pertinentes aos processos internos, de gestão, sempre estruturando na base aqueles referentes aos recursos (pessoas, tecnologias, instalações, finanças etc. e outros). Estes últimos são referenciados na metodologia BSC como objetivos de aprendizagem e crescimento.

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

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

Os mapas estratégicos possibilitam que as organizações descrevam e ilustrem, em linguagem clara e fluente, os objetivos, as iniciativas, os mercados-alvo, os indicadores de desempenho e as ligações entre todos os componentes da estratégia.

Nesse contexto, construiu-se o **Mapa Estratégico do Polo da Rota de Fruticultura da RIDE**. Vale observar que, no topo, estão quase todos os componentes da Intenção Estratégica: Missão, Negócio, Propósito e Visão. Seguem-se os objetivos incluídos na perspectiva “processos”, indicando os mais importantes processos finalísticos que o Polo deverá desenvolver. São eles:

- a) Oferecer as melhores práticas de comercialização.
- b) Apoiar o plantio, o monitoramento, a colheita e o beneficiamento de frutas.
- c) Promover o associativismo e o cooperativismo.
- d) Facilitar o acesso às matérias primas e aos insumos necessários à produção de frutas.
- e) Promover integradoras sinergias com polos de outras Rotas de Integração Nacional.

A seguir, o mapa apresenta os objetivos organizados no âmbito da perspectiva Infraestrutura e Tecnologia:

- f) promover o desenvolvimento e a adaptação de melhores práticas e tecnologias para a produção de frutas.
- g) Incrementar o sistema logístico.

Na sequência, aparecem estampados os objetivos incluídos na perspectiva Finanças, quais sejam:

- h) Ampliar o fomento à produção de frutas.
- i) Finanças – fomentar projetos de agroindustrialização de frutas e ampliar o fomento à produção de frutas.

Finalmente, o mapa indica os objetivos diretamente relacionados às pessoas e organizações:

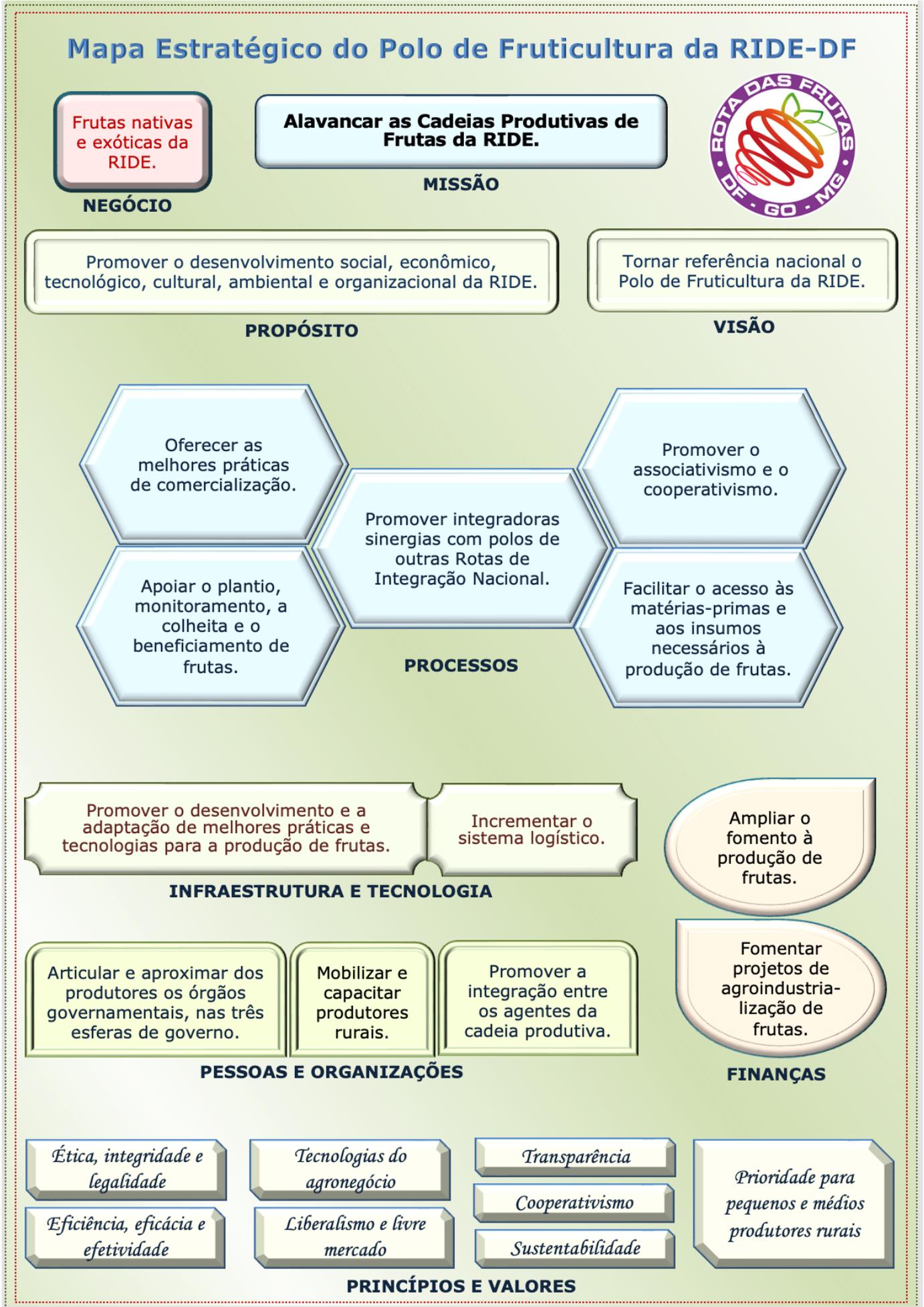
- j) Articular e aproximar dos produtores os órgãos governamentais, nas três esferas de governo.

- k) Mobilizar e capacitar produtores rurais.
- l) Promover a integração entre os agentes da cadeia produtiva.

O último campo é destinado aos Princípios e Valores que, como já explicitado, constituem o alicerce sobre o qual todas as ações do Polo serão desenvolvidas.

O Mapa Estratégico do Polo da Rota de Fruticultura da RIDE está apresentado na Figura 20.

**Figura 20.** Mapa Estratégico do Polo da Rota de fruticultura da RIDE.



**Fonte:** elaboração própria (2024).

## 9. INDICADORES ESTRATÉGICOS

Uma vez estabelecidos os objetivos e apresentado o Mapa Estratégico, cabe aos planejadores a tarefa de definir os respectivos indicadores. Por oportuno, vale lembrar que os objetivos não são quantificados, embora possam ser quantificáveis.

Os indicadores é que irão permitir que sejam estabelecidas as melhores metas. Para tanto o acrônimo SMART é um guia amplamente reconhecido para a definição de metas eficazes. Cada letra representa um critério que pode ser aplicado para garantir que os objetivos sejam claros e alcançáveis. As características das metas SMART são:

**S** - *Specific* (específica): a meta deve ser clara e específica, de modo que seja compreensível o que é esperado, por que é importante, quem está envolvido, onde vai ocorrer e quais são os requisitos ou restrições. Ao ser específica, a meta define o que se pretende alcançar de forma concreta.

**M** - *Measurable* (mensurável): é fundamental poder medir o progresso em direção à meta. Isso significa que deve haver indicadores claros para avaliar o progresso e entender quando a meta foi alcançada. Uma meta mensurável responde a perguntas como "quanto?" ou "como saberei quando for concluída?".

**A** - *Achievable* (alcançável): a meta deve ser realista e atingível dentro dos recursos disponíveis, como tempo, dinheiro e habilidades. Deve desafiar a capacidade, mas ainda assim ser possível de ser realizada. Uma meta alcançável é aquela que você pode controlar e influenciar diretamente.

**R** - *Relevant* (relevante): a relevância refere-se à importância da meta no contexto mais amplo. As metas devem estar alinhadas com os valores mais elevados e os objetivos de longo prazo. Uma meta relevante faz sentido e possui um impacto significativo na estratégia geral.

**T** - *Time-bound* (temporalmente definida): finalmente, cada meta deve ter uma linha do tempo definida, incluindo uma data de início e um prazo de conclusão. São critérios que criam senso de urgência e podem funcionar como anteparos de proteção para que as tarefas cotidianas não sejam priorizadas em detrimento do que é estratégico e mais importante.

Ao definir metas SMART, aumenta-se significativamente as chances de alcançar os resultados desejados, pois elas fornecem clareza, direção, foco e motivação. O conceito de metas SMART é amplamente atribuído a DORAN (1981), em artigo publicado na "*Management Review*".

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

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

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

No presente caso, considerando o atual estágio do Polo da Rota de Fruticultura da RIDE, as boas práticas recomendam que as metas relacionadas aos Objetivos Estratégicos e respectivos indicadores sejam elaboradas e estabelecidas ao longo do processo e do contrato, que expira em novembro de 2025. Isso se justifica porque, ao se estabelecer as metas dentro do vigor contratual, podemos contar com toda a equipe de consultores que atuam junto aos atores da cadeia produtiva de frutas da RIDE, e estes especialistas serão envolvidos na produção dados e informações que possibilitem organizar as séries históricas e identificar as linhas de base necessárias à definição das metas mais adequadas.

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

Comercialização e Mercado; ii) Crédito e Financiamento; e iii) Produção de Fruticultura.

Uma robusta série de indicadores, relacionados a cada um dos Objetivos Estratégicos, é apresentada a seguir. Esses indicadores serão a base sobre a qual serão posteriormente estabelecidas as metas.

Objetivo Estratégico:

**Articular e aproximar dos produtores os órgãos governamentais, nas três esferas de governo.**

Indicadores:

- Número de canais de ligação criados entre os produtores da RIDE e os órgãos de governo, após a implementação do Projeto.
- Percentual de produtores da RIDE atendidos em seus interesses por órgãos de governo por intermédio do Programa ROTA.
- Relação entre Órgãos Públicos mobilizados e produtores beneficiados.
- Nível de melhoria nas relações dos produtores com órgãos públicos.

Objetivo Estratégico:

**Mobilizar e capacitar produtores rurais**

Indicadores:

- Percentual de produtores rurais da RIDE integrados ao Projeto, comparado ao existente antes de sua implementação.
- Percentual de produtores rurais da RIDE capacitados pelo Projeto, comparado ao existente antes de sua implementação.
- Número de cursos de capacitação de produtores rurais em funcionamento na região da RIDE.
- Número de produtores por gênero (distinguir homens e mulheres).
- Idade ou idade média dos produtores da RIDE.
- Nível de instrução ou escolaridade dos produtores.
- Diferencial de produção dos públicos capacitados dentro do Projeto em relação aos não capacitados.

Objetivo Estratégico:

**Promover a integração entre os agentes da cadeia produtiva.**

Indicadores:

- Número de agentes da cadeia produtiva atuando em plena integração.
- Nível de motivação e satisfação dos agentes após implantação da atuação integrada.
- Percentual de redução de custos decorrente da atuação integrada.
- Índice de aumento na percepção de maturidade após atuação integrada.
- Índice de aumento na sensação de bem-estar dos atores da cadeia de valor.
- Número de canais virtuais de ligação entre os agentes da cadeia produtiva da RIDE antes e depois da implementação do Projeto.
- Número de meios físicos de ligação entre os agentes da cadeia produtiva da RIDE antes e depois da implementação do Projeto.
- Número de agentes da cadeia produtiva participantes de canais virtuais de ligação.
- Número de reuniões realizadas entre os agentes da cadeia produtiva para fins de integração de objetivos e resultados.
- Índice de interoperabilidade (interação) entre os agentes da cadeia produtiva da RIDE na execução de cada uma de suas atividades (plantio, colheita, beneficiamento, comercialização etc.), antes e depois da implementação do Projeto.

Objetivo Estratégico:

**Fomentar projetos de agroindustrialização de frutas.**

Indicadores:

- Número de projetos de agroindustrialização de frutas implantados na RIDE após a implementação do Projeto.
- Número de projetos de agroindustrialização consolidados na RIDE com base nos incentivos implementados após a implantação do Projeto.
- Índice de associados e cooperados capacitados por estágios e cursos relacionados com a agroindústria, após a implementação do Projeto.

- Número de produtores que fazem parte de alguma agroindústria rural de frutas na RIDE antes e depois da implementação do Projeto.
- Percentual de produção da RIDE com ferramenta de rastreabilidade na cadeia de fornecimento.

Objetivo Estratégico:

**Ampliar o fomento à produção de frutas.**

Indicadores:

- Percentual de aumento do montante de recursos destinados ao financiamento dos produtores de frutas.
- Percentual de aumento da produção após a implementação de estratégias de fomento à produção de frutas.
- Número de novas modalidades de fomento oferecidas aos produtores de frutas.
- Índice de aumento das medidas de incentivo e apoio oriundas do setor público.
- Índice de aumento das medidas de incentivo e apoio oriundas do setor privado.
- Percentual de aumento de produtores com acesso a crédito antes e após a implementação do Projeto.

Objetivo Estratégico:

**Promover o desenvolvimento e a adaptação de melhores práticas e tecnologias para a produção de frutas.**

Indicadores:

- Número de novas práticas aplicadas na RIDE, que se amoldam e melhoram os resultados da produção de frutas.
- Número de tecnologias inovadoras adotadas na RIDE, que contribuíram para melhorar os resultados da produção de frutas.
- Número de unidades de pesquisa (centros/núcleos) criadas com o objetivo de desenvolver e orientar os componentes da RIDE na aplicação de práticas inovadoras no processo de produção de frutas.
- Percentual de áreas produtivas irrigadas em relação ao total de áreas produtivas e o volume total de produção dessas áreas.

- Percentual de áreas de produção de frutas atendidas com energia trifásica.

Objetivo Estratégico:

**Incrementar o sistema logístico.**

Indicadores:

- Número de gargalos do sistema logístico da RIDE desimpedidos após as medidas implementadas pelo Projeto.
- Índice de melhoria dos resultados da RIDE na participação da economia do DF, após as medidas de aprimoramento de sua infraestrutura logística implementadas pelo Projeto.
- Índice de melhoria do custo-benefício com o Projeto após a melhoria do sistema logístico da RIDE (há que se criar a série histórica para extrair o índice).
- Índice de redução de custos com o escoamento da produção.
- Tempo médio gasto para escoamento da produção, entre o produtor e o ponto de comercialização.
- Tempo médio gasto no processo de colheita e armazenamento.

Objetivo Estratégico:

**Apoiar o plantio, o monitoramento, a colheita e o beneficiamento de frutas.**

Indicadores:

- Número de gargalos do sistema logístico da RIDE desimpedidos.
- Índice de aumento de medidas efetivas de incentivo ao plantio, monitoramento, a colheita e o beneficiamento de frutas.
- Índice de melhoria dos resultados relativos ao plantio, monitoramento, colheita e beneficiamento de frutas.
- Volume de produção de frutas da RIDE anteriores às medidas de apoio e após 5 anos do Programa ROTA (ou após a implementação da Plataforma ROTAS).

