

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS – UFAM  
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS - FES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO  
REGIONAL - PRODERE

**GESTÃO AGROINDUSTRIAL**

*O caso da Agroindústria de extração de óleos vegetais da Comunidade Santo  
Antônio do Abonari*

ANDREA LANZA CORDEIRO DE SOUZA

MANAUS – AM.  
2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS – UFAM  
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS - FES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO  
REGIONAL - PRODERE

ANDREA LANZA CORDEIRO DE SOUZA

**GESTÃO AGROINDUSTRIAL**

*O caso da Agroindústria de extração de óleos vegetais da Comunidade Santo Antônio do Abonari*

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PRODERE) da Faculdade de Estudos Sociais da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional, área de concentração Indústria.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Roberval Monteiro Bezerra de Lima

MANAUS – AM.  
2009

Ficha Catalográfica  
Catalogação na fonte pela Biblioteca Central da  
Universidade Federal do Amazonas

SOUZA, Andrea Lanza Cordeiro de

**Gestão Agroindustrial:** O caso da Agroindústria de extração de óleos vegetais da Comunidade Santo Antônio do Abonari/ Andrea Lanza Cordeiro de Souza – Manaus UFAM, 2009.

Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) Universidade Federal do Amazonas

ANDREA LANZA CORDEIRO DE SOUZA

## **GESTÃO AGROINDUSTRIAL**

*O caso da Agroindústria de extração de óleos vegetais da Comunidade Santo Antônio do Abonari*

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PRODERE) da Faculdade de Estudos Sociais da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional, área de concentração Indústria.

Aprovado em 28 de fevereiro de 2009.

### BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Roberval Monteiro Bezerra de Lima, Presidente.  
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Francisco Mendes – Membro  
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Wanderlei Antônio Alves de Lima  
Embrapa Amazônia Ocidental

## **DEDICATÓRIA**

As minhas Filhas, Suzana e Maria Luíza, inspiração eterna de minha vida. Meu marido, Igor Manolo, pelo incentivo para realização deste trabalho. A minha mãe, Maria de Lourdes, exemplo de vida e amor. Aos familiares que não mediram esforços nessa minha caminhada. A todos que direta ou indiretamente se fizeram presentes no meu trabalho.

## AGRADECIMENTOS

À Deus pela oportunidade deste trabalho;

Ao meu Orientador Prof. Roberval Lima pelo acompanhamento e esforço constante e ao Prof. Francisco Mendes Rodrigues pela força e ânimo que me proporcionou;

Ao Sr. João Basílio pela confiança e boa vontade no fornecimento dos dados da pesquisa;

Aos meus Familiares pelo apoio incondicional;

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional-PRODRE pelo enriquecimento teórico;

Aos colegas da Instituição que auxiliaram na discussão da temática e contribuíram no delinear do caminho;

A Universidade Federal do Amazonas pela oportunidade, juntamente com os colaboradores desta instituição, não deixando de mencionar a Srta. Adriana Bentes pelo atendimento e paciência nos momentos mais críticos;

As demais pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização dessa pesquisa, as quais mencionar seria até desnecessário, visto a amplitude de suas ações no propósito da produção científica.

## **RESUMO**

Este estudo pretendeu demonstrar alguns aspectos considerados relevantes à compreensão do modelo de gestão da Agroindústria de Extração de Óleos Vegetais da Comunidade Santo Antônio do Abonari. O enfoque dado a questão da sustentabilidade e valorização da biodiversidade, cujos principais pressupostos ainda são retratados na questão do desenvolvimento sustentável, tem se transformado numa das diversas alternativas de crescimento econômico da região amazônica, gerando possibilidades que acalentam a nova perspectiva econômica local. As empresas que utilizam a matéria prima da floresta na fabricação de seus produtos, no caso específico da agroindústria, embora atuando num cenário altamente complexo, surge como solução para o desenvolvimento regional de forma sustentada. Com o objetivo de avaliar os aspectos gerenciais da Agroindústria situada na Comunidade de Santo Antônio do Abonari, foi realizada uma pesquisa, mediante aplicação de entrevista dirigida. A metodologia seguiu uma abordagem qualitativa, sem dados estatísticos, e descrição de fatos observados. Os resultados apontam para necessidade de elaboração de planejamentos no intuito claro de favorecer a consecução dos objetivos, assim como a definição de papéis dentro da organização, capazes de fornecer um modelo claro de gestão observado em agroindústrias de modo geral.

Palavras-Chave: Desenvolvimento Regional – Agroindústria – Gestão

## **ABSTRACT**

This review he pretends demonstrate a few appearances considered relevant at the comprehension from the template managing viewed at the Agroindústria as of Removing as of Oils Plants from the Community Santo Antônio do Abonari. As of he forms new has been gave new he hangs the question of peace sustentabilidade and appreciation from the biodiversity , whose principais Assumptions still they are recanted at the litigation from the breeding sustentável , than it is to arguments the part does have in case that transformed on one of the many alternatives as of growth economic from the amazon region , generating chances than it is to acalentem the one new economic perspective . The companies than it is to are using the essence prima of the forest at the fabrication as of your commodities , in the event individual from the agroindústria , in spite of acting in a scene highly elaborate , appears as a expedient more viable for the development of regional as of he forms fostered. With the objectiv of appraising the management appearances from the Agroindústria perched at the Community as of Santo Antônio do Abonari , he went paid-up a research , median application as of appointment. The methodology he followed an approach qualitative , without statistical data , and description as of suits observed. The results appoints about to must as of elaboration as of planejamentos at the intuitive of coursese of favoring the one consecução of the objetivos , as well as the definition as of papers within doors of the organization , able to cater a model of coursese managing observed well into agroindústrias in order to across the board.

Key-words: breeding regional – agroindustry - manager

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
1.1 Breve histórico do desenvolvimento econômico do Amazonas e contextualização da Agroindústria de Extração de Óleos Vegetais de Santo Antônio do Abonari.....	10
1.2 Breve histórico da Comunidade Santo Antônio do Abonari.....	13
1.3 Repensando a exploração auto-sustentável da biodiversidade e o manejo florestal.....	16
1.4 O Buriti.....	22
1.5 Definição do problema, hipótese e objetivos da pesquisa.....	24
1.5.1 Formulação do problema.....	24
1.5.2 Hipótese.....	25
1.5.3 Objetivos da pesquisa.....	25
1.5.3.1 Objetivo Geral.....	25
1.5.3.2 Objetivos Específicos.....	25
1.6 Relevância da pesquisa.....	25
1.6.1 Escassez de estudos sobre o uso dos recursos da biodiversidade da Amazônia.....	25
1.6.2 Contribuição científica e metodológica.....	26
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	28
2.1 Noção de <i>commodity system approach</i> e conceito de agribusiness.....	28
2.2 Análise de cadeias de produção.....	29
2.3 Sistema agroindustrial, visão sistêmica e mesoanálise.....	33
2.4 Competitividade e agronegócio.....	35
2.5 Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais.....	36
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	39
3.1 Administração: Breve Histórico.....	39
3.2 Estratégias, aprendizagem e capacitação tecnológica.....	45

<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>50</b>
4.1 Questões metodológicas para realização da pesquisa.....	50
4.2 Amostra e coleta, tratamento e apresentação dos dados.....	51
4.3 Tratamento e apresentação dos dados.....	52
<b>5 RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>53</b>
5.1 Realidade atual da Agroindústria.....	53
5.2 Funcionamento da Agroindústria.....	54
5.3 Tomada de decisão.....	58
5.4 Procedimentos administrativos.....	59
5.5 Gestão.....	61
<b>6 RESULTADOS E CONCLUSÕES.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>

## **Lista de Figuras**

Figura 1.1 A Cadeia de produção agroindustrial.....	30
Figura 1.2 Sistema agroindustrial.....	33
Figura 1.3 As Novas abordagens da administração na era industrial neoclássica.....	43
Figura 1.4 Etapas da extração de óleo bruto.....	47

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1.1 Questões metodológicas para a pesquisa.....	51
--	----

## **INTRODUÇÃO**

Este trabalho buscou identificar o modelo de gestão existente na Agroindústria de extração de óleos vegetais da Comunidade Santo Antônio Abonari, fazendo uma breve análise do contexto vivencial dos negócios desenvolvidos pelos chamados “homens da floresta”.