Objetivo Estratégico:

**Facilitar o acesso às matérias-primas e aos insumos necessários à produção de frutas.**

### Indicadores:

- Número de novas oportunidades de acesso a matérias primas necessárias à produção de frutas, considerando infraestrutura, legislação, financiamentos e investimentos.
- Número de novas oportunidades de acesso aos insumos necessários à produção de frutas considerando infraestrutura, legislação, financiamentos e investimentos.
- Percentual de aumento do montante de créditos públicos e privados, para a obtenção de matérias-primas e insumos necessários à produção de frutas, antes e após a implementação do Projeto.
- Número de produtores que fazem parte de alguma política pública de crédito rural na RIDE antes e depois da implementação do Projeto.
- Rentabilidade média dos produtores atendidos por políticas públicas em relação àqueles não atendidos. A comparação pode ser feita em amostra considerando o antes e o depois de sua adesão ao Projeto.

### Objetivo Estratégico:

#### **Oferecer as melhores práticas de comercialização.**

### Indicadores:

- Número de novas práticas de comercialização desenvolvidas para a RIDE, que melhoraram os resultados da produção de frutas.
- Número de cursos oferecidos sobre novas práticas de comercialização.
- Índice de melhoria nos resultados da comercialização na RIDE, após a implementação do Projeto, considerando as novas práticas adotadas.
- Percentual de cooperados (ou associados) capacitados em comercialização por iniciativa do Projeto.
- Percentual de associados e cooperados capacitados em novas práticas de comercialização por estágios e cursos afins, após a implementação do Projeto.
- Índice de crescimento de pontos de distribuição da produção após a implementação de novas práticas.
- Índice de crescimento no volume de produção após abertura de novas redes de distribuição e comercialização.

Objetivo Estratégico:

**Promover o associativismo e o cooperativismo.**

Indicadores:

- Número de associações na RIDE antes e depois da implementação do Projeto.
- Número de conquistas obtidas pelas associações em favor da melhoria da produção de frutas na RIDE.
- Número de cooperativas existentes na RIDE antes e depois da implementação do Projeto.
- Número de cooperados existentes na RIDE, antes e depois da implementação do Projeto.

Objetivo Estratégico:

**Promover integradoras sinergias com polos de outras Rotas de Integração Nacional.**

Indicadores:

- Número de novas iniciativas para ampliar e consolidar a RIDE com outras afins, em âmbito nacional, após a implementação do Projeto.
- Quantidade de conhecimentos e melhores práticas compartilhadas em âmbito nacional após a implementação do Projeto.
- Índice de melhoria dos resultados advindos com a ampliação da integração promovida pelo Projeto.
- Índice médio da redução de custos na produção após estabelecidas as sinergias com outras Rotas.

## 10. PROJETOS ESTRUTURANTES

Projetos estruturantes são vitais para uma organização no contexto de planejamento estratégico, pois funcionam como alicerces sobre os quais o crescimento sustentável e o alcance dos objetivos de longo prazo são construídos. Eles são caracterizados por sua capacidade de gerar impactos significativos e duradouros na estrutura e na direção estratégica da organização. Seus principais fatores de importância podem ser assim apresentados:

a. Alinhamento estratégico: projetos estruturantes garantem que as iniciativas de grande escala estejam alinhadas com a visão e os objetivos estratégicos da organização, assegurando que todos os esforços estejam sincronizados e movendo a organização na direção desejada.

b. Uso eficiente de recursos: ao focar em projetos estruturantes, a organização pode alocar recursos de forma mais eficiente, evitando desperdícios em iniciativas que oferecem pouco retorno em relação ao esforço empreendido.

c. Diferenciação competitiva: esses projetos muitas vezes envolvem a implementação de tecnologias inovadoras ou a adoção de novos modelos de negócios, que podem proporcionar uma vantagem competitiva no mercado.

d. Criação de valor: projetos estruturantes têm o potencial de criar valor não apenas para a organização, mas também para os *stakeholders*, mediante a melhoria da qualidade dos produtos/serviços, redução de custos ou entrada em novos mercados.

e. Capacitação e desenvolvimento: a implementação de projetos desse calibre frequentemente exige o desenvolvimento de habilidades e competências dentro da equipe, promovendo um ambiente de aprendizado e inovação.

f. Gestão de riscos: uma abordagem estruturada e centrada em projetos estruturantes pode ajudar a mitigar riscos, antecipando desafios e ajustando a estratégia conforme necessário para lidar com incertezas.

g. Sustentabilidade: projetos estruturantes costumam incorporar práticas sustentáveis e responsáveis, que são cada vez mais importantes para a continuidade dos negócios e a reputação corporativa.

h. Legado organizacional: estes projetos podem estabelecer um legado duradouro, transformando a cultura organizacional e estabelecendo novos padrões de desempenho e excelência.

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

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

Nesse momento, portanto, se adequadas e oportunas, diversas ferramentas — como Reestruturação Organizacional, Gestão por Projetos, Gestão por Competências, Mapeamento de Processos e Consolidação da Cultura de Valores — podem ser implementadas, na condição de Projetos Estruturantes. Evita-se, assim, o equívoco de executar projetos complexos e abrangentes, como os citados, de modo isolado e não aderente ao planejamento. Mesmo que um projeto com essas características tenha sido iniciado antes da elaboração do Plano Estratégico, esse é o momento de absorvê-lo, adaptá-lo, se necessário, e incorporá-lo, para que não haja solução de continuidade e o alinhamento com a Estratégia seja concretizado.

De todo modo, é importante esclarecer que os Projetos Estruturantes nem sempre são necessários e só se justificam nos contextos apresentados. Normalmente, os projetos destinados à

obtenção dos resultados almejados estão situados no nível operacional, embora envolvam amplos setores da organização.

No caso do Polo da Rota da Fruticultura da RIDE serão demandados projetos diretamente vinculados aos Objetivos Estratégicos e isso é perfeitamente válido, uma vez que pode ser que não haja necessidade, no futuro, de realizar em sua plenitude as fases de desdobramento e alinhamento da estratégia. Isso porque a estrutura organizacional do Polo é extremamente simples e baseada em atividades de articulação.

#### 10.1. MODELO DE INTEGRAÇÃO

Considerando-se as propostas de estruturação do Polo da Fruticultura da RIDE, insere-se o conceito de empresas integradoras, ou simplesmente integradoras, como são conhecidas, tendo como referência a Lei nº 13.288, de 2016, que dispõe sobre os contratos de integração, obrigações e responsabilidades nas relações contratuais entre produtores integrados e integradores, e dá outras providências. São empresas cuja atuação deverá se dar por uma conexão formada por intermédio de parceria com as cooperativas de produção das diversas cadeias produtivas de frutas da região, no sentido de proporcionar a integração entre elas.

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

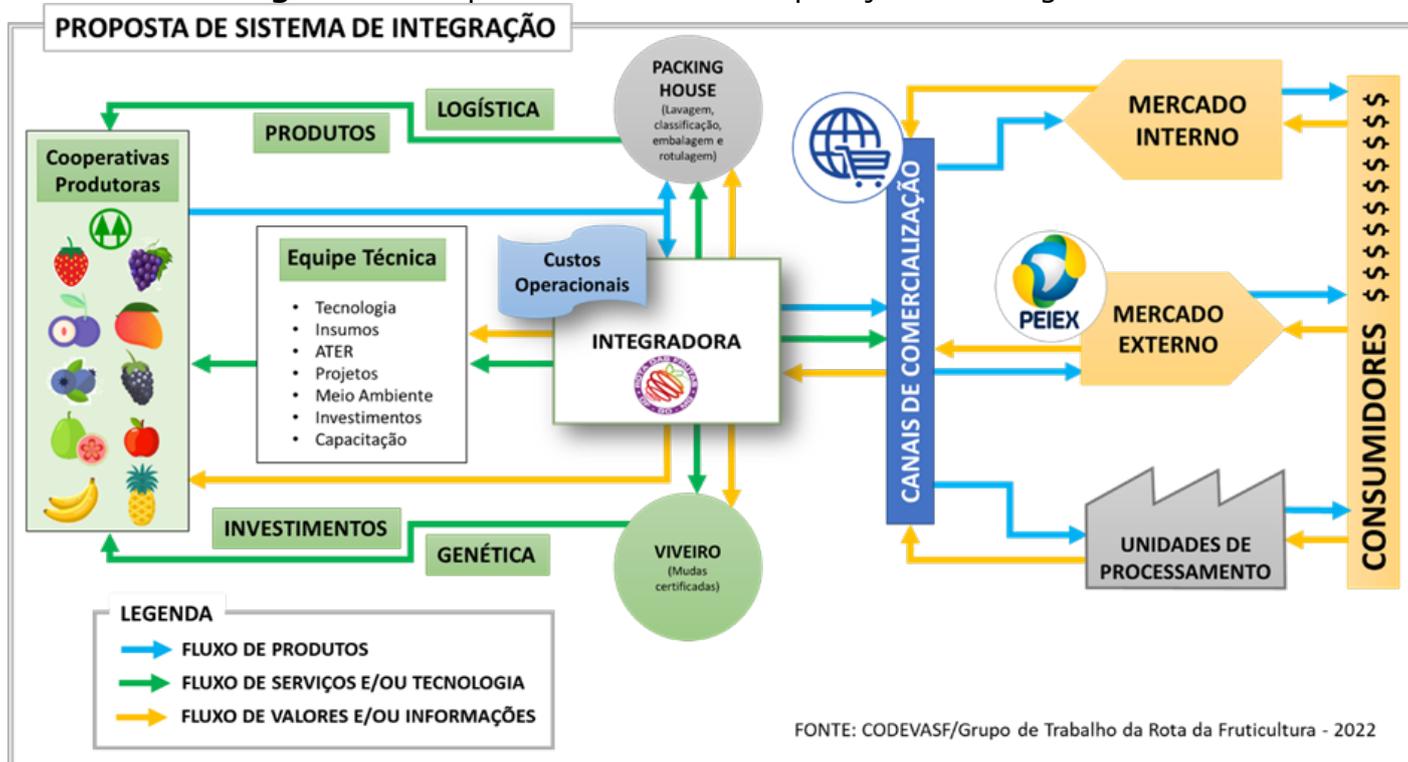
Por outro lado, as cooperativas participantes deverão ser formadas por pequenos fruticultores que já operam com a filosofia de unidade de produção empreendedora, assumindo uma postura qualificada de empresário, com suporte técnico e orientação suficientes para atender aos requisitos estabelecidos nos protocolos de produção.

No modelo de integração previsto para o Polo da Rota de Fruticultura da RIDE, o agricultor deverá estar apto implementar todas as etapas do processo produtivo, desde as que envolvem as questões dos insumos utilizados, mecanização, máquinas e equipamentos,

irrigação, material genético, manejo da água e solos, e tratos culturais, como também o da utilização da mão-de-obra especializada ou familiar, dos procedimentos de colheita e pós-colheita, da observância ao calendário de produção, do atendimento aos volumes de produção e cotas a serem atendidas, da qualidade final do produto, enfim, todos os requisitos acordados com os gestores da cooperativa e apontados em seu plano de negócio.

Dessa maneira, a Figura 21 apresenta, de forma esquemática, o sistema de integração proposto para o Polo da Rota de Fruticultura da RIDE, com seu fluxo operacional formatado pelo Grupo de Trabalho da Rota da Fruticultura, instituído pela Codevasf, para gerir e supervisionar a estruturação do Polo.

**Figura 21.** Proposta do sistema de operação das integradoras.



**Fonte:** Grupo de Trabalho Codevasf (2022).

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

O fluxo de produtos, representado graficamente pelas

linhas/setas azuis (Figura 21), indicam o caminho percorrido pelas frutas desde a produção, passando pela empresa integradora e sendo submetida, no ambiente da *packing house*, aos processos de lavagem, secagem, seleção, embalagem e rotulagem, pronta para ser comercializada, *in natura*, pela empresa integradora, para os mercados interno, externo ou para indústria processadora, a fim de chegar ao consumidor, de acordo com sua demanda.

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

A integradora operacionaliza a etapa de comercialização, atendendo à demanda dos diversos canais de comercialização. Cabe à integradora coordenar a execução todos os serviços desta etapa, ocupando-se com os processos logísticos, monitoramento dos despachos, transporte de produtos, armazenamentos, embarques, atendimento aos protocolos comercialização e exportação, tratamento das questões de aduana e fiscais, enfim, operar como “facilitadora” do processo de comercialização, entregando para os consumidores finais produtos (frutas e derivados) que mantenham ao máximo as características de qualidade obtidas pelos produtores rurais, no momento da colheita.

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

Dessa maneira, com a finalidade de padronizar métodos e processos junto às cooperativas parceiras, é que a empresa integradora proporcionará este suporte por meio da prestação de

serviços e de apoio à adoção de tecnologias e inovações, representadas na Figura 21 pelos fluxos compostos por setas e linhas verdes.

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

Essas práticas abrem a possibilidade dos pequenos produtores se conectarem, mesmo indiretamente, aos mais importantes canais de comercialização e distribuição de frutas do país e do mundo, possibilitando que o agricultor utilize de maneira mais eficaz o seu tempo, gerenciando a propriedade, acompanhando os processos de produção e de manejo das lavouras, enquanto a integradora se ocupa com as questões relacionadas à dinâmica dos mercados, de modo que o sistema de integração propicie, para todos os envolvidos, a obtenção de maiores ganhos financeiros.

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

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

Este processo de fornecimento de matéria prima está representado pelas setas azuis da Figura 21, contrapondo-se às setas de cor amarela, que representam tanto os valores pagos, os remunerados pelos produtos fornecidos e o fluxo de informações, no que diz respeito ao feedback que o fornecedor/produtor recebe da integradora tanto sobre os produtos fornecidos. O feedback também se reporta às demais informações que podem representar novas

demandas do mercado, ou pontos de ajustes no processo produtivo que acabam sinalizando a necessidade de correção de eventuais falhas nas atividades produtivas praticadas “dentro da porteira”.

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

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

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

O fluxo de valores, indicado pelas setas e linhas amarelas da Figura 21, partindo dos consumidores em direção aos mercados e às unidades de processamento, são extremamente importantes e merecem uma atenção especial, sendo o centro da estratégia comercial das integradoras.

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

A RIDE está blindada deste efeito climático para a maioria das frutíferas, apresentando um bom nível de insolação diária, o que garante um bom abastecimento de luz direta o ano todo. Isso favorece o crescimento, o desenvolvimento, o florescimento e a frutificação das

plantas, além da temperatura, que se mantém elevada na maior parte do ano e, também, contribui com a produção.

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

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

#### **10.1.1. Ferramenta 5W2H.**

O 5W2H é uma ferramenta de produtividade que consiste em um conjunto de sete diretrizes — em forma de perguntas — que ajudam na organização das tarefas, com o foco na melhoria contínua. Respondendo a essas perguntas, os profissionais indicam os principais componentes dos projetos que estão sendo estruturados, facilitando sobremaneira sua gestão e, muitas vezes, dispensando modelos de gerenciamento mais complexos e sofisticados.

##### **10.1.1.1. WHAT: O que deve ser feito?**

Proposição de um modelo de operação para empresas

integradoras que desejarem se instalar e operar no Polo da Fruticultura da RIDE. O modelo visa a proporcionar o aumento da eficácia, da eficiência e da efetividade do fluxo de produção das cadeias de frutas, culminando no atendimento das exigências de mercado e das demandas do consumidor.

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

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

As empresas integradoras deverão caminhar a par e passo com o apoio aos processos produtivos e ao de recomposição ambiental, promovendo práticas sustentáveis de manejo de água, solos e vegetação. Tais práticas são muito bem vistas pelos clientes comerciais, especialmente no âmbito do mercado estrangeiro, o que acaba se convertendo favoravelmente ao Polo como uma das estratégias comerciais, indicando para o mundo que as frutas da RIDE são produzidas com observação dos parâmetros de sustentabilidade ambiental, social, econômica, tecnológica e institucional / organizacional.

#### 10.1.1.2. WHY: Por que precisa ser realizado?

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

As integradoras poderão dar o suporte técnico necessário para as cooperativas produzirem frutas de qualidade, apoiando o processo de comercialização, a fim de que a integradora se especialize em alcançar uma remuneração justa e lucrativa para seus parceiros

cooperados, por meio do conhecimento estratégico dos mercados.

A integradora atuará por meio de uma visão estruturada desde a produção qualificada de frutas até a fase de consumo, representada pela satisfação do consumidor em adquirir e consumir o produto, dentro da perspectiva das cadeias produtivas de frutas. Cabe entender que a integradora perseguirá sempre um impacto positivo, resultante da implantação de ferramentas voltadas à potencialização dos resultados.

Essa integração deverá ser conduzida formalmente com as cooperativas parceiras e seus respectivos cooperados para obtenção de um bom nível de qualidade do produto e a padronização da produção. Para assegurar esse bom nível de qualidade, fica prevista a adoção das medidas que seguem:

a) Apoio à transferência de tecnologias-chave de produção às cooperativas, a fim de ampliar a produção, reduzir de custos e aumentar a competitividade.

b) Disponibilização de inovações tecnológicas adequadas: fornecimento para os agricultores integrados de mudas frutíferas de alto potencial genético e produtivo, devidamente adaptadas à região e cujo resultado possibilita a colheita de frutas de qualidade que encantem os consumidores.

c) Fornecimento ou orientação da produção de bioinsumos para serem utilizados em lavouras sustentáveis.

d) Apoio técnico na elaboração e execução de projetos e planos de negócio das cooperativas.

e) Abertura de canal de comunicação com os integrados para fornecimento de informações sobre produção, clima, utilização da água, manejo sustentado dos solos, comportamento de mercado, dentre outras, além de atualizações permanentes sobre as tecnologias existentes e suas inovações.

f) Apoio à solução de questões ambientais.

g) Apoio no acesso ao crédito para aquisição de inovações tecnológicas.

h) Facilitação do acesso à capacitação da mão de obra, bem como da educação e qualificação da família rural.

i) Atração de investimentos para o setor produtivo.

j) Capacitação dos "integrados" nas questões de:

- gestão de negócios;
- fundamentos da qualidade de produtos e processos;
- protocolos de produção;
- logística;
- iniciativas para redução de perdas na lavoura e na colheita; e
- técnicas e cuidados na pós-colheita.

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

#### 10.1.1.3. WHO: Quem deve fazer? Quais os atores envolvidos?

A ideia é de que a iniciativa privada abrace a proposta e promova parcerias com as organizações de produtores, formatando a arranjos cooperativos que sejam adequados a cada cadeia de produção de fruta, especialmente as associações e cooperativas de produtores rurais de pequena e média escala, ou da agricultura familiar, no âmbito da RIDE.

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

a) Agroindústrias e *packing houses* de pequena escala, pertencentes a alguma modalidade associativa (associação, cooperativa, consórcio, condomínio) de produtores rurais de pequena e média escala, ou da agricultura familiar. Geralmente realizam o pré-processamento da matéria prima. Também integram este grupo as estruturas que realizam algumas das etapas que antecedem a embalagem final, como por exemplo, a pré-limpeza, secagem, a classificação dos produtos, e outro.

b) Agroindústria de pré-processados, formada por cooperativas rurais que realizam o pré-processamento de frutas, realizando a limpeza, seleção, corte, separação e montagem de bandejas ou potes com frutas frescas picadas, prontas para o consumo, como é o caso da salada de frutas. Esta forma de apresentação das

frutas é bastante demandada pelos consumidores dos grandes centros urbanos.

c) Cadeias de produção agropecuária oriundas de empresas integradoras parceiras — por meio da integração de cadeias produtivas com produtos complementares, que possam aumentar o mix de produtos ofertados pela integradora, ou mesmo apoiar a complementação de cotas de fornecimento de frutas, caso os volumes produzidos pela integradora sejam insuficientes.

d) Cooperativas de crédito constituídas por pequenos e médios produtores rurais e assentados da reforma agrária.

e) Cooperativas que realizam comercialização e a prestação de serviços, seja diretamente aos seus cooperados ou na condição de “âncora” de grupos associativos.

f) Demais circuitos de comercialização, como as outras Rotas de Integração Nacional, englobando cooperativas ou associações.

g) Espaços de comercialização (feiras livres, quiosques, centrais municipais e territoriais, abatedouros e outros) de produtos de pequenos e médios produtores rurais e assentados da reforma agrária.

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

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

Não se pode deixar de lado a relevância dos trabalhos institucionais para estruturação do Polo de Fruticultura da RIDE e que vêm sendo conduzidos pela Codevasf, com a parceria da CONAB, da Embrapa Cerrados, da SEAGRI-DF e de outras importantes organizações. Esse esforço culminará, certamente, no pleno desenvolvimento do Polo, primando pela excelência técnica, qualidade nas entregas, eficiência na obtenção dos resultados, sempre com o foco na sustentabilidade, no desenvolvimento dos aspectos sociais e na busca e fomento a parcerias institucionais, nas três esferas de

governo e com o meio empresarial.

#### 10.1.1.4. WHERE: Onde será implementado? (Espacialmente e por área de atuação)

Para definição dos locais mais adequados para a implementação das integradoras e do incentivo à participação das cooperativas a elas vinculadas, é necessário um levantamento que se empregue as técnicas de pesquisa de campo por questionários estruturados a serem aplicados e da utilização de software específico para tabulação e análise de resultados. O levantamento deve ter como objetivo apontar o perfil organizacional (perfil de entrada) da cooperativa, identificando-se, por exemplo, o número de famílias envolvidas na atividade, a infraestrutura produtiva disponível, os aspectos ou tecnologias de produção, a capacidade do atual volume de produção agropecuária do grupo, a capacidade gerencial e de comercialização da cooperativa, dados sobre a localização, dimensionamento da produção presente e potencial futuro das cadeias de produção de frutas, o perfil de atuação da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) e outras consideradas relevantes para o Polo.

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

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

Com base nisso, deve-se estabelecer critérios para definição do município referência ou "epicentro geográfico da Cadeia", que deverá incorporar na equação os quesitos como a infraestrutura de estradas, energia e a qualidade dessa energia, potencial de armazenamento (refrigerado, a seco e frigorificado), logística de transportes (modais disponíveis), disponibilidade de mão de obra, existência de integradora ou com perfil similar que tenha potencial de se estruturar para essa finalidade, e outros aspectos considerados

relevantes pelas instituições participantes, uma vez que esta escolha possibilitará o melhor planejamento produtivo, de gestão, de logística, e também a possibilidade de obtenção de maior rentabilidade e lucratividade.

Com a definição do município de referência, deve-se realizar o levantamento *in loco* em sua área de influência, envolvendo localização e plotagem das cooperativas cuja sede se situem num raio referência aproximado de 50 quilômetros, com adoção de ferramentas de georreferenciamento. O levantamento deve incorporar ainda aqueles empreendimentos que já se despontam como produtores da referida cadeia de produção e com potencial de serem integrados ao Polo, mesmo estando fora deste raio de influência.

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

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

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

#### 10.1.1.5. WHEN: Quando deverá ser feito?

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

Dessa forma, o modelo apresentado a seguir (Quadro 3) sugere uma estimativa, atendendo aos seguintes processos de desenvolvimento:

**Quadro 3.** Sugestão de cronograma para implantação de integradora.

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

**Fonte:** elaboração própria (2024).

#### 10.1.1.6. HOW: como será conduzido?

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

- a) Definição do objetivo da integradora.
- b) Definição das cadeias produtivas nas quais a integradora atuará e com quais cooperativas.
- c) Elaboração do plano de negócio da integradora, prevendo o controle gerencial, captação de recursos, atração de parcerias, ou o de comunicação entre as associações, clientes, fornecedores, plano de marketing, plano estratégico, plano

operacional, plano de gestão ambiental, plano financeiro, tecnologias a serem adotadas, infraestrutura a ser implantada, e outros.

d) Definição das metas físicas e financeiras que a integradora se propõe alcançar em cinco anos. Deve estabelecer o marco zero, ou situação atual, estimando qual a situação que se pretende alcançar após cinco anos de operação.

e) Definição do volume de investimentos necessários para realizar as metas estabelecidas e indicação das fontes de recursos.

f) Estruturação do plano de gestão operacional, considerando os aspectos operacionais, atuação dos parceiros, e os aspectos econômico-financeiros. O plano deve trazer as respostas de como será realizada a gestão da integradora e da cooperativa ou consórcio de cooperativas da cadeia produtiva de frutas, de modo a obter eficiência negocial, simultaneamente com efetivo controle social e com adequada convivência entre os diversos atores envolvidos.

g) Definição das estratégias comerciais para os produtos e/ou serviços resultantes da cadeia produtiva de frutas e dos respectivos mercados consumidores alvo.

h) Determinação dos tipos de serviços a serem prestados pela integradora visando à adequada implementação do planejamento da produção, incorporando possíveis instituições que poderão dar apoio: Embrapa na produção de mudas.

i) Determinação do responsável pela implantação da integradora e dos prazos necessários para que isso ocorra.

j) Determinação dos riscos aos quais a integradora estará sujeita.

#### 10.1.1.7. HOW MUCH: Quanto custará esse projeto/proposta, por etapas?

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

##### 10.1.1.7.1. Payback

Um dos indicadores mais relevantes para a definição do

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

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

a) Realização de inventário: levantar todas as despesas e receitas, atuais e futuras, planos de investimento e expansão, observando o Plano de Negócios, e os organizando por natureza: despesas operacionais, não operacionais e investimentos.

b) Definição do horizonte: o ideal é que o fluxo de caixa abranja um horizonte temporal correspondente ao ciclo operacional da integradora. Na maioria das vezes este ciclo abrange o período de um ano, mas atividades de ciclo mais longo, e outros de ciclo mais curto, exigirão um horizonte mais amplo ou mais estreito. Empresas que trabalham com o ciclo sazonal baseado em safras, por exemplo, são recomendadas a considerar o tempo médio de uma safra como ciclo operacional.

c) Detalhamento dos ciclos operacionais: em regra, para o primeiro ciclo operacional, adota-se um alto nível de detalhamento das despesas, receitas e investimentos. Esse comportamento pode se replicar por mais de um ano, como o caso da fruticultura na qual boa parte das culturas perenes só se estabilizam em sua produção a partir do terceiro ao quinto ano. A partir deste ponto de estabilização os itens poderão ser agrupados por ano e/ou safra.

d) Atualização constante dos números: assim como todos os outros instrumentos de gestão produzidos pela integradora, como o orçamento e o Plano de Negócios, o fluxo de caixa demanda atualização periódica. Os dados relativos ao ciclo operacional em execução devem ser atualizados continuamente, preferencialmente com recortes mensais, embora, em outros momentos, a atualização ocorra a par e passo com as revisões orçamentárias e com o Plano de Negócios, conforme previsto no planejamento.

e) Prática da boa estratégia do conservadorismo: as previsões das entradas e receitas devem ser feitas com cautela. Um bom fluxo de caixa pode incorporar variáveis ou situações, por

exemplo, de alguns clientes que não pagam na data acordada ou mesmo que alguns se tornem inadimplentes, exigindo a necessidade da aplicação de um percentual da redução de receita sobre as entradas, ou mesmo recorrer a adoção de seguros para operações específicas, reduzindo o impacto negativo no caixa.

f) Monitoramento e acompanhamento: a integradora deverá se antecipar aos eventos operacionais que impactam o seu fluxo de caixa. Um exemplo pode ser o do atraso na inauguração de uma linha de embalagem, e decorrente perda de clientes. O monitoramento e acompanhamento são atividades vitais para que a Empresa Integradora possa atuar de maneira proativa nos seus acordos de pagamentos. Assim, a integradora terá a oportunidade, por exemplo, de negociar com fornecedores o adiamento de alguns vencimentos, ou mesmo, por meio de decisão da direção, realizar a contratação de um financiamento com taxas de juros mais reduzidas.

#### 10.1.1.7.2. Ponto de Equilíbrio Econômico

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

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

## 10.2. AGRICULTURA 4.0

A Agricultura 4.0 ou o Agronegócio 4.0 integram a chamada Quarta Revolução Industrial (SCHWAB, 2016) e se trata de um conceito que tem relação com o uso das tecnologias digitais. Essas tecnologias têm características de serem conectadas e integradas por meio de sistemas, equipamentos e softwares. Assim, pode-se dizer de maneira simples que o Agronegócio 4.0 é a tecnologia que se incorpora ao campo por meio da digitalização de procedimentos, protocolos, etapas e/ou rotinas necessárias e recomendadas à produção agropecuária sustentável.