Com tal objetivo, são analisados aspectos gerenciais, organizacionais, produtivos, mercadológicos e estratégicos desta Agroindústria, assim como o contexto vivencial dos envolvidos direta ou indiretamente com a Agroindústria.

Para examinar o sucesso ou insucesso da gestão de uma Agroindústria, foram reunidos dados e informações que caracterizaram a cadeia produtiva da Agroindústria e sua destinação final. Buscou-se enfatizar aqueles referentes às principais atividades que envolvem a produção, manejo, transformação e comercialização da matéria-prima de origem da floresta.

Todos esses elementos contribuem para facilitar a compreensão sobre a interferência real que o modelo de gestão utilizado na Agroindústria é capaz de interferir no sucesso do negócio, assim como se demonstra o que realmente é necessário para a prática do desenvolvimento sustentável, proporcionando uma reflexão àqueles que porventura questionem o modo de vida simples do caboclo, o mais numeroso grupo populacional da região amazônica, mestiço de branco com o índio.

## **1.1 Breve histórico do desenvolvimento econômico do Amazonas e contextualização da Agroindústria de Extração de Óleos Vegetais de Santo Antônio do Abonari**

A priori falar sobre Amazônia é concentrar relatos no descobrimento do Brasil e fazê-lo de ponto de referência, ainda que a história relatada sobre o Amazonas comece antes deste tempo, mais especificamente quando o atual território era povoado por índios das nações Jê e Aruaque. A área que hoje é o Amazonas, não fazia parte das terras ditas portuguesas, determinadas pelo Tratado de Tordesilhas, porém desde cedo, os portugueses se aventuravam pelas águas do rio Amazonas em busca das chamadas drogas do sertão.

Segundo Monteiro (1977), o descobrimento da região hoje formada pelos Estados do Amazonas e Pará foi de responsabilidade do espanhol Francisco de Orellana, o qual descreveu em sua viagem, as belezas naturais e as riquezas encontradas na região, o que certamente chamariam atenção da coroa espanhola. Em peculiaridade também vale ressaltar a descrição sobre as índias guerreiras, carregada de mitos e folclore que durante esta expedição ocorrida em 1541-1542 também foi amplamente descrita.

O povoamento propriamente dito da região teve origem a partir de 1669, com a fundação do forte de São José da Barra do Rio Negro pelo capitão português Francisco da Mata Falcão, área que hoje é Manaus.

Cortado pela linha do equador em sua porção setentrional, o Estado do Amazonas faz divisa ao Leste com o Pará, ao Norte, com Roraima e Venezuela, a Oeste com a Colômbia e o Peru, e ao Sul faz divisa com o Acre, Rondônia e Mato Grosso. Possui uma área de aproximadamente 1.577.820 Km<sup>2</sup>, que representa quase um quinto do território nacional.

A ocupação da Amazônia sempre foi esparsa, em parte pela floresta densa e parte pela distância dos grandes centros comerciais e financeiros. De acordo com Monteiro (1977), mais tarde as estratégias elaboradas para ocupação da Amazônia tiveram início com Tenreiro Aranha, primeiro governador da nova província, que conseguiu enfrentar as dificuldades financeiras com o repasse das verbas do Pará e Maranhão durante alguns anos para suprir o orçamento amazonense no início. Com a borracha, a partir da década de 1850, foi sustentada a economia da região e inclusive construído o suntuoso Teatro Amazonas, comparado aos padrões europeus em luxo e beleza.

Importante se faz citar ainda que segundo Monteiro (1977) à época do ciclo da borracha (primeiro ciclo) a capital do Amazonas foi talvez a capital que mais conheceu a riqueza, os encantos e o glamour do primeiro mundo no Brasil, com a sofisticação e luxo da Europa.

Monteiro (1977) salienta ainda que com o fim do ciclo da borracha, a economia amazonense voltou a decair, a crise surgiu a galope. Em 1953 em busca de retomar o crescimento da região, o Governo Federal criou a Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia (SPEVEA), mais tarde substituída pela Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM), como forma inclusive de fomentar a infraestrutura da região. Importante fator econômico foi em 1967 quando foi criada a Zona Franca de Manaus, um pólo para Indústria de alta tecnologia com isenção fiscal.

A cidade de Manaus, com o advento da Zona Franca de Manaus, segundo Monteiro (1977), ganhou um comércio de importados e logo mais tarde um pólo industrial, que concentra uma centena de fábricas industriais produzindo produtos industrializados e

componentes eletrônicos que dentre muitos fatores renovaram o crescimento demográfico, que por sinal desde idos de tempos militares que se repensavam estratégias para o povoamento da região, visto ser considerada um vazio demográfico.

Segundo dados da Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), no indicador de novembro de 2007 foram contabilizados 99.087 empregos diretos, sendo que apenas 378 empresas informaram seus indicadores para a SUFRAMA. O Parque Industrial de Manaus por sinal abriga mais de 500 empresas mundialmente conhecidas, que geram mais de 105 mil empregos diretos e outros cerca de 400 mil empregos indiretos na indústria incentivada.

Por ser conhecida como a região mais rica em biodiversidade do mundo, a Região Amazônica possui peculiaridades tais que a transformam num campo aberto à novas descobertas e inovações, visto a diversidade de novas informações que podem ser obtidas sistematicamente.

Avançando pelo interior da região amazônica, observamos a constituição de 62 (sessenta e dois) municípios banhados por rios como Negro, Amazonas, Solimões, Madeira, Juruá, Purus, Içá, Uaupes e Japurá. As grandes diversidades biológicas existentes estudadas, em fase de estudo e ainda desconhecida são grandiosas, dadas a grande extensão de área da maior floresta tropical úmida do mundo.

Os diversos municípios da região amazônica possuem peculiaridades tais que com o apoio e o investimento necessário, certamente seriam fontes inesgotáveis de fonte de renda à região e quiçá ao País, dados os projetos que já existem e muitos inclusive já estão em fase de

plena expansão, como o caso da Agroindústria de extração de óleos vegetais da Comunidade Santo Antônio do Abonari, localizada a 200 km da capital do Estado do Amazonas, no Município de Presidente Figueiredo.

## **1.2 Breve histórico da Comunidade Santo Antônio do Abonari**

A Comunidade Santo Antônio do Abonari foi fundada em 1998, quando cerca de 28 moradores da localidade resolveram se unir para poderem dar maior favorecimento as suas atividades de cultivo, extrativismo e comercialização dos produtos, organizando-se economicamente em grupo, na busca de favorecerem sua fonte de renda, gerando emprego e desenvolvimento local.