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

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

a) Tecnologia 1.0 – na Agropecuária, significou um avanço a mecanização a vapor de atividades rurais e de preparo dos solos, sendo que a configuração inicial dos primeiros motores a vapor foi dos tipos estacionário e portátil e, na sequência, passaram a mover tratores, substituindo gradualmente os cavalos no trabalho de arar a terra e de puxar carretas com cargas pelas estradas.

b) Tecnologia 2.0 – impactou fortemente as atividades do campo com a introdução do motor à combustão marcando o início da produção em larga escala, a dinamização do comércio global e a utilização de fertilizantes químicos.

c) Tecnologia 3.0 – trouxe para o campo as tecnologias da informação e comunicação, novos softwares, tecnologias e processos automatizados em favor do ganho de produtividade e da sustentabilidade.

d) Tecnologia 4.0 – utilização plena da tecnologia em favor dos processos produtivos, com automação e até o uso da inteligência artificial em favor da gestão dos sistemas que envolvem os

processos ou etapas de produção de uma cadeia produtiva, apoiando a sua gestão e a operacionalização. Dessa maneira as informações são coletadas e analisadas por meio de softwares de inteligência artificial, possibilitando aos gestores tomarem decisões mais adequadas para cada situação, mesmo que não estejam presentes na propriedade rural.

A Agricultura 4.0 está voltada para os grandes empreendimentos agropecuários, mas pode beneficiar os pequenos e médios produtores da Agricultura Familiar do Polo da Rota de Fruticultura da RIDE. A adoção dos recursos tecnológicos pressupõe um salto no patamar tecnológico e produtivo pensado para a RIDE, por meio de uma produção mais inteligente, rentável e que se conecta com a proposta da profissionalização do campo, especialmente das famílias de Agricultores Familiares e a Juventude Rural.

#### **10.2.1. Apresentação de um Sistema Integrado como Proposta de Inovações Tecnológicas Baseados na Agricultura 4.0.**

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

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

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

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

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

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

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

escoamento da produção.

A pretendida inteligência territorial, com uso das tecnologias 4.0, irá propiciar o cruzamento de milhares de dados e informações relacionados à produção de frutas da RIDE. A partir daí são identificados: os locais de produção, por propriedade, o volume a ser produzido por variedade, o cronograma de colheitas individuais com as respectivas totalizações por cooperativa parceira de cada integradora, a situação da malha viária e as intervenções em andamento, a estrutura de armazenamento e suas taxas de ocupação atuais e previstas, o perfil da matéria prima, volumes, destinação, prazos de entrega das frutas processadas agroindústrias ou embaladas nas *packing houses* da RIDE, o movimento de cargas e caminhões transportando as frutas da RIDE, e outros, sendo que estes monitoramentos se darão em plataformas georreferenciadas.

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

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

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

A proposta é formatar uma modelagem computacional,

tecnológica e de gestão que assegure a implantação de um sistema de integração informacional. O referido Sistema Integrado deve possibilitar a identificação de oportunidades e contribuir com a transformação das pequenas e médias propriedades rurais da RIDE em “fábricas de frutas sustentáveis”, apoiando a viabilização de negócios, estimulando o relacionamento harmonioso entre as famílias produtoras e entre estas e as integradoras, valorizando a marca da RIDE.

O processo de integração com as Cooperativas parceiras, deve contemplar todos os elos da cadeia de produção das frutas, desde os insumos, passando pela produção, colheita, pós-colheita, armazenamento, logística, transporte e comercialização da produção. Além desses aspectos, é desejável que alcance outros, também de elevada importância que envolvem a manutenção e recuperação do solo, da vegetação, da produção de água saudável, consolidando o acesso da produção frutas da RIDE aos mercados locais, regionais e de exportação de forma rentável e competitiva, como meio de contribuir com o êxito previsto no Programa das Rotas de Integração Nacional coordenado pelo MIDR.

### **10.2.2. Ferramenta 5W2H**

O desafio da implantação do Sistema de Empresas integradoras, contando com apoio da ferramenta 5W2H, em pleno alinhamento com a metodologia FIGE, permitiu apresentar, a seguir, um elenco de considerações e proposições que se fazem necessárias à implantação do sistema. Destaque-se a importância de se dispor de um sistema integrado, incorporado ao Polo de Fruticultura da RIDE, com inovações que tenham como base tecnológica a Agricultura 4.0.

Importante considerar que as 11 (onze) ações constantes do Quadro 4, apresentado mais adiante, devem servir de base para a elaboração e o desenvolvimento de vários projetos, tendo em vista a magnitude e a diversidade dos temas a serem abordados. Por esse motivo, nossa proposta é pela conformação de um programa que, por definição, engloba um conjunto de projetos aderentes e relacionados.

#### **10.2.2.1. WHAT: O que deve ser feito?**

a) Consolidar o Sistema Gite, mediante implementação de um programa estruturante do tipo “guarda-chuva”, que assegure a modelagem e a implantação de um sistema de inteligência territorial em apoio à estruturação e desenvolvimento da Rota, prevendo a

utilização de ferramentas computacionais de uso das tecnologias 4.0. Da mesma forma devem ser utilizadas ferramentas de gestão estratégica, além de outras, notadamente daquelas ligadas às tecnologias de informação geográfica, como é o caso do SITE da Embrapa, que poderão funcionar como instrumentos prospectivos de avaliação e de monitoramento permanente do Polo, em tempo real, desde que implementados de maneira eficaz.

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

c) Criar modelagens para novas cadeias produtivas frutíferas, tais como as de frutas vermelhas, ofertando soluções para suporte aos processos de produção e de tomada de decisão, visando melhorar o desempenho e aumentar a sustentabilidade socioeconômica e ambiental no Polo da Fruticultura da RIDE.

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

e) Implementar o Sistema de Segurança Hídrica da RIDE.

f) Formar e fortalecer capacidades para os novos cenários do negócio agrícola da fruticultura na região da RIDE.

g) Fomentar a estruturação de núcleos e startups para o Agronegócio da Fruticultura.

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

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

j) Fomentar o desenvolvimento de ferramentas

tecnológicas e de gestão com a finalidade de produzir maior quantidade de alimentos no mesmo espaço territorial, minimizando a demanda pelo uso de água, de defensivos, aprimorando a proposta da produção de bioinsumos e de fomento à fertilização natural dos solos.

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

#### 10.2.2.2. WHY: Por que precisa ser realizado?

a) A fim de viabilizar o incremento da rentabilidade das atividades agropecuárias focadas na tecnologia e no uso racional dos recursos naturais, reduzindo a necessidade de ampliação de áreas agrícolas por meio de desmatamento de florestas e matas.

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

c) Para a melhoria do abastecimento e da qualidade da água para consumo humano e animal.

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

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

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

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

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

i) Para reduzir ou mesmo eliminar a utilização dos agroquímicos, por meio de orientação de seu uso racional.

j) Para buscar equilíbrio entre o maior rendimento e o

menor desgaste do solo, por meio do planejamento da produção observados os zoneamentos agroecológicos regionais, ou mesmo os Planos de Gestão Ambiental e Territorial dos municípios, onde se desenvolveram os estudos para que cada prática agrícola seja executada em áreas e climas onde a cultura esteja mais bem adaptada.

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

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

#### 10.2.2.3. WHO: Quem deve fazer? Quais os atores envolvidos?

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

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

c) A ideia é de que a iniciativa privada abrace a proposta e promova parcerias com órgãos e entidades municipais e estaduais, envolvendo as organizações de produtores no sentido de implementar as tecnologias 4.0 que forem mais pertinentes a cada cadeia de produção de fruta, transferindo adequadamente o conhecimento para os integrantes das cooperativas rurais de pequena e média escala, localizadas na área de abrangência do Polo de Fruticultura da RIDE.

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

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

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

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

#### 10.2.2.4. WHERE: Onde será implementado? (Especialmente e por área de atuação)

O uso deverá ocorrer no território definido como RIDE, junto às cooperativas de produção parceiras e das integradoras, estendendo-se aos fruticultores e demais atores envolvidos no desenvolvimento do Polo de Fruticultura, inclusive pessoal de ATER, instituições governamentais e empresas públicas, prefeituras municipais e secretarias a elas vinculadas, universidades, faculdades, startups e outros, e em todo ecossistema formado pela rede de apoio ao desenvolvimento do Polo.

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

Os municípios que integram a área prioritária do Polo de Fruticultura da RIDE são: Brasília (DF), Goianésia, Niquelândia, Alto Paraíso de Goiás, Flores de Goiás, Padre Bernardo, Planaltina (GO), Formosa, Cocalzinho de Goiás, Santo Antônio do Descoberto, Luziânia, Cristalina no estado de Goiás e, Buritis de Minas Gerais. Quanto à área de atuação, a tecnologia 4.0 poderá ser utilizada:

a) Em fazendas inteligentes – uso de tecnologias 4.0 na automação, plantio protegido, na Agricultura Vertical, na gestão e em softwares de gestão territorial, no uso de drones para multitarefas, no uso de sensores em apoio à automação e à tomada de decisão gerencial e operacional, no aprimoramento da agricultura de precisão, no Market Place, e outros.

b) Na gestão da produção e de serviços ecossistêmicos e da Economia Circular – uso dos conceitos das tecnologias 4.0 em softwares e demais aplicações das áreas de conhecimento que envolvem a gestão integrada de território, dos sistemas produtores/armazenadores de água e recuperadores de solos, nos princípios de respeito à territorialidade, à legalização das terras e à governança fundiária no Polo. E mais, na gestão e integração

socioeconômica, cultural, ambiental, de legislação (especialmente unificação da fiscal com a fitossanitária para os produtos do Polo), da educação ambiental, da integração com a Rota da Biodiversidade, da aplicação dos conceitos trazidos pela Economia Circular na qual os resíduos são insumos para a produção de novos produtos, de bioinsumos, do manejo e produção de frutos do Cerrado, entre outros *players* de negócio.

c) Na Biotecnologia aplicada ao Agronegócio – aplicação de ferramentas para desenvolvimento e melhoramento de genótipos e fenótipos voltados ao aumento da eficiência na produção de proteína animal e vegetal, desenvolvimento e patenteamento de novos processos produtivos que envolvam a biotecnologia (princípio das startups), desenvolvimento de produtos voltados à alimentação segura e saudável, soluções biotecnológicas voltadas para o aprimoramento da produção de alimentos orgânicos, aumento da resistência e do tempo prateleira de produtos de origem vegetal e animal, desenvolvimento de novos materiais funcionais, projetos de instrumentação e métodos para melhoria da segurança alimentar e de biossegurança, e outros.

d) Na logística avançada demandada pelo Polo de Fruticultura da RIDE.

e) No uso de métodos e estratégias voltadas à redução do tempo de transporte, armazenamento e distribuição de alimentos de origem animal e vegetal, no aprimoramento de processos logísticos para cargas frágeis e velocidade, em estudos e soluções integradas para melhoria da qualidade de movimentação de cargas e de passageiros, na criação de soluções para instituição de rotas multimodais viáveis, na difusão de estratégias de sincromodalidade. A tecnologia 4.0 pode também ser empregada em soluções para o aprimoramento dos processos de gerenciamento e monitoramento de cargas, na integração da nanotecnologia e dos processos de rastreabilidade dinâmica de alimentos e cargas e nas soluções tecnológicas para manutenção da segurança dos alimentos (processos de esterilização, conservação à frio, embalagens especiais, apoio tecnológico para comercialização direta entre produtor e consumidor).

#### 10.2.2.5. WHEN: Quando deverá ser feito?

A quantidade de dias necessários para implantação da tecnologia 4.0 depende do modus operandi das cooperativas parceiras e das integradoras, que deverão instituir as etapas necessárias para

esta consecução. Deve ser elaborado um planejamento prevendo a sua implantação estruturada que, inclusive, poderá ser feito de forma coletiva, buscando-se consensos com participantes das Cadeias de Produção de Frutas da região, especialmente as Cooperativas formadas por pequenos e médios produtores rurais parceiros.

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

A seguir, apresenta-se um cronograma geral (Quadro 4) que incorpora detalhamentos quanto à implantação estimada de parcerias entre a integradora e as cooperativas de produção, com o olhar no desenvolvimento do desenho do projeto de produção inserido no Plano de Negócio que traz consigo o perfil de tecnologia a ser empregado no sistema de produção.

**Quadro 4.** Sugestão de cronograma.

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

**Fonte:** Elaboração própria (2024).

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

#### 10.2.2.6. HOW: Como será conduzido?

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

Outro fator relevante é de que os agricultores familiares e demais adquiram, na medida do possível e conforme sua evolução patrimonial, novos equipamentos acompanhados dos processos de qualificações para o seu melhor uso e aproveitamento, apropriando-se das inovações, das informações sobre as tendências e as novidades do setor, criando capacidades para empreender com as tecnologias adquiridas, incorporando-as de forma sustentada ao seu processo produtivo, sempre com o apoio de sua cooperativa e das equipes de ATER.

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

a) Uso de drones para demarcar área, monitorar o terreno e apoiar o desenvolvimento da agricultura de precisão, contribuindo no monitoramento da ocorrência de pragas e insetos, ou mesmo identificando pontos secos no meio da lavoura que podem indicar problemas com a irrigação. Os drones e seus sensores possibilitam o monitoramento e a avaliação continuada do desenvolvimento das culturas, da presença de anomalias, da identificação de plantas invasoras, da detecção de ervas daninhas, do monitoramento da qualidade do ar, da segurança da propriedade, do nível dos reservatórios, das condições de tráfego das estradas vicinais

circunvizinhas. As informações coletadas pelos drones poderão ser compartilhadas, e então se tornam importantes meios de apoio ao monitoramento online das ocorrências do Polo.

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

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

d) Mediante uso de equipamentos e microchips que permitam monitorar os tratos culturais e desempenho dos cultivos, desde a sua semeadura ou plantio, perpassando pelas fases de desenvolvimento vegetativo, floração, frutificação e colheita, como meio de reduzir custos e aumentar a eficiência do manejo das culturas avaliando, se necessário, o desempenho individual das plantas, com a finalidade de avaliar os cuidados a serem adotados, inclusive analisando a possibilidade de sua substituição, em caso de baixo desempenho produtivo, por uma outra planta mais saudável e produtiva;

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

f) com o uso da biotecnologia para o aumento da produtividade e na qualidade das frutas a serem produzidas no Polo da

Fruticultura da RIDE e, também, como instrumento para a redução das janelas de mercado, quebrando a sazonalidade e ampliando a oferta do produto para praticamente o ano todo. Poderá contribuir na diversificação da produção da RIDE, com a introdução de novas variedades de frutas demandadas pelos mercados; e

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

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

#### 10.2.2.7. HOW MUCH: Quanto custará esse projeto/proposta, por etapas?

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

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

### 10.3. MAPEAMENTO DOS MACROPROCESSOS

O mapeamento de processos é uma ferramenta prioritária para qualquer organização que busca melhorar o desempenho, garantir a qualidade, aumentar a eficiência, reduzir custos, implementar inovação e sustentar o crescimento. Desde há décadas que o mapeamento dos processos de trabalho tem se tornado cada vez mais presente nas organizações de alto desempenho, porém, na atual conjuntura, marcada por mudanças e crescentes incertezas, é uma prática vital para reduzir desperdícios de tempo e energia, implantar modelos racionais e menos burocratizados, obtendo ganhos de produtividade. Dentre as vantagens do mapeamento de processos, podem ser citadas:

a. **Visibilidade dos processos:** o mapeamento de processos proporciona uma visualização clara de como as atividades são realizadas, identificando as etapas, os responsáveis e os recursos necessários. Isso promove um entendimento compartilhado entre todos os envolvidos.

b. **Identificação de ineficiências:** ao documentar os processos, as organizações podem identificar gargalos, redundâncias e atrasos que afetam a eficiência e a produtividade, permitindo a tomada de decisões abalizadas.

c. **Padronização e consistência:** o mapeamento ajuda a padronizar processos e atividades promovendo alinhamento em toda a organização e garantindo que as atividades sejam realizadas de maneira consistente e previsível, o que é essencial para manter a qualidade dos produtos e serviços.

d. **Facilitação da comunicação interna e da gestão do conhecimento:** com processos claramente mapeados, as organizações passam a se comunicar com maior clareza e precisão pelo fato de os interlocutores possuírem uma visão mais sistêmica da organização. Dessa forma, inclusive, a capacitação de novos colaboradores é bastante simplificada, uma vez que a comunicação verbal passa a ser apoiada nas estruturas visuais dos fluxos de procedimentos encadeados.

e. **Suporte à melhoria contínua:** o BPM não é um evento único, mas um esforço contínuo. O mapeamento de processos estabelece uma linha de base para melhorias contínuas, permitindo que as organizações respondam dinamicamente às mudanças nas condições de mercado ou requisitos regulatórios.

f. Análise de risco e conformidade: a análise detalhada dos processos permite que as organizações identifiquem potenciais riscos e garantam que estão em conformidade com os normativos legais, regulamentos e padrões praticados na sua área de atuação.

g. Facilitação da inovação: ao entender claramente como os processos funcionam e que tipo de resultados entregam, as organizações podem ousar mais, com maior liberdade para adotar processos disruptivos em suas operações, pontuar em inovação e tornar-se, quem sabe, benchmark em seu segmento.

h. Integração de sistemas e tecnologia: o mapeamento de processos, prática hoje mais comumente conhecida como Notação de Processos, é determinantemente importante quando se implementam novos sistemas de TI na organização. Para isso, os fluxos de processos fornecem um guia claro de como os processos de negócio devem ser integrados à tecnologia.

i. Suporte à tomada de decisão estratégica: entender os processos em detalhes fornece aos líderes organizacionais informações cruciais para a tomada de decisões estratégicas, como expansões, fusões ou reestruturações.

O BPM (Business Process Management) — Gerenciamento de Processos de Negócios — é uma prática e um método de gestão que permite integrar as estratégias e os objetivos de uma organização com foco na cultura interna, bem como no perfil e nas necessidades dos clientes, por intermédio do mapeamento, gerenciamento, integração e otimização dos processos.

Não se trata de um aplicativo ou de uma tecnologia específica, mas sim de um método que reúne as melhores práticas relativas aos processos. Na verdade, trata-se de um macroprocesso que requer constantes avaliações e implementação de melhorias.

Embora suas origens possam ser encontradas em Frederick Taylor, no início do século passado, pragmaticamente o BPM pode ser considerado uma evolução das práticas da Qualidade Total, da década de 1980, bem como da Reengenharia de Processos, da década seguinte.

Assim, Howard Smith e Peter Fingar lançaram, em 2003, o livro "Business Process Management, The Third Wave", sugerindo o BPM como uma evolução de conceitos anteriores. Para os autores, o foco não pode estar concentrado em ferramentas informatizadas, mas

sim em atividades constantes de melhorias, com vistas a ampliar a produtividade, reduzir a burocracia e aumentar a rentabilidade.

Todavia, o BPM deve ser, sempre que adequado e oportuno, associado e complementado pelo BPA, pelo BPMN e pelo BPMS.

BPA (Business Process Analysis) abrange qualquer metodologia usada para acelerar os processos por intermédio da automação, incluindo grande diversidade de ferramentas e aplicações que geram eficiência, agilidade e ganhos de produtividade em tarefas cotidianas de negócios.

Por sua vez, BPMN (Business Process Modeling and Notation) é uma notação, ou seja, um conjunto de regras e símbolos para representar graficamente as etapas de um processo. Atualmente há inúmeros aplicativos informatizados que permitem organizar visualmente os caminhos processuais, embora isso possa ser feito até de modo manual, ou com uso do Excel Power Point.

Em linhas conceituais, BPMS [Business Process Management Suite (ou System)] é uma ampla e diversificada plataforma que automatiza todas as atividades de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), abrangendo todas as etapas — desde o mapeamento e a modelagem até a automação para monitoramento do desempenho e da otimização dos processos.

De maneira geral, o BPM se desenvolve em quatro fases: mapeamento de processos, padronização, melhoria contínua e otimização.

Finalmente, vale acrescentar que uma das mais importantes premissas do BPM é o foco nos resultados (eficácia) e não nas tarefas (eficiência). Vale dizer que as atividades devem ser realizadas não apenas para cumprir um cronograma, mas para atingir os objetivos estratégicos da instituição. Desse modo, todos os envolvidos no processo caminham para um mesmo ponto. Por isso, torna-se fundamental a colaboração e a cooperação de todos os membros da equipe, impulsionando o surgimento de novas ideias.

No caso específico do Polo da Rota da Fruticultura, após constatada a necessidade de organizar a articulação entre diversos atores, em atividades que se repetem e se complementam, foi realizado, em 2023, o mapeamento de todos os macroprocessos então executados na implementação do polo.

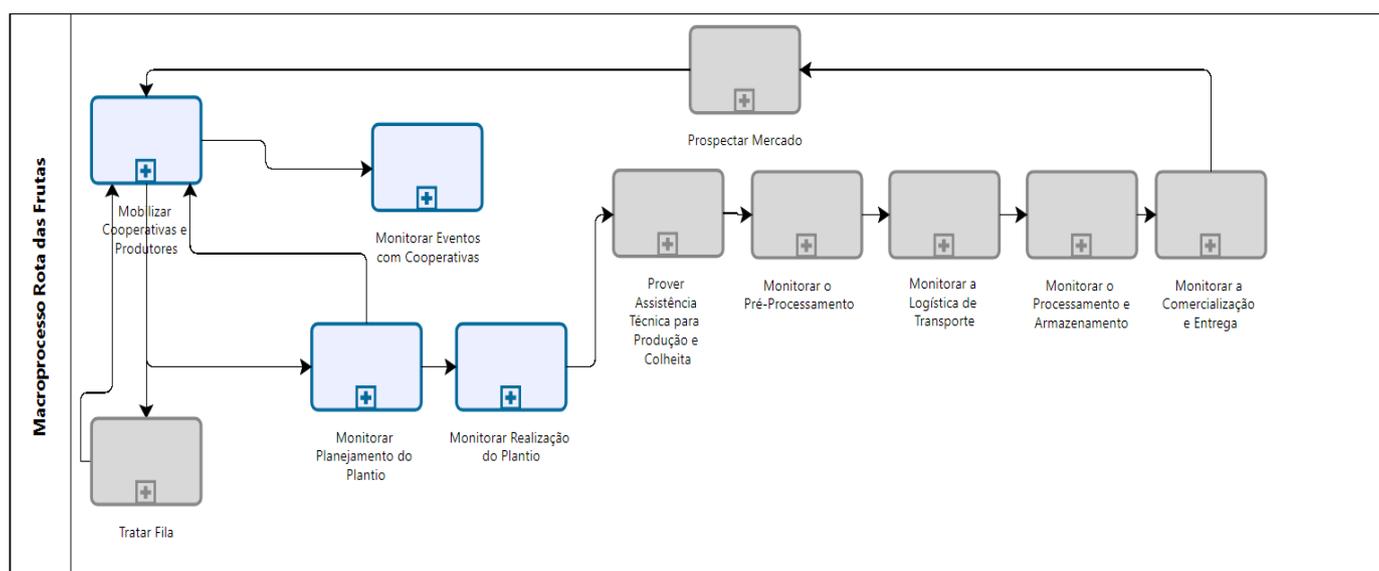
Essa atividade, de imediato já resultou em melhoria na comunicação entre os atores, economia de tempo das equipes operacionais e maior facilidade no planejamento das ações.

### 10.3.1. FLUXOGRAMAÇÃO DOS PROCESSOS PARA O PLANTIO DO MIRTILO NO DF

Como base para a modelagem de processos para as cadeias produtivas das frutas, no âmbito da RIDE, foram elaborados os fluxogramas dos processos para o plantio de mirtilo, no Distrito Federal, atividade que conta com a articulação e a assistência técnica da Emater-DF.

Nas figuras seguintes, 22 a 30, estão apresentados os fluxos dos processos para o plantio do mirtilo no DF.

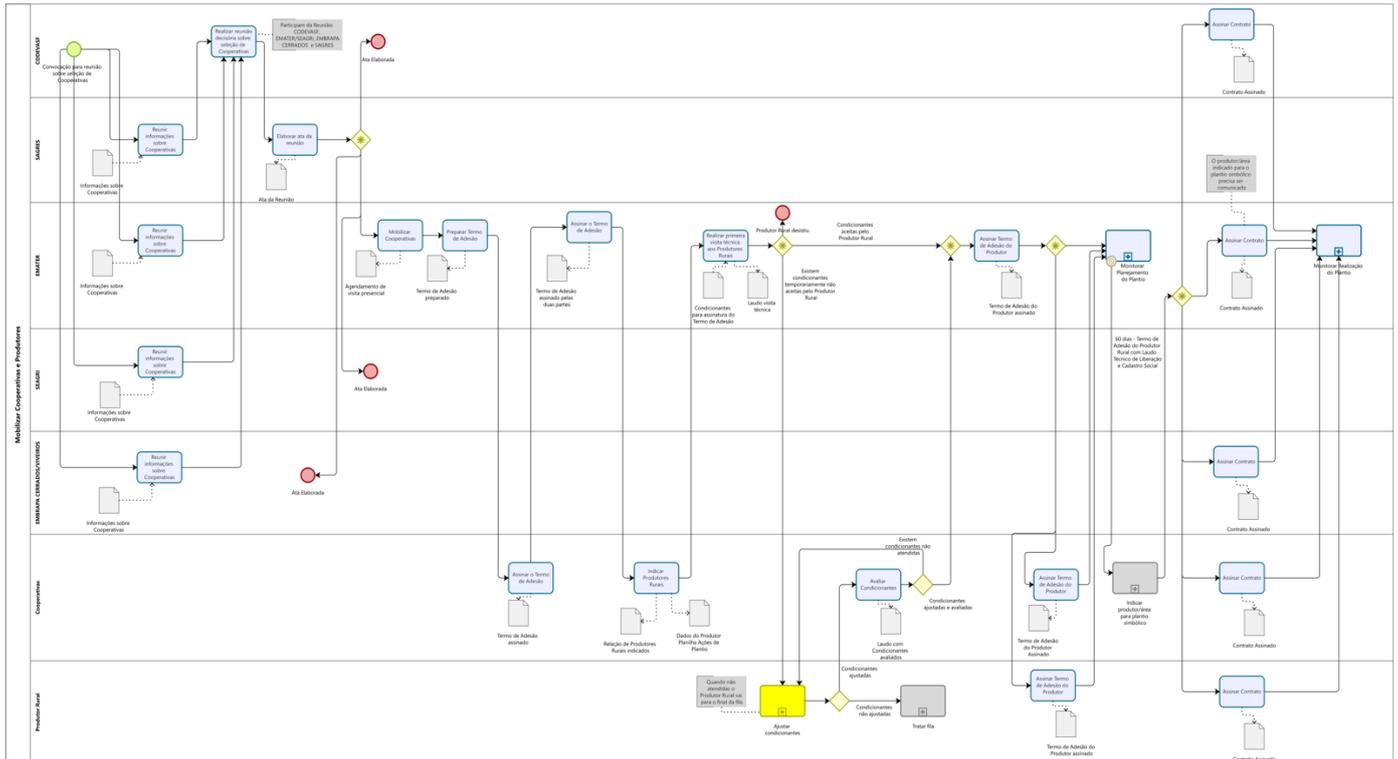
**Figura 22.** Modelagem do Macroprocesso Rota das Frutas.



**Fonte:** elaboração própria (2023).

Esse primeiro fluxo trata do macroprocesso inicial, que mostra o sequenciamento dos diversos processos da Rota, indicando o ciclo completo e sua realimentação. Nesta fase do projeto, foram fluxogramados aqueles que já são conhecidos de seus gestores e operadores da implantação.

**Figura 23.** Modelagem do Processo Mobilizar Cooperativas e Produtores.

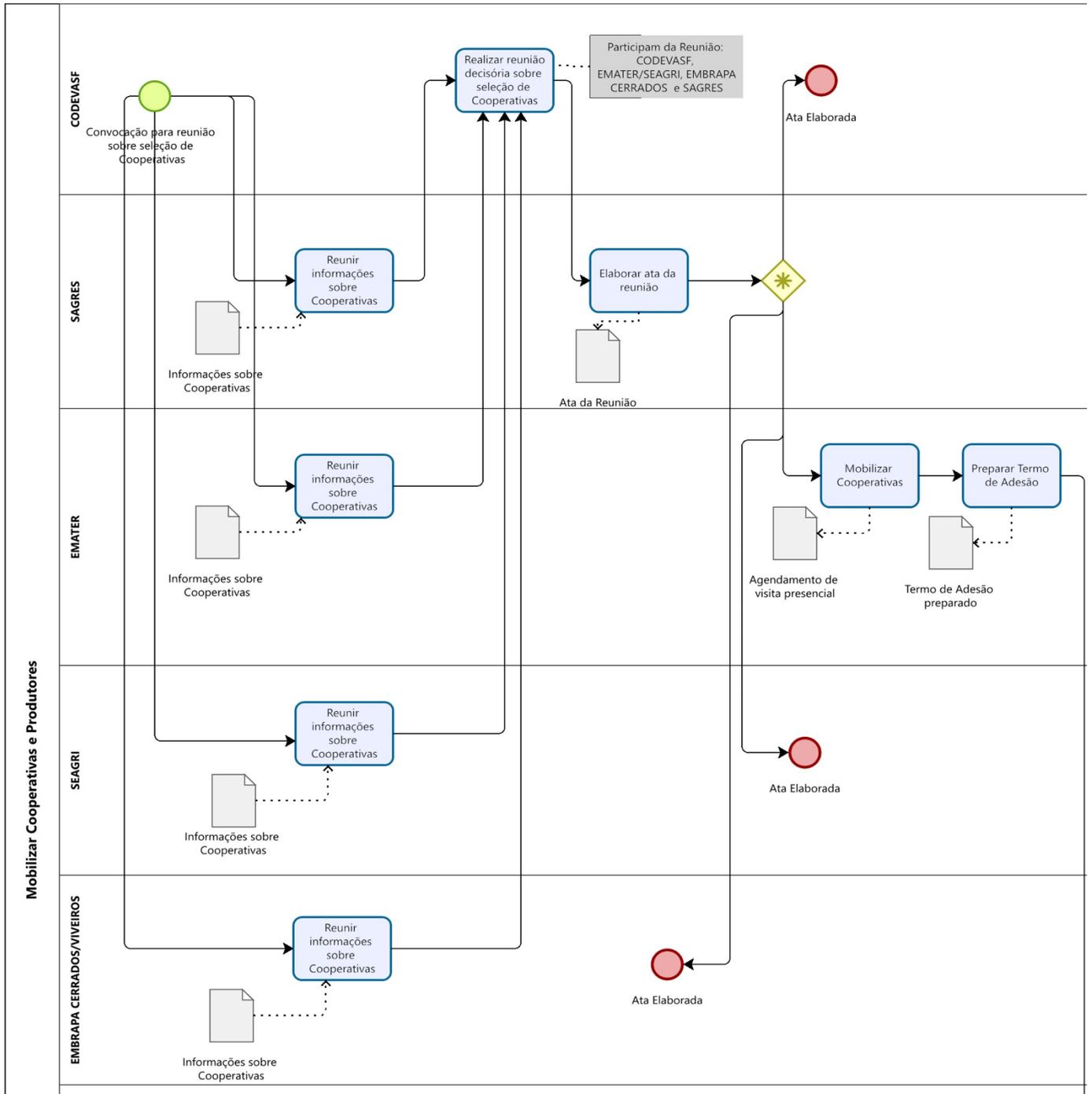


**Fonte:** elaboração própria (2023).

Na Figura 23, a modelagem do processo “Mobilizar Cooperativas e Produtores” é apresentada como um todo, a fim de proporcionar uma visão de conjunto. Para a melhor visualização das atividades, as figuras 24, 25 e 26 apresentam, cada uma, um recorte do grande fluxo.