Localizada às margens da BR-174, que liga o Estado do Amazonas ao Estado de Roraima, mais especificamente no município de Presidente Figueiredo e com uma distância de duzentos quilômetros de Manaus. A Comunidade Santo Antônio do Abonari está situada no chamado ramal do Abonari, anteriormente conhecido como Ramal do Serragro.

A principal atividade econômica da Comunidade é a produção agrícola, com a comercialização de farinha, cana-de-açúcar, cupuaçu, laranja, limão e milho, conforme dados do Instituto de Desenvolvimento Agrícola – IDAM (2005), do Município de Presidente Figueiredo, porém vale ressaltar que a maioria desta produção é de subsistência, e a comercialização dos produtos se faz em grande parte na cidade de Manaus.

Atualmente a comunidade conta com um total de 140 (cento e quarenta) famílias que fazem parte da comunidade Santo Antônio do Abonari, porém a maioria está alocada às

margens da BR-174. No ramal do Abonari propriamente dito, há somente 62 (sessenta e duas) famílias distribuídas em propriedades ao longo dos seis quilômetros de ramal.

A Agroindústria de extração de óleos vegetais da Comunidade de Santo Antônio do Abonari nasceu de uma perspectiva apontada pelos membros da Associação comunitária de mesmo nome, em vias de tomar proveito da extração de frutas da região, como já era feito e comercializado em estado bruto, sem beneficiamento algum. A visão empreendedora de alguns membros da comunidade sinalizava para a questão da sustentabilidade da comunidade, visto que foi percebida a necessidade de implementação de procedimentos para que houvesse geração de renda a todos os comunitários.

Inicialmente a produção da Agroindústria era artesanal, com a extração da polpa de buriti (*mauritia flexuosa*), que era vendida diretamente a uma empresa com sede em Manaus, a qual beneficiava a polpa transformando-a em óleo vegetal.

Com o passar dos anos, os moradores começaram a identificar a possibilidade de também beneficiarem o produto e, ao invés de vender a polpa do buriti, poderiam vender o próprio óleo vegetal, com valor de mercado mais elevado.

Restava-lhes a tecnologia para a extração do óleo vegetal, visto que pelo processo artesanal havia perdas excessivas de material e quantidade pequena de produção do óleo. Após várias reuniões na Comunidade, a empresa que comprava a polpa de buriti passou a incentivar os comunitários a se organizarem, em busca de adquirir financiamentos junto ao Governo do Estado do Amazonas.

Através de projetos enviados ao Centro de Desenvolvimento Humano-CDH, os comunitários conseguiram então os recursos que possibilitaram a compra de todo maquinário disponível para a extração de óleos vegetais, a saber: conjunto secador rotativo, peneira de limpeza/segurança, cozinhador vertical, prensa contínua e filtro da prensa.

A partir da nova possibilidade de industrializar a extração de óleos vegetais, a Agroindústria de Santo Antônio do Abonari, passou a dar prosseguimento às suas atividades, em meados de 2004, com a participação de oito funcionários, dentre eles, o próprio presidente da comunidade.

A partir do ano de 2005, em busca de garantir maior aceitação comercial do óleo vegetal de buriti, a nível nacional e internacional, foi solicitada a certificação de manejo florestal, FSC (*Forest Stewardship Council*), que garantia, dentre outros itens, a origem do produto de acordo com padrões de manejo florestal reconhecidos internacionalmente, que acima de tudo possuem enfoque na questão ambiental.

Após a certificação do buriti, a Agroindústria passou então a comercializar em torno de 3.750 kg (três mil setecentos e cinqüenta quilos) de óleo com uma determinada empresa localizada na cidade de Manaus, de renome internacional, que pagava inicialmente R\$ 5,00 (cinco reais), por quilo de óleo, equivalente a \$2,08 (dois dólares e oito centavos), por safra, que dura em torno de quatro meses.

Certamente a Comunidade Santo Antônio do Abonari passou por uma reestruturação, afinal, os comunitários passaram a ter uma fonte de renda na comunidade com a venda do

produto *in natura* para a Agroindústria de extração de óleos vegetais, o que lhes garantia uma nova perspectiva econômica.

A realidade da comunidade tem mudado nestes últimos cinco anos desde o pleno funcionamento da Agroindústria. Algumas dificuldades já foram superadas, tais como energia elétrica, que desde o início de 2007, já estava com sua capacidade instalada, facilitando desta forma o funcionamento da Agroindústria, diminuindo custo com diesel para geração de energia elétrica para o funcionamento das máquinas. A questão do transporte ainda tem sido uma grande dificuldade, pois devido a distância da comunidade ao comprador, o produto é afetado diretamente em seu preço final.

A empresa que compra toda a produção de óleos da Agroindústria, atualmente paga em torno de R\$ 8,00 (oito reais), equivalente a \$3,33 (três dólares e trinta e três centavos) por quilo de óleo, na condição contratual de se dirigir até a comunidade para o recebimento do óleo. Certamente tal condição diminui o preço do produto.

### **1.3 Repensando a exploração auto-sustentável da biodiversidade e o manejo florestal**

Analisar estrategicamente as potencialidades da Amazônia é especular a possibilidade de que o papel e o destino dessa região no macrocenário mundial ainda é um pouco difuso, o que segundo Freitas (2004), observa-se a sua presença de forma cada vez maior nos megaprocessos econômicos e ecológicos que surgem, apontando para tendências de que haja o crescimento da atuação das Organizações não-governamentais ligadas às questões ambientais na Amazônia, o que necessariamente leva a discussão de temas como: educação e monitoramento ambiental, desenvolvimento de novas tecnologias e assistência técnica e social

às populações rurais, conservação e administração de recursos naturais, fiscalização ambiental e mobilização da opinião pública, ecoturismo e pesquisa ecológica.

Desenvolvimento sustentável faz parte de um processo de consolidação de idéias que traz em si uma reflexão sobre como se procede realmente o desenvolvimento e do que depende exatamente.

No Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) surge um esboço de compreensão dos termos citados, o qual nos leva ao indicador sintético da renda per capita, que por sua comodidade e simplicidade tendem a demonstrar de forma clara a distribuição da renda de um país ou região, segundo Amartya Sen, um dos consultores internacionais do PNUD.

A própria questão de se ter sempre uma medida para definição de todas as coisas permeia a construção do pensamento de todos os seres e ao que se conclui é que sempre teremos índices diversos que servirão de base de mensuração, do desenvolvimento econômico, mas em que pese o esclarecimento de Veiga (2005, p.85) “só há desenvolvimento quando os benefícios do crescimento servem à ampliação das capacidades humanas, entendidas como o conjunto das coisas que as pessoas podem ser ou fazer na vida”, o que pode ser resumida nos quatro pontos principais: ter uma vida longa e saudável, ser instruído, ter acesso aos recursos necessários a um nível de vida digno e ser capaz de participar da vida da comunidade.

Segundo Veiga (2005), neste processo de desenvolvimento e consolidação de suas etapas, entende-se que há o envolvimento direto de pessoas, as quais por elas e para elas se promovem mudanças, visto que as pessoas são as verdadeiras riquezas das nações.

O desenvolvimento, segundo o Relatório do PNUD (2004), depende muito do ponto de vista a que se destina – “se para fabricar armas ou produzir alimentos, se para construir palácios ou fornecer água potável”, porém o aspecto mais relevante de todos os aspectos levantados é de que sempre deve haver a reflexão sobre como pode ser melhorada a vida de determinada população.