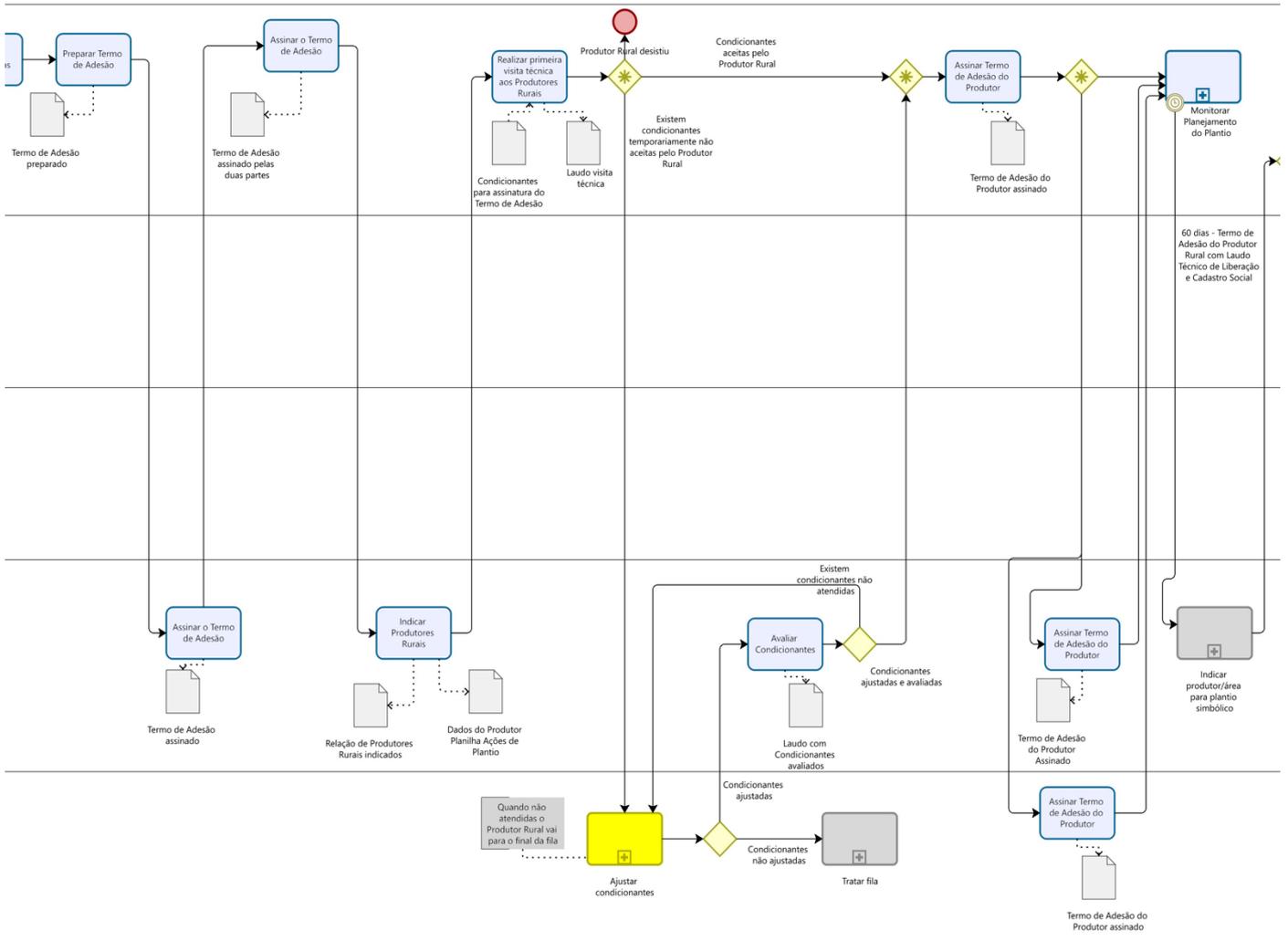
A mobilização das cooperativas e dos produtores é essencial para todos os outros processos e atividades. Vale lembrar que o mirtilo é uma fruta exótica para a RIDE e seu plantio, atualmente, é restrito a um ou dois produtores rurais pioneiros. O Polo da Rota da Fruticultura pretende mobilizar parceiros para o plantio de cerca de 500 mil mudas, até o final do ano de 2025.

**Figura 24.** Processo Mobilizar Cooperativas e Produtores - Parte 1.



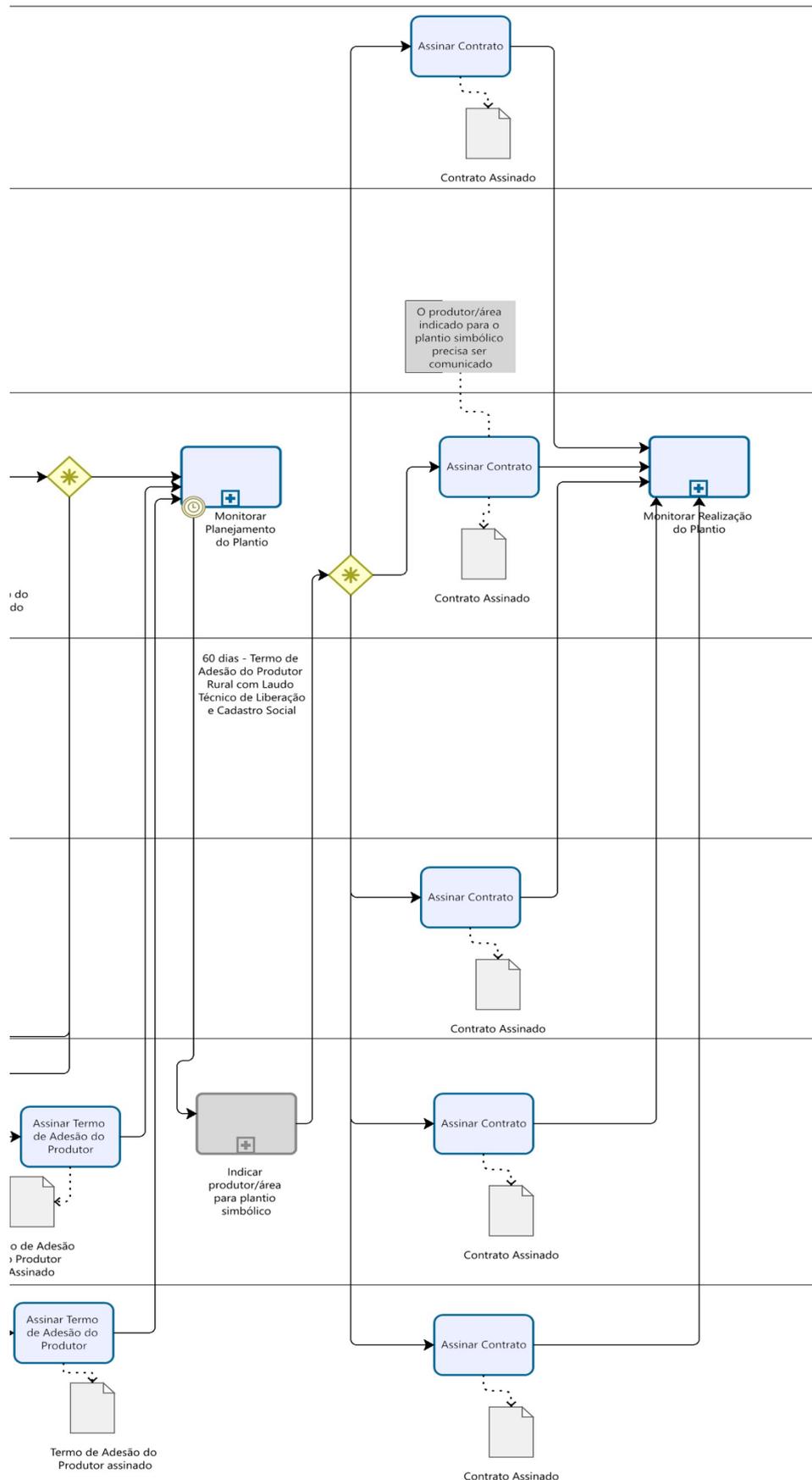
**Fonte:** elaboração própria (2023).

**Figura 25.** Processo Mobilizar Cooperativas e Produtores - Parte 2.



**Fonte:** elaboração própria (2023).

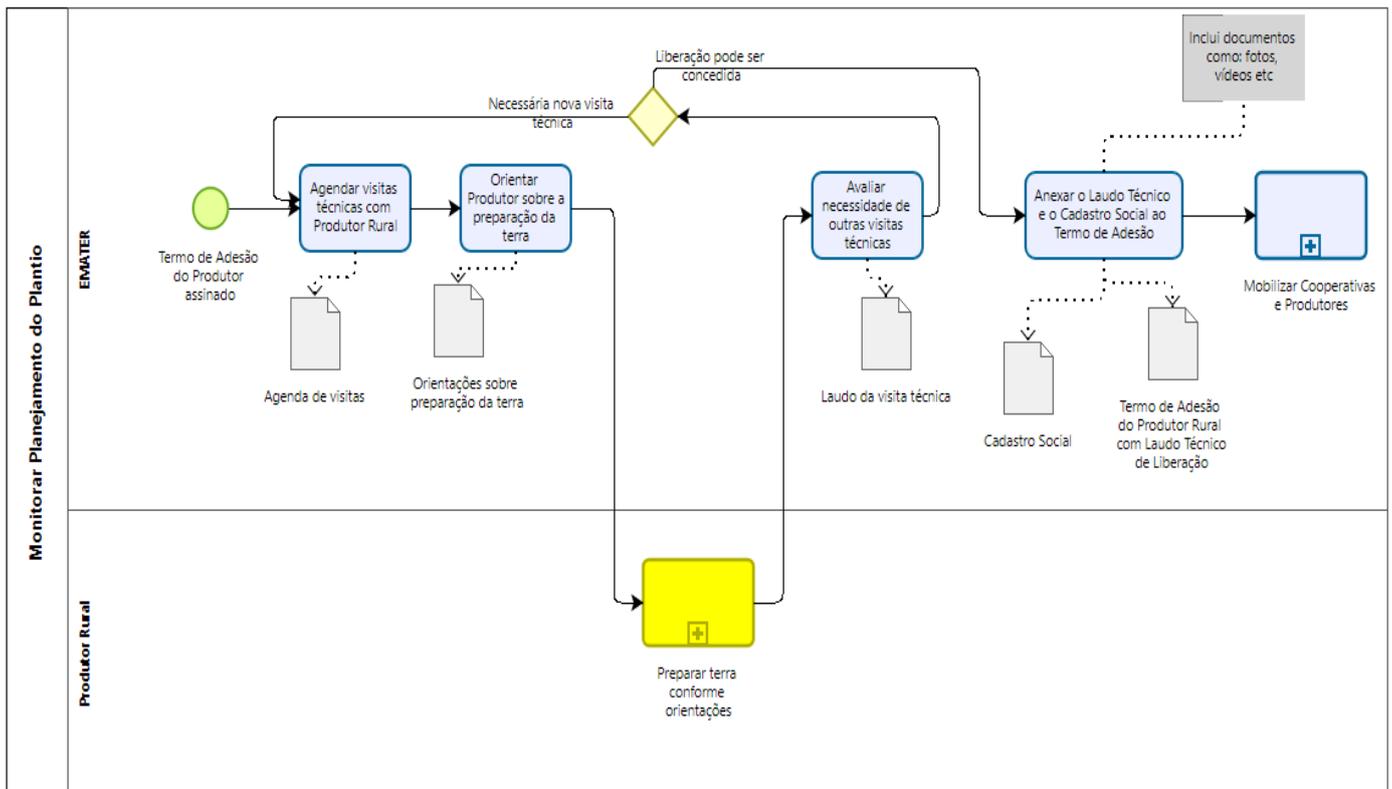
**Figura 26.** Processo Mobilizar Cooperativas e Produtores - Parte 3.



**Fonte:** elaboração própria (2023).

O próximo fluxo trata do processo “Monitorar o Planejamento do Plantio”, que, juntamente com o processo Monitorar a Realização do Plantio (Figuras 27, 28, 29 e 30), encerram uma das mais importantes entregas do Polo da Fruticultura, inclusive pelo efetivo envolvimento e comprometimento dos produtores rurais e das respectivas Cooperativas.