Segundo Viana (2006, p.23) a verdadeira “vocação da Amazônia é o manejo florestal e a industrializa o de produtos florestais”, o que de fato se transforma numa grande fonte de reflexão a estudiosos diversos do tema, visto que levanta a bandeira do aproveitamento da riqueza disponível a ser utilizada de forma sustentada, em vias de promo o do bem estar das popula es, em vias de se buscar o desenvolvimento, idéia esta que mesmo que vislumbrado no âmbito econômico pelo PNUD quando se trata das questões de desenvolvimento local, o que de fato se trata de uma discussão muito extensa que certamente deve ser tratada com maior rigor na elabora o de políticas públicas, mas que no momento não se fazem foco neste trabalho.

Um fator relevante a ser considerado quando se trata das questões de desenvolvimento local e talvez um dos pontos principais de sucesso ou insucesso nos ditos “negócios da floresta”, termo tão amplamente difundido entre os amazonenses por ocasião do marketing político do próprio Governo de Estado, trata-se da questão da gestão do negócio ou mesmo como articular o negócio para que pelo menos tenha um ponto de partida, o que de acordo

Viana começa pela quebra de alguns paradigmas, o que chama de paradigma do mato, construindo novas estratégias:

O ponto de partida é reavaliar o nosso conceito de “mato”. Para nós brasileiros, floresta é mato e mato é ruim, sujo, indesejável. Remover o mato é o caminho para o progresso, para o desenvolvimento. Isso faz parte de nosso inconsciente coletivo, que se traduz em políticas públicas e atitudes práticas. Nossos bancos públicos e privados financiam tudo: soja, pecuária, fábricas de eletrodoméstico etc, - menos o manejo de nossas florestas naturais e a industrialização de seus produtos. Em consequência, desenvolvemos pesquisas para aumentar a eficácia de monoculturas – da cana de açúcar ao eucalipto – e deixamos os sistemas extrativistas das populações tradicionais no mesmo patamar tecnológico do século retrasado. Por isso nossos agricultores são levados ao caminho único do desmatamento. (Viana, 2006, p.39)

Certamente o ideário lançado nos remete à discussão de vários aspectos, os quais se iniciam pela real falta de políticas públicas voltadas para tais questões até o proceder técnico para ser capaz de proporcionar o desenvolvimento tal qual o próprio capitalismo concebe.

Normalmente idéias simples são capazes de gerar grandes negócios, os quais são aperfeiçoadas com o tempo e tendem ao sucesso quando conciliam a lucratividade com o modelo de gestão exato, ou seja, articulando a idéia com a implementação da mesma, passando pelos procedimentos que devem ser seguidos na busca de se criar um processo consolidado e simples de articular o produto, o lucro, a produção e os investimentos, ou como cita Chiavenato (1999, p.5) “constitui a maneira de utilizar os diversos recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, de informação e tecnologia – para alcançar os objetivos e atingir elevado desempenho.”

A própria função de administrar consolida idéias de que somente se alcançam objetivos através dos processos de planejar, organizar, dirigir e controlar, os quais envolvem

diretamente pessoas ou grupo de pessoas, ou seja, trabalhando com e através de pessoas para alcançar eficientemente objetivos organizacionais pelo uso eficiente de recursos limitados em um ambiente de constante mudança.

Ao fazer uma abordagem sobre desenvolvimento sustentável na Amazônia, deparamo-nos com questões como: As florestas representam atraso ou desenvolvimento do país? A conservação das florestas interessa a quem exatamente? Qual o papel das nossas florestas na construção do desenvolvimento sustentável? Vale ressaltar que em princípio é importante conceituar desenvolvimento sustentável, o que segundo Viana (2006, p.27), “em poucas palavras significa melhorar a qualidade de vida da geração atual, sem prejudicar as próximas gerações”, o que certamente remete-nos à uma reflexão maior a cerca do compromisso de cada ser com a própria perpetuação da espécie.

De fato quando mencionamos a palavra sustentável ou auto sustentável, as discussões são diversas. Segundo Veiga (2005), se transformam em três linhas de pensamento divergentes: a primeira que não reconhece ou não acredita em dilemas entre conservação ambiental e crescimento econômico, e que ambas se conciliam, o que já não é reconhecido cientificamente e que ainda geram conflitos entre todos os economistas; a segunda, que o crescimento econômico somente seria prejudicial até um determinado ponto, visto que a partir do crescimento econômico, as possibilidades de se encontrarem novas e melhores perspectivas de melhoria da qualidade ambiental seriam maiores; e uma terceira que na verdade trabalha mais com dados estatísticos que avalia a relação entre renda per capita e quatro tipos de deterioração ambiental (poluição atmosférica urbana, oxigenação de bacias hidrográficas, e duas de suas contaminações: fecal e por metais pesados), avaliando que de

forma mensurável, o ponto de mutação seria de 8 mil dólares de renda per capita, que na verdade identificariam as fases de desgraça e recuperação ambiental.

Claro que esta discussão passa pelo conceito econômico de avaliação, o qual mensura com bases em índices a real situação desta questão ambiental, visto que é na questão do desenvolvimento econômico que se consegue de fato visualizar os impactos ambientais gerados.

A questão da auto sustentabilidade liga-se com a questão ecológica, pois segundo Freitas (2004), é fruto de um cenário criado pelas perspectivas e preocupação com a vida futura na Terra, criando uma emergência da compreensão do desenvolvimento auto sustentado, acelerando assim a implementação de ações políticas de alcance mundial, o que ainda segundo o autor uma dessas principais ações seria a questão do desenvolvimento sustentável, que ainda se encontra em processo de legitimação científica, ancorada na idéia principal de que é importante a preocupação com o destino da humanidade, cujo problema maior reside na questão das Leis de Conservação, cuja comprovação científica já esclarece a impossibilidade de manter réplicas idênticas dos cenários da natureza após o mesmo ter sofrido uma ação física refutando deste modo a idéia de auto sustentabilidade, ao menos ao nível dos fluxos de energia e matéria associados às várias formas de organização da matéria.

A discussão sobre sustentabilidade gira em torno do quanto realmente se vai gerar de impacto para que haja crescimento, desenvolvimento e não mais sobre o fato de que se conservará intacta a natureza, visto que cientificamente falando, esta possibilidade não é coerente.

#### 1.4. O Buriti

Considerada por muitos pesquisadores uma das mais singulares palmeiras do Brasil, e indicativo infalível da existência de água na região.

Ao caírem nos riachos, os frutos de seus generosos cachos são transportados pela água, ajudando a dispersar a espécie em toda a região. Os frutos também servem de alimento para cutias, capivaras, antas e araras, que colaboram para disseminar as sementes.

Para o homem, o buriti também é muito generoso. Segundo a enciclopédia livre wikipédia, seu fruto é uma fonte de alimento privilegiada. Rico em vitamina A, B e C, ainda fornece cálcio, ferro e proteínas. Consumido tradicionalmente ao natural, o fruto do buriti também pode ser transformado em doces, sucos, licores e sobremesas de paladar peculiares.

De acordo com Almeida (1998), possui folhas penatífidas (folhas fendidas como penas) e flabeliformes (em forma de leque). Possui estipe geralmente flexuoso, drupas de 3 a 5 cm, revestidas de escamas triangulares castanho-avermelhadas, e polpa amarela, doce e, com a semente muito oleaginosa e as flores são inflorescências. Para o seu desenvolvimento é essencial um solo ácido e grande quantidade de água.