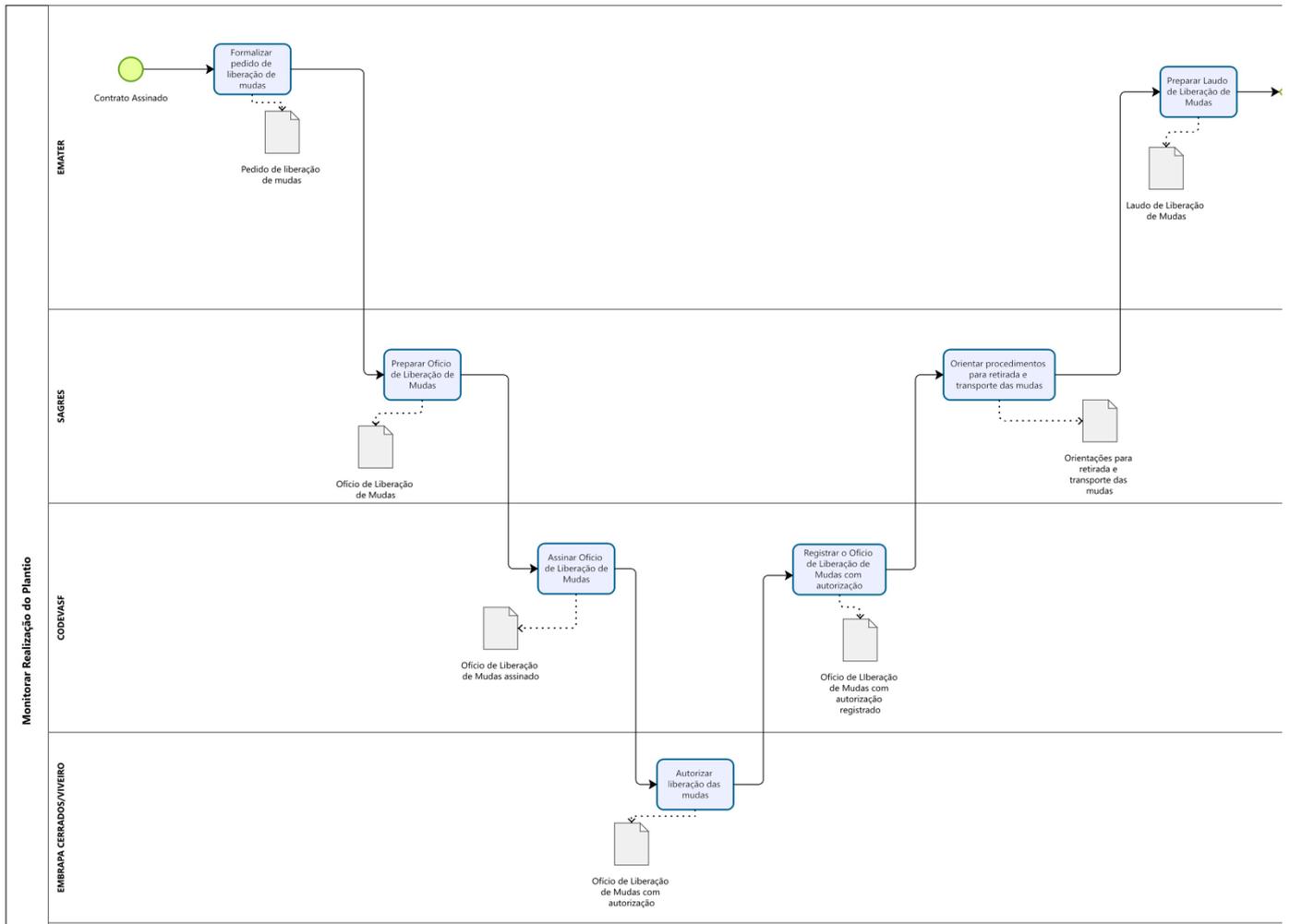
**Figura 27.** Modelagem do Processo Monitorar o Planejamento do Plantio.



**Fonte:** elaboração própria (2023).

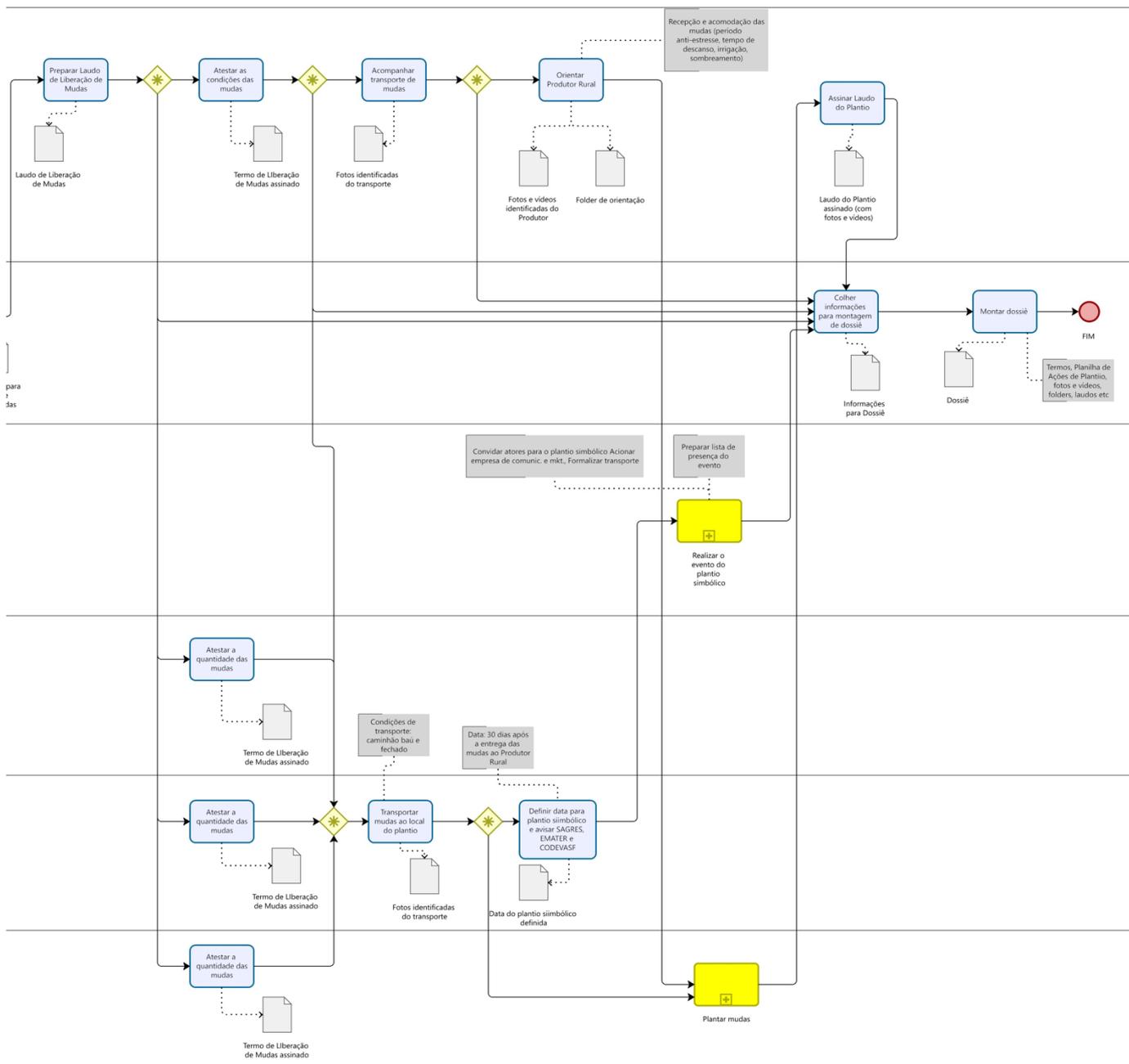


**Figura 29.** Processo Monitorar a Realização do Plantio - parte 1.



**Fonte:** elaboração própria (2023).

**Figura 30.** Processo Monitorar a Realização do Plantio - parte 2.



**Fonte:** elaboração própria (2023).

Com este processo da Figura 30 estão fluxogramados os principais macroprocessos:

- Mobilizar Cooperativas e Produtores.
- Monitorar o Planejamento do Plantio.
- Monitorar a Realização do Plantio.

Com isso, considera-se encerrada a etapa de implantação do projeto e, posteriormente, deverão ser mapeados e incorporados os macroprocessos:

- Prover assistência técnica para a produção e a colheita.
- Monitorar o pré-processamento das frutas.
- Monitorar a logística de transportes.
- Monitorar o processamento e o armazenamento.
- Monitorar a comercialização e a entrega.
- Prospectar novos mercados.

Esses processos, depois de implantados em sua totalidade, irão induzir a melhoria do desempenho dos atores envolvidos, garantir a qualidade, aumentar a eficiência, reduzir custos e sustentar o crescimento e a inovação na conjuntura atual, caracterizada por inéditos desafios e incertezas críticas.

## **11. PRÓXIMOS PASSOS**

### **11.1. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

No contexto do planejamento estratégico, o monitoramento e a avaliação são componentes críticos que permitem às organizações avaliar a eficácia, a eficiência e a efetividade de suas estratégias e das atividades operacionais, em especial daquelas que contribuem diretamente com a concretização das estratégias. São resultados esperados de um adequado sistema de monitoramento e avaliação:

a) Garantia de alinhamento estratégico: monitoramento e avaliação contínuos asseguram que as ações da organização permaneçam alinhadas com seus objetivos estratégicos, mesmo diante de mudanças no ambiente interno ou externo.

b) Tomada de decisão baseada em dados: ao fornecer dados quantitativos e qualitativos sobre o desempenho, estes processos possibilitam decisões informadas, reduzindo a incerteza e aumentando a confiança nas escolhas estratégicas.

c) Detecção precoce de problemas: o monitoramento regular permite identificar desvios ou problemas em tempo hábil, possibilitando correções rápidas e prevenindo falhas maiores.

d) Otimização de recursos: avaliar o desempenho ajuda a identificar onde os recursos estão sendo bem aplicados e onde podem ser realocados para melhorar a eficiência e reduzir desperdícios.

e) Transparência e responsabilidade: um bom sistema de monitoramento e avaliação promove a transparência, permitindo que stakeholders internos e externos compreendam como a organização está progredindo em relação aos seus objetivos.

f) Aprendizado organizacional: esses processos fomentam uma cultura de aprendizado contínuo, onde o feedback e as experiências passadas são utilizados para melhorar futuras estratégias e operações.

Para vencer os desafios que frequentemente se apresentam, podem ser consideradas, como melhores práticas de monitoramento e avaliação:

a) Definição de indicadores claros: estabelecer indicadores de desempenho claros e mensuráveis para cada objetivo estratégico, garantindo que sejam relevantes, confiáveis e acessíveis.

b) Uso de ferramentas e sistemas adequados: implementar ferramentas e sistemas de monitoramento e avaliação que possam coletar, armazenar e analisar dados de forma eficaz.

c) Integração com as operações cotidianas: incorporar práticas de monitoramento e avaliação nas rotinas existentes, para garantir que sejam parte integrante das atividades normais e não apenas uma tarefa adicional.

d) Treinamento e capacitação: assegurar que a equipe tenha o treinamento necessário para entender e executar processos de monitoramento e avaliação eficientemente.

e) Revisões regulares: realizar avaliações periódicas para revisar o progresso, analisar os resultados e adaptar a estratégia, se necessário.

f) Feedback dos *stakeholders*: incluir o feedback das principais organizações parceiras, para obter uma visão completa do desempenho organizacional.

g) Avaliação comparativa: usar *benchmarks* e comparações com organizações similares para contextualizar o desempenho e identificar áreas de melhoria.

h) Relatórios e comunicação: desenvolver relatórios claros e comunicar os resultados do monitoramento e avaliação a todas as partes interessadas para promover a transparência e o engajamento.

i) estruturação de sala de situação em ambiente físico, devidamente equipada com mobiliário e recursos multimídia para realização de reuniões e deliberações em torno da estratégia;

j) sistemática de reuniões periódicas, nos três níveis da organização:

- Nível Estratégico – Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE).

- Nível Tático – Reuniões de Acompanhamento Tático (RAT); e

- Nível Operacional – Reuniões de Acompanhamento Operacional (RAO).

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

Por sua vez, a avaliação é definida como um conjunto de atividades que busca analisar os resultados obtidos segundo padrões

previamente definidos, com vistas a entender as causas de sucesso ou de fracasso, de modo a indicar aos tomadores de decisão as medidas corretivas mais adequadas ao contexto organizacional.

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

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

## 11.2. GESTÃO DA MUDANÇA

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

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

Contudo, a gestão da mudança relacionada ao planejamento e majoritariamente voltada ao público interno adquire

contornos especiais, porque, não raro, abala as estruturas, o clima e a cultura organizacionais, inclusive com quebra de paradigmas e câmbio de valores, sempre em busca de melhores resultados. Tomando como exemplo o Mapa Estratégico, os gestores da mudança deverão adotar como referência toda a cadeia de valor formada pelos Objetivos Estratégicos e, como norte, as entregas para a sociedade.

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

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

Assim, no decorrer do processo, poderão ser necessárias mudanças nos procedimentos e na organização do trabalho, nas estruturas física e logística, no processo decisório e de delegação de competências, na composição da força de trabalho, nas atitudes e valores, no arcabouço normativo, na relação com clientes, sociedade e partes interessadas, dentre outras.

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

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

Em linhas gerais, é válido afirmar que a gestão da mudança é importante porque:

a) Facilita a adaptação a novos ambientes: em um mundo de negócios em constante mudança, a capacidade de se

adaptar rapidamente é essencial para a sobrevivência e o sucesso de uma organização.

b) Minimiza resistências: a gestão eficaz da mudança ajuda a reduzir a resistência dos colaboradores, promovendo uma transição mais suave e aumentando a probabilidade de aceitação de novas iniciativas e estratégias.

c) Alinha objetivos e comportamentos: garante que os objetivos estratégicos da organização estejam alinhados com as ações e comportamentos dos colaboradores, promovendo uma cultura organizacional focada em resultados.

d) Melhora a comunicação: a comunicação eficaz é um elemento central da gestão da mudança, garantindo que todos na organização compreendam o porquê, o quê e o como das mudanças propostas.

e) Fomenta a inovação e o crescimento: ao gerenciar mudanças de forma proativa, as organizações podem se tornar mais inovadoras e ágeis, aproveitando novas oportunidades de crescimento.

A gestão da mudança, quando bem implementada, não apenas facilita a transição durante períodos incertos, mas também prepara a organização para ser mais adaptável, resiliente e preparada para futuras transformações, alinhando-se eficazmente com o planejamento estratégico.

### 11.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Relatório Técnico de suporte ao planejamento do Polo de Fruticultura da RIDE está inserido como Produto 1 do contrato entre a Funarbe e o Instituto Sagres, cujo objeto é a prestação de serviços de suporte ao planejamento e execução de avaliação de desempenho e de riscos do polo de fruticultura da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno.

O contrato em tela foi celebrado no âmbito do Frente: Programa de Inovação de Suporte às Rotas AGRO sob o escopo territorial do Distrito Federal e Entorno, liderado pela Embrapa Cerrados, em parceria com a Funarbe.