A Dra. Délia Rodriguez-Amaya, professora e pesquisadora da Unicamp, é reconhecida internacionalmente pela avaliação dos alimentos brasileiros como fontes de carotenóides. Segundo a autora, o buriti (*Mauritia Flexuosa*) constitui uma das principais fontes de pró-vitamina A encontradas na biodiversidade brasileira (6.490 microgramas de retinol equivalente por 100g de polpa). O elevado potencial pró-vitamínico deste fruto é resultado

dos altos teores de beta-caroteno, principal fonte pró-vitamina A encontrada no reino vegetal. Estudos realizados pela Dra. Tânia da Silveira Agostini-Costa, pesquisadora da Embrapa, em parceria com Dr. Daniel Barrera-Arellano, professor da Unicamp, reforçam o potencial pró-vitamina A do buriti. Segundo trabalhos desenvolvidos por estes pesquisadores, um grama de óleo de buriti apresentou 1.181 microgramas de beta-caroteno, o que faz deste óleo uma das maiores fontes de pró-vitamina A (18.339 microgramas de retinol equivalente por 100 g de óleo).

As folhas geram fibras usadas no artesanato, tais como bolsas, tapetes, toalhas de mesa, brinquedos e bijuterias (foto.) Os talos das folhas servem para a fabricação de móveis. Além de serem leves, as mobílias feitas com o buriti são resistentes e muito bonitas. As folhas jovens também produzem uma fibra muito fina, a “seda” do buriti, usada pelos artesãos na fabricação de peças feitas com o capim-dourado.

A principal forma de consumo do buriti se dá através de sua polpa, na feitura de sucos, tortas, sorvetes, doces e geléias, além de licores de sabor exótico.

O óleo que é extraído da fruta (polpa do buriti) possui valor medicinal para os povos tradicionais do cerrado, geralmente utilizado como vermífugo, cicatrizante e energético.

Há também grande aproveitamento cosmético do óleo e estudos verificam que as substâncias do buriti também dão cor, aroma e qualidade a diversos produtos de beleza, como cremes, xampus, filtro solar e sabonetes.

Existem estudos que ainda visam encontrar a viabilidade do óleo de buriti também ter seu aproveitamento na produção de energia, de acordo com uma pesquisa realizada no interior do Estado do Amazonas, mais especificamente na Vila Campinas, Município de Manacapuru, onde se têm tentado substituir o óleo diesel, em geradores convencionais de energia elétrica nos sistemas isolados.

O buriti é encontrado principalmente na Amazônia Ocidental, onde em cada hectare possível distribuir até 550 plantas. A planta feminina apresenta 2 a 8 florações durante o ano e cada cacho contém em média 850 frutos. A produção média de frutos é de 200 kg, sendo possível obter 20 kg de óleo/planta/ano (Freitas et al, 1996). Considerando a média de 250 plantas/ha, pode-se obter um total anual de 5.000 kg de óleo vegetal/ha/ano.

No Amazonas, a produção de óleo de buriti já tem seu primeiro representante qualificado com o “selo verde” no Brasil, a Comunidade Santo Antônio do Abonari, pioneira na implantação de manejo do buriti, localizada no município de Presidente Figueiredo, situada a 200 quilômetros de Manaus, recebeu no ano de 2005 o primeiro certificado FSC (sigla em inglês para Forest Stewardship Council, que significa Conselho de Manejo Florestal) para a produção da oleaginosa.

No Acre é encontrado na maioria dos municípios, mas as maiores populações ocorrem nas cercanias da cidade de Cruzeiro do Sul e ao longo de rios e outros cursos de água da bacia do rio Juruá.

## **1.5. Definição do problema, hipótese e objetivos da pesquisa**

### **1.5.1. Formulação do problema**

Como o processo de gestão interfere direta ou indiretamente no sucesso ou não de uma Agroindústria?

### **1.5.2 Hipótese**

A capacitação técnica dos atores de uma Agroindústria interfere no processo de tomada de decisão para a promoção de desenvolvimento tanto da Agroindústria como da comunidade local onde esteja inserida

### **1.5.3. Objetivos da pesquisa**

#### 1.5.3.1 Objetivos Gerais

Examinar o processo de gestão da Agroindústria de extração de óleos vegetais de Santo Antônio do Abonari.

#### 1.5.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar os principais fatores que contribuem e restringem as atividades para o processo de aprendizagem, capacitação e inovação tecnológica da Agroindústria;
- ✓ Comparar entre os diversos modelos de gestão em agroindústria disponíveis em literatura, o que mais se aproxima à realidade local;
- ✓ Avaliar o modelo atual de gestão da Agroindústria;
- ✓ Identificar e analisar a cadeia produtiva de extração de óleos vegetais na Agroindústria de extração de óleos vegetais de Santo Antônio do Abonari;
- ✓ Apontar os principais entraves de desenvolvimento da Agroindústria.

## **1.6 Relevância da pesquisa**

### **1.6.1. Escassez de estudos sobre o uso dos recursos da biodiversidade da Amazônia**

Observa-se uma determinada escassez de estudos sobre a exploração econômica com aplicação industrial dos produtos da biodiversidade amazônica, assim como as características gerenciais de uma Agroindústria, que sejam capazes de justificar o sucesso ou não dessas organizações que normalmente beneficiam uma comunidade inteira.

Este trabalho de pesquisa pretende apresentar alguns elementos de resposta para essas questões, a partir da análise do processo de aprendizagem, da capacitação e de gestão de uma Agroindústria que utiliza em seus produtos recursos naturais da floresta amazônica como matéria-prima.

#### **1.6.2. Contribuição científica e metodológica**

A busca incessante pelo conhecimento e acréscimo de informações importantes a serem socializadas em todas as esferas certamente é um dos focos principais deste trabalho, o qual busca passar sua contribuição científica e metodológica com base nos seguintes argumentos:

- É escassa a literatura que trata especificamente de processos agroindustriais, assim como os fluxos de aprendizagem, acumulação de competências em regiões em desenvolvimento, especialmente na Amazônia que abordem atividades industriais com recursos da biodiversidade;
- Foram abordados modelos teóricos sobre gestão que servem de parâmetro de adaptação à realidades locais, em vias de se alavancar e dar apoio técnico ao desenvolvimento de atividades agroindustriais na Amazônia;

- Foram tratados de forma técnica a situação específica de uma Agroindústria e seu modelo de gestão, que servem como contribuição para a implantação de outras na região.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Neste item serão examinados os fatores gerenciais dos sistemas agroindustriais: 1. Noção de *commodity system approach* e conceito de agribusiness; 2. Análise de cadeias de produção; 3. Gerenciamento de sistemas agroindustriais; 4. Comercialização de produtos agroindustriais.

□ **Comoditty e Agribusiness** – buscar-se-á introduzir no contexto a idéia principal de commodities em busca de fornecer compreensão do conceito de agribusiness;

□ **Cadeias de Produção** - serão identificados e caracterizados os principais atores na cadeia de produção que influenciam nas decisões e meios de exploração dos recursos da floresta;

□ **Gerenciamento de sistemas agroindustriais** – fornecer subsídios à compreensão da necessidade de adoção de práticas que coordenem a cadeia produtiva, aumentando a a capacidade de se adaptar às mudanças no cenário competitivo;

□ **Comercialização** – estender o conceito de comercialização de modo a incorporar a transmissão do produto pelos vários estágios do processo produtivo.

### 2.1. Noção de *commodity system approach* e conceito de agribusiness

*Commodity system approach* é um termo inglês que define o estudo do comportamento dos sistemas de produção da laranja, trigo e soja nos Estados Unidos, segundo Batalha (2001, p. 27) é parte dos estudos de pesquisadores da Universidade de Harvard John Davis e Ray

Goldberg, no qual interliga o conceito de agribusiness como sendo “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”.

A compreensão que se obtém das definições são de que na verdade os commodities então são os produtos primários de grande importância econômica e agribusiness a negociação desses produtos.

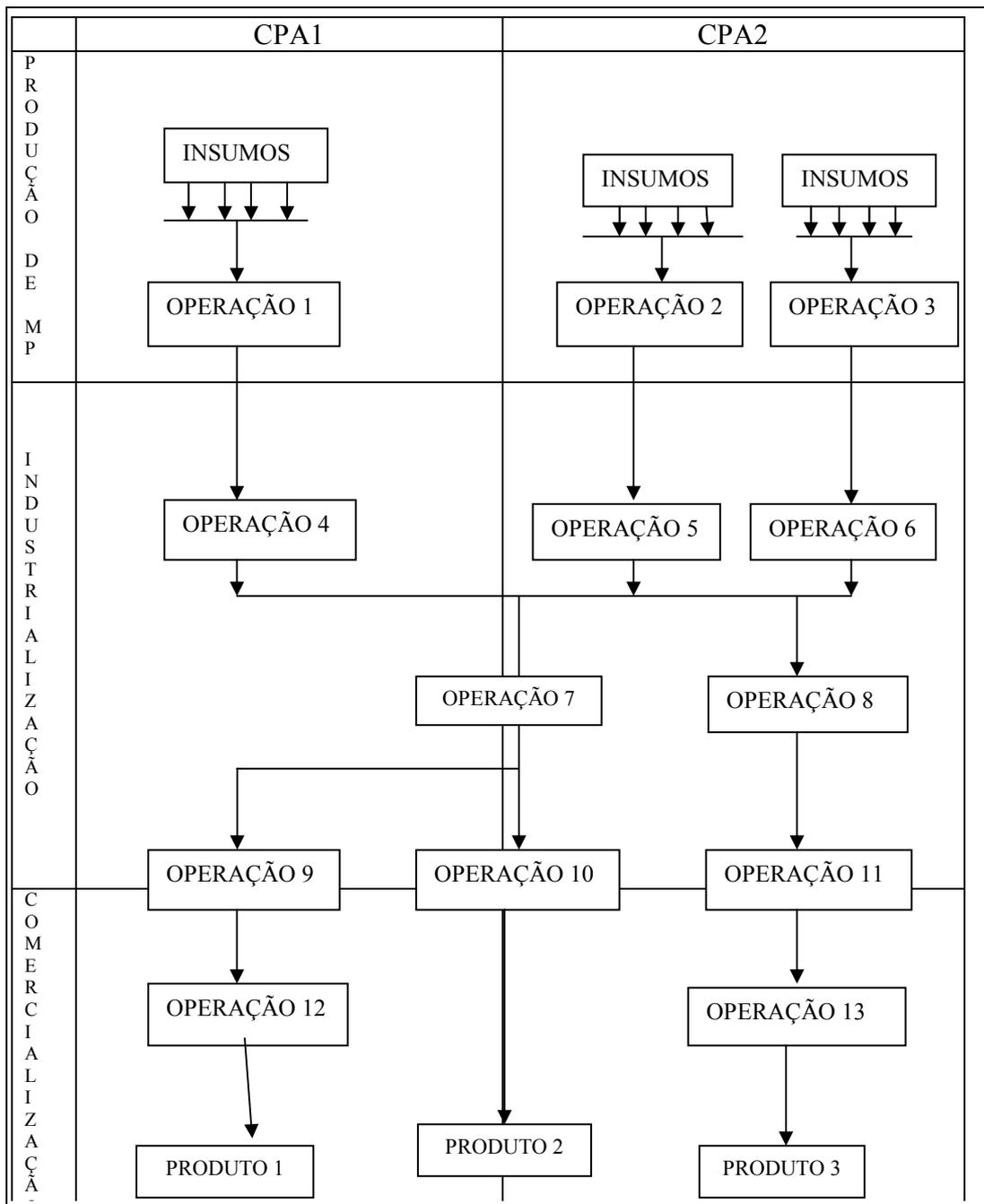
## **2.2. Análise de cadeias de produção**

A escola francesa de economia utiliza como ferramenta privilegiada a análise das cadeias de produção, que têm a ver com uma sucessão de operações de transformações dissociáveis que se ligam através de um encadeamento técnico, que por sua vez estabelecem relações comerciais e financeiras, estabelecendo uma valoração aos meios de produção assegurando a articulação das operações.

Para Batalha (2001, p.29), “uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada, de jusante a montante, em três macrosegmentos”, cuja divisão se dá na comercialização, industrialização e produção de matérias-primas, conforme representação da Figura 1.1 que representa esquematicamente duas cadeias de produção agroindustrial quaisquer.

A Figura 1.1 representa de forma esquematizada duas cadeias de produção agroindustrial quaisquer. Observa-se que são apresentadas duas cadeias produtivas agroindustriais (CPA) quaisquer não lineares, tomando como referência, por exemplo, o fato

de que a operação 7, pode ser seguida das operações 9, 10 ou 12, originando ainda os produtos 1 ou 2, que pode ser caracterizada como “ligações divergentes”. Observa-se ainda a possibilidade das ligações convergente, como explicitado nas operações 4,5 e 6 que darão origem às operações 7 e 8. Há também a possibilidade de se encontrar ainda no interior das CPAs, o mecanismo de retroalimentação, onde um elemento da etapa intermediária, vá alimentar outro elemento a montante da operação.



**Figura 1.1** A Cadeia de produção agroindustrial. Fonte: Batalha (2008, p.06)

(...) não é difícil decompor um processo industrial de fabricação segundo algumas etapas principais de produção. “Assim, seria razoável considerar que após passar por várias operações de fabricação, um produto possa alcançar um estado intermediário” de produção. Vale lembrar que o termo intermediário diz respeito ao produto final da CPA. A produção de óleo refinado de soja, por exemplo, poderia ser considerada estado intermediário de produção na fabricação dos produtos finais margarina e maionese. Batalha (2008, p.9),

O que ainda seria importante neste fato é que no chamado estado intermediário, este determinado produto deveria ter o potencial de comercialização com um valor de mercado potencial também.

Pode-se dizer que o sistema produtivo que está associado a uma CPA possui vínculo direto com as atividades que são desempenhadas pela agroindústria, assim como todo o processo de operação é responsável pela logística e comercialização do produto. O posicionamento da agroindústria dentro do sistema, bem como da concorrência, é facilmente identificável através da observação das operações pelas quais a agroindústria é responsável no conjunto das atividades necessárias à elaboração do produto final.

Entende-se, de um modo geral, por cadeia produtiva, como o conjunto de componentes interativos incluindo, os sistemas produtivos, fornecedores de insumos e serviços, industriais de processamento e transformação, agentes de distribuição e comercialização, além de consumidores finais.

A importância do consumidor final na cadeia produtiva é visualizada pela demanda do mercado consumidor, o que acarretaria então um conhecimento mais aprofundado deste mercado.