O cerne deste relatório está focado no planejamento do Polo da Rota da Fruticultura da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE), um projeto ambicioso que visa a

fortalecer e a expandir um dos setores mais vitais e promissores dessa região do Planalto Central.

Esse trabalho foi iniciado com o atual delineamento do perfil Polo da Rota da Fruticultura, bem como do contexto geográfico, político, econômico, social e ambiental da RIDE. A seguir, é apresentada a metodologia que amparou o processo de planejamento e irá subsidiar o restante do projeto, sempre que oportuno.

Os capítulos referentes à Intenção Estratégica, à Avaliação Diagnóstica e à Análise Prospectiva serviram de base para a identificação dos Objetivos Estratégicos e a construção do Mapa Estratégico, considerados o ápice de todo o processo de planejamento estratégico.

A seguir, os Indicadores Estratégicos e os Projetos Estruturantes sinalizam com clareza como devem se desenrolar as ações subsequentes e, finalmente, os indicativos para a sistematização do monitoramento e da avaliação, bem como da gestão da mudança.

Em suma, estão balizados os próximos passos para que o Polo de Fruticultura da RIDE seja considerado uma referência de projeto politicamente dinâmico, economicamente próspero, socialmente justo, tecnologicamente inovador e ambientalmente sustentável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A LAVOURA. **Mirtilo: benefícios deste combo de sabor e saúde** (29 dez. 2023). Disponível em: <https://alavoura.com.br/colunas/alimentacao-nutricao/mirtilo-beneficios-deste-combo-de-sabor-e-saude/>. Acesso em 20 jan. 2024.

ABRAFRUTAS. **Exportação de açaí cresce quase 15.000% em dez anos (27.05.2021)**. Disponível em <https://abrafrutas.org/2021/05/exportacao-de-acai-cresce-quase-15-000-em-dez-anos/>. Abrafrutas: Brasília, 2021. Acesso em 20 jan. 2024.

ARRUDA, M. B. ; PROENÇA, C. E. B. ; RODRIGUES, S. ; MARTINS, E. S. ; MARTINS, R. C. ; CAMPOS, R. N. . **Ecorregiões, Unidades de Conservação e Representatividade Ecológica do Bioma Cerrado**. In: Sano, S.; Almeida, S. P.. (Org.). Cerrado: ecologia e flora. 1 ed. Brasília: Embrapa, 2008, v. 1, p. 229-270.

BERGER, Gaston. **A atitude prospectiva (1958)**. Disponível em: [http://www.cgee.org.br/arquivos/pe\\_19.pdf](http://www.cgee.org.br/arquivos/pe_19.pdf). Pesquisa realizada em 03 de fevereiro de 2010.

BLOOM, Benjamin S. et al. **Taxonomia dos objetivos educacionais**, vol. 1. Rio de Janeiro: Editora Globo, 1977.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm): Acesso em: 3 jan. 2024.

\_\_\_\_\_. Distrito Federal. **Lei nº 7.378/2023, que dispõe sobre Plano Plurianual – PPA do DF para o quadriênio 2024-2027**. Edição extra nº 89-C do Diário Oficial. Poder Executivo, Distrito Federal, 29 dez 2023.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Propriedade Industrial. **Instrução Normativa 25, de 21 de agosto de 2013**. Disponível em: [https://www.gov.br/inpi/pt-br/backup/legislacao-1/in\\_25\\_21\\_de\\_agosto\\_de\\_2013.pdf/view](https://www.gov.br/inpi/pt-br/backup/legislacao-1/in_25_21_de_agosto_de_2013.pdf/view). Acesso em: 8 jan. 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional. **Portaria nº 2.737, de 23 de agosto de 2023**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-2.737-de-23-de-agosto-de-2023-505130284>. Acesso em: 11 jan. 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério da Integração Nacional. **Portaria nº 162, de 24 de abril de 2014**. Disponível em: <https://antigo.mdr.gov.br/images/stories/ArquivosSNPU/ArquivosPDF/Portaria-162-de-2014.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério da Integração Nacional. **Portaria nº 80, de 28 de fevereiro de 2018**. Disponível em:

[https://antigo.mdr.gov.br/images/stories/ArquivosSDRU/ArquivosPDF/PORTARIA\\_80\\_2018.pdf](https://antigo.mdr.gov.br/images/stories/ArquivosSDRU/ArquivosPDF/PORTARIA_80_2018.pdf). Acesso em: 5 jan. 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Portaria nº 299, de 04 de fevereiro de 2022**. Disponível em: [https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/desenvolvimento-regional/rotas-de-integracao-nacional/Portaria\\_299.pdf](https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/desenvolvimento-regional/rotas-de-integracao-nacional/Portaria_299.pdf). Acesso em: 20 jan. 2024.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 11.065, de 6 de maio de 2022**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/D11065.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2011.065%2C%20DE%206%20DE%20MAIO%20DE%202022&text=Aprova%20a%20Estrutura%20Regimental%20e,comiss%C3%A3o%20e%20fun%C3%A7%C3%B5es%20de%20confian%C3%A7a](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11065.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2011.065%2C%20DE%206%20DE%20MAIO%20DE%202022&text=Aprova%20a%20Estrutura%20Regimental%20e,comiss%C3%A3o%20e%20fun%C3%A7%C3%B5es%20de%20confian%C3%A7a). Acesso em: 17 jan. 2024.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 7.469, de 4 de maio de 2011**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7469.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7469.htm). Acesso em: 12 jan. 2024.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto nº 11.347, de 1º de janeiro de 2023**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11347.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11347.htm). Acesso em: 3 jan. 2024.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei Complementar nº 94, de 19 de fevereiro de 1998**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp94.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp94.htm). Acesso em: 12 jan. 2024.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei Complementar nº 163, de 14 de junho de 2018**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp163.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp163.htm#art1). Acesso em: 8 jan. 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Rotas de Integração Nacional**. Disponível em: <https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/desenvolvimento-regional/rotas-de-integracao-nacional>. Acesso em: 9 jan. 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Lista de Polos das Rotas de Integração Nacional**. Disponível em: [https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/desenvolvimento-regional/rotas-de-integracao-nacional/polos\\_lista\\_fevereiro\\_2022.pdf](https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/desenvolvimento-regional/rotas-de-integracao-nacional/polos_lista_fevereiro_2022.pdf). Acesso em: 8 jan. 2024.

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

CARPENEDO, Silvia. **Importância e Perspectivas para a Cultura do Mirtilo no Brasil**. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/1148420/1/CPACT-DOCUMENTOS-526.pdf>. Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2022. Acesso em 20 jan. 2024.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização – dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2008.

CODEPLAN, Companhia de Planejamento do Distrito Federal. **Mapa de RIDE**. Disponível em: <https://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/RIDERIDE.jpg>. Acesso em: 21 jun. 2022.

\_\_\_\_\_. **O Aglomerado Metropolitano de Brasília nos indicadores do IBGE**. Nota técnica 2018. JATOBÁ, S.U.S. Disponível em: <https://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/NT-O-Aglomerado-Metropolitano-de-Bras%C3%ADlia-nos-Indicadores-do-IBGE.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2021.

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

DORAN, G. T. (1981). **There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives**. *Management Review*, 70(11), p. 35-36.

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

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomas Learning, 2006.

\_\_\_\_\_. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1976.

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

DUTRA, R. M. S.; ARAÚJO, A. R. de; SOUZA, M. M. O. de. **GOIABRA: O arranjo urbano-regional Goiânia-Anápolis-Brasília**. *Revista Tocantinense de Geografia*, [S. l.], v. 12, n. 27, p. 35-53, 2023. DOI: 10.20873/rtg.v12i27.15739. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/geografia/article/view/15739>. Acesso em: 18 jan. 2023

EMBRAPA. **Brasil em 50 alimentos**. Disponível em <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/doc/1153294/1/BRASIL-50-ALIMENTOS.pdf>. Brasília: Embrapa, 2023. Acesso em 20 jan. 2024.

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

GODET, Michel, e DURANCE, Philippe. **A Prospectiva Estratégica para as Empresas e os Territórios**. UNESCO, DUNOD. Paris: Jouve, 2011

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Conheça cidades e estados do Brasil**. Brasília: IBGE, 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 22 out. 2022.

\_\_\_\_\_. **Censo Agropecuário 2017**. IBGE: 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 28 jun. 2022.

INDEC. **Censo Nacional Agropecuário 2018: Resultados definitivos**. 2021. [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/cna2018\\_resultados\\_definitivos.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/cna2018_resultados_definitivos.pdf).

Instituto Mauro Borges (IMB). **Boletim 001/2023 – Criação da Região Metropolitana do Entorno do Distrito Federal**. Goiânia: IMB, 2023.

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

\_\_\_\_\_. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2004b.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

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

LEPE, J. P. **Boletín de fruta, diciembre 2021**. Portal ODEPA, 14 dic. 2021. Disponível em: <https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/boletines/boletin-de-fruta-diciembre-2021>.

LIMA, A. F. R.; CRUVINEL, E. C. **Criação da Região Metropolitana do Entorno do Distrito Federal**. Goiânia-GO: Instituto Mauro Borges de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos – IMB, 2023.

LUCIDCHART, Blog. **Análise PEST: ferramenta essencial para o planejamento estratégico (2027)**. Disponível em <https://www.lucidchart.com/blog/pt/analise-pest#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20uma%20an%C3%A1lise,amea%>

[C3%A7as%20e%20oportunidades%20%C3%A0%20empresa](#). Acesso em 19 jan. 2024.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas: 2006.

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

RAND Corporation. **The delphi method**. Disponível em: <https://www.rand.org/topics/delphi-method.html>. Acesso em 20 jan. 2024.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. 29a ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013. p. 209.

SIEA (Sistema Integrado de Estadística Agraria). Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, Peru. Disponível em: [https://siea.midagri.gob.pe/portal/siea\\_bi/index.html](https://siea.midagri.gob.pe/portal/siea_bi/index.html). Acesso em: 08 jul. 2022

SILVA, **Roberta Pereira da. Urbanização de favelas e o direito à cidade: referências de análise pela experiência da Vila DNOCS, no Distrito Federal**. 2014. 141 p. (Dissertação de Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) - UnB - PPG/FAU, Brasília, 2014.

SMITH, Howard e FINGAR, Peter. **Business Process Management: The Third Wave**. San Francisco, Meghan Kiffer Pr, 2006.

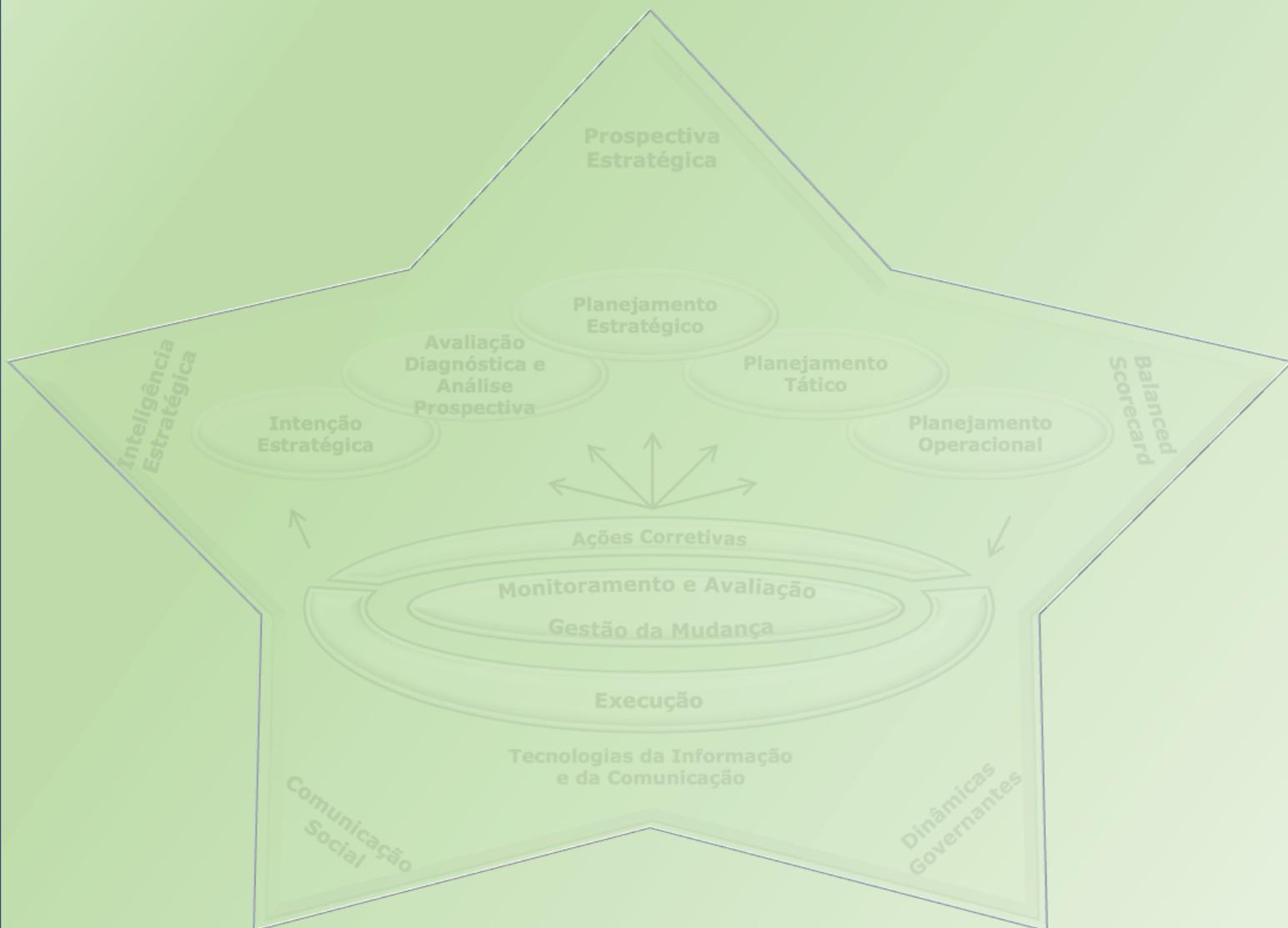
STURARI, R.; KORILIO, V. (org.). **Metodologia FIGE - Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica: melhores práticas de planejamento e gestão para organizações públicas e privadas**. São Paulo: All Print Editora, 2017.

SUDECO - Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste. Municípios da RIDE-DF, 2018. **Mapa da RIDE**. Disponível em: <http://sudeco.gov.br/municipios-ride-df>. Acesso em 18 jan. 2024.

VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática**. Campinas: Alinea, 2014.

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





**SAGRES**  
POLÍTICA E GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADAS

Convênio 6185 – Funarbe - Embrapa Cerrados – 21167.002177/2021-51

Registro NGR-CI Funarbe:097-23

Processo de Compra nº 26204/2023 – Relatório Técnico 1