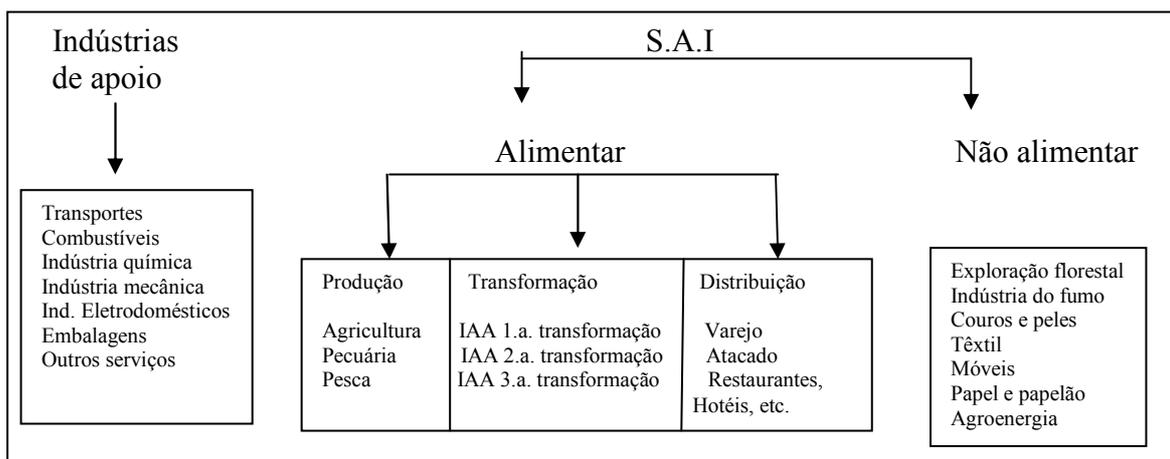
No gerenciamento dos sistemas produtivos, busca-se, em geral: **a)** maximizar a produção biológica e/ou econômica; **b)** minimizar custos; **c)** maximizar a eficiência do sistema produtivo para determinado cenário socioeconômico; **d)** atingir determinados padrões de qualidade; **e)** proporcionar sustentabilidade ao sistema produtivo; **f)** garantir competitividade ao produto. Dessa forma, pode-se ampliar a definição de sistema produtivo como sendo um conjunto de conhecimentos e tecnologias, aplicado a uma população de vegetais ou animais em determinado meio ambiente, de utilidade para o mercado consumidor, buscando atingir os objetivos descritos nos itens de **a** a **f** (Castro et al. 1995).

O Sistema Agroindustrial (SAI) é o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, que vai desde a produção dos insumos como sementes, adubos, máquinas agrícolas, etc., até o produto final como queijo, biscoito, etc., que é destinado ao consumidor. Na verdade, o SAI pode ser equiparado à definição de agribusiness proposta por Goldberg, porém quando apresentado neste contexto, pouca utilidade encontra na questão da tomada de decisão no processo gerencial.

É importante compreender que o SAI pode ser visto ainda como sendo composto por seis conjuntos de atores, a saber:

1. Agricultura, pecuária e pesca;
2. Indústrias agroalimentares (IAA);
3. Distribuição agrícola e alimentar;
4. Comércio internacional;
5. Consumidor;
6. Indústrias e serviços de apoio.

A figura 1.2 demonstra de forma esquemática o sistema agroindustrial



**Figura 1.2 Sistema agroindustrial. Fonte: Batalha (2008, p.12)**

O macrosssegmento industrial de uma cadeia agroindustrial pode ser dividido em empresas de primeira, segunda e terceira transformação.

As empresas de primeira transformação são caracterizadas como as responsáveis pelo primeiro processo de transformação da matéria-prima agropecuária, cujos produtos podem ser fornecidos diretamente ao comércio ou servir como matéria-prima de indústrias usualmente denominadas de segunda e terceira transformação, que são as responsáveis pela produção de produtos mais elaborados. Importante salientar que alguns autores ainda utilizam o termo empresas de terceira transformação para designar as agroindústrias que produzem pratos prontos para o consumo ou de conveniência, a exemplo dos pratos congelados que geralmente são vendidos em supermercados e lojas de conveniência.

### **2.3. Sistema agroindustrial, visão sistêmica e mesoanálise**

Segundo Batalha (2008, p.16), as metodologias de análise propostas por Goldberg e vários economistas industriais franceses, oferecem entre si algumas semelhanças, oferecendo, por exemplo, “cortes verticais no sistema econômico a partir de determinado produto final (como na escola francesa) ou a partir de uma matéria-prima de base, para então estudar sua

lógica de funcionamento”, cujo pensamento acarretaria então a fuga do modelo comum que divide o sistema em três setores: agricultura, indústria e serviços. A questão da agricultura toma formas mais relevantes segundo os conceitos dos autores, pois de fato busca demonstrar a importância de se visualizá-la num sistema mais amplo e composto, apontando para a questão da estratégia e marketing, duas importantes vertentes que são capazes de alavancar o negócio.

A mesoanálise surgiu como proposta para preencher a lacuna que possivelmente existia entre a microeconomia (estuda as unidades de base da economia) e macroeconomia (que parte do todo para estudar as partes) e pode ser definida como sendo. Segundo Batalha (2008, p.17), a “análise estrutural e funcional dos subsistemas e de sua interdependência dentro de um sistema integrado”, o que basicamente remete à compreensão de se analisar os processos produtivos de forma sistêmica, que seguem da produção até a tomada de decisão, que devem estar alinhados com o objetivo pretendido pela agroindústria.

Pode-se dizer que o enfoque sistêmico da produção agroindustrial é guiado por cinco conceitos-chave: <sup>1</sup>

Verticalidade: significa que características de um elo da cadeia influenciam fortemente os outros elos;

1. Orientação pela demanda: a idéia de que a demanda gera informações que determinam os fluxos de produtos e serviços através de toda cadeia produtiva;

Coordenação dentro da cadeia: as relações verticais dentro das cadeias de suprimento e comercialização, incluindo o estudo das formas alternativas de coordenação (contratos, mercado, spot etc) são de fundamental importância para a dinâmica de funcionamento das cadeias;

---

<sup>1</sup>STAATZ, J.M. Notes on the use of subsector analysis as a diagnostic tool for linking industry and agriculture: East Lansing: MSU, 1997.

2. Competição entre sistemas: um sistema pode envolver mais de um canal de comercialização, restando à análise sistêmica tentar entender a competição que se estabelece entre os canais e examinar como alguns deles podem ser criados ou modificados para melhorar o desempenho econômico dos agentes envolvidos;
3. Alavancagem: a análise sistêmica busca identificar pontos-chave na seqüência produção-consumo em que ações podem melhorar a eficiência de um grande número de participantes de uma só vez.

As cadeias de produção, enquanto enfoque técnico, busca descrever as operações de produção responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto acabado ou semi-acabado, o que sugere uma sucessão linear de operações técnicas de produção.

Na ótica técnico-econômica, Parent<sup>2</sup> define uma cadeia de produção como sendo a soma de todas as operações de produção e comercialização que foram necessárias para passar de uma ou várias matérias-prima de base ao produto final.

Os atores econômicos dentro de uma cadeia de produção irão manter uma posição de obtenção de uma maior margem de lucro em suas atividades, ao tempo em que tentam também apropriar-se das margens dos outros atores, o que sugere um jogo que se transforma numa grande estratégia industrial.

## **2.4 Competitividade e agronegócio**

A competitividade é vista como o desempenho de uma empresa ou produto, o que estaria ligado à participação do produto ou empresa em determinado mercado (market share),

---

<sup>2</sup>PARENT, J. Filières de produits, stades de production ET branches d'activité. Revue d'Économie Industrielle, n.o.7, p.89,1979.

que segundo visão da economia neoclássica estaria de alguma forma influenciando as decisões estratégicas tomadas pelos atores. O que segundo Batalha (2008), a competitividade de uma nação ou setor seria um resultado obtido pela competitividade individual dos agentes pertencentes ao país, região ou setor.

A questão da lucratividade do negócio, juntamente com a parcela de mercado é colocada em voga como indicadores fundamentais de desempenho, que englobam itens como produtividade, tecnologia, produtos, insumos, estrutura de mercado, condições de demanda e relações de mercado, que respondem em última instância, pelo posicionamento competitivo do sistema, o que segundo Batalha podem ser definidos ainda seis direcionadores de competitividade, que são: tecnologia, gestão interna dos agentes da cadeia, estrutura de mercado, insumos e infra-estrutura, ambiente institucional e relações de mercado.

## **2.5 Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais**

A questão da gestão em sistemas agroindustriais, como em qualquer segmento de negócio deve, em tese, manter a questão da eficiência e eficácia enquanto processo de gestão, o que segundo Batalha (2008) devem buscar acima de tudo atender as necessidades do consumidor, sem o qual não haveria razão de existir do próprio negócio, sendo assim necessário então, que todos os agentes envolvidos na agroindústria sejam capazes de conhecer profundamente os atributos de qualidade de seu produto ou serviço disponibilizado.

As pesquisas de mercado então se situam neste ponto como fatos de relevante importância capazes de identificar tais aspectos e disponibilizar ao maior número possível de interessados, cuja perspectiva se encaixa no conceito da eficácia enquanto capacidade de atender as necessidades do consumidor.

A eficiência passaria então a se inserir neste processo como ligado a dois conjuntos de fatores distintos, sendo o primeiro ligado à gestão interna e às diversas transações que ocorrem entre os seus agentes. A capacidade gerencial neste momento então deve estar ligada a capacidade dos agentes disponibilizarem produtos com nível adequado de qualidade e preço, utilizando-se para isso de ferramentas gerenciais modernas e adaptadas às suas necessidades, como funções administrativas clássicas de controle de custos, qualidade, logística, planejamento e controle da produção, compras, vendas, etc., que devem ser geridas eficientemente.

A bibliografia disponível que trata da questão da gestão industrial ressalta a importância de mecanismos de coordenação adequados para o sucesso do conjunto de atores do sistema, que implica na percepção de que cada vez mais a competição migrará de uma concorrência entre firmas para uma concorrência entre sistemas produtivos mais amplos que extrapolam os limites das mesmas firmas, demonstrando deste modo que o principal desafio não será somente gerir eficientemente aspectos internos aos agentes do sistema, mas também de gerenciar e garantir o funcionamento harmonioso e sustentável do próprio sistema.

Importante ressaltar que em níveis de alcance de toda a discussão proposta, os patamares capazes de gerar eficiência e eficácia são envoltos num contexto mais amplo, envolvendo aspectos legais, sociais, culturais, tecnológicos e econômicos, podendo revelar as ameaças e oportunidades que a agroindústria tenha que trabalhar em sua tomada de decisão.

Segundo Batalha (2008), a necessidade de elaboração de um planejamento estratégico surge então de questionamentos levantados internamente na Agroindústria. Faz-se mister harmonizar as intenções estratégicas de cada participante da cadeia, capazes de redundar em

alianças estratégicas que garantam a eficiência e a eficácia do sistema. Deste modo, é importante o envolvimento de todos os atores nesse processo de planejamento, o qual será capaz de definir também os principais objetivos que a Agroindústria almeja.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1. Administração: Breve Histórico

O aumento da competição tem exigido das empresas ações que sustentem sua capacidade de sobrevivência. Para criar as condições favoráveis em busca da competitividade, a inovação surge como novo paradigma e elemento essencial na gestão das empresas, ilustrando a relação entre as mudanças tecnológicas e o seu crescimento econômico.

A inovação é considerada o núcleo da “economia baseada no conhecimento”. A mudança tecnológica resulta de atividades inovadoras, incluindo os investimentos em intangíveis tais como P&D para criar oportunidades de investimentos adicionais na capacidade produtiva.

O início da década de 1990 marca o começo da terceira etapa do mundo organizacional. É a era da informação, que segundo Chiavenato (1999, p.34) “surge com o tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e com a chamada tecnologia da informação. A nova riqueza passa a ser o conhecimento – o recurso mais valioso e importante -, substituindo o capital financeiro”.

A tecnologia da informação invadiu a vida das organizações e das pessoas, o computador, a televisão e as telecomunicações se tornaram recursos valiosíssimos agregando novas características, como menor espaço, menor tempo e maior contato, são assim definidos:

**menor espaço:** a era da informação trouxe o conceito de escritório virtual ou não territorial. Prédios e escritórios sofreram uma brutal redução em tamanho. Arquivos eletrônicos acabaram com a papelada e com a necessidade de móveis associados, liberando espaço para outras finalidades. Os centros de processamento de dados (CPDs) foram drasticamente reduzidos, enxugados (downsizing) e

descentralizados, através de redes de microcomputadores nas organizações. Surgiram as salas virtuais com micros, dispensando prédios e reduzindo despesas fixas.

**Menor tempo:** as comunicações tornaram-se móveis, flexíveis, rápidas, diretas, permitindo maior tempo de dedicação ao cliente. A instantaneidade passa a ser a nova dimensão temporal fornecida pela tecnologia de informação.

**Maior contato:** com o micro portátil, a multimídia, o trabalho em grupo (Workgroup), e as estações de trabalho (Workstations), surgiu o teletrabalho, em que as pessoas trabalham juntas, embora distantes fisicamente. A teleconferência e a telerreunião permitem maior conectividade entre as pessoas, com menor deslocamento físico e menos necessidade de viagens para contatos pessoais. (Chiavenato,1999,p.34)

As organizações inovadoras dispõem de características que poderiam perfeitamente estar agrupadas em duas categorias: Habilidade Estratégica e Habilidade Organizacional, sendo a primeira uma visão de longo prazo, habilidade para identificar e participar das tendências de mercado, habilidade para absorver informações tecnológicas e econômicas; e a segunda o gosto pelo risco, cooperação interna e externa, envolvimento de toda a organização no processo de mudança e investimento em recursos humanos.

Notadamente seria injusto falar de inovações tecnológicas, sem a compreensão da evolução da própria teoria da administração, o que Chiavenato (1999) ressalta que desde idos dos tempos de Fayol já se havia o pensamento sistêmico de estruturação dos processos organizacionais, mesmo que de forma gradativa se percebe a evolução e o enfoque dado ao negócio em si.

Inicialmente a preocupação com a estrutura foi uma ênfase dada pelo engenheiro francês Henri Fayol, o que de acordo com Chiavenato (1999, p.41), salientava que “toda empresa era composta de seis funções básicas (função financeira, técnica, comercial, contábil, de segurança e administrativa), sendo a função administrativa aquela que coordena e integra

todas as demais”. A idéia principal era padronizar e proporcionar de fato idéias genéricas de aplicação que servissem de molde ou modelo para serem utilizadas em todos os procedimentos administrativos.

A chamada teoria clássica, inaugurada por Fayol, além da ênfase na estrutura, deu enfoque também aos princípios gerais de administração, com um caráter prescritivo e normativo, proporcionando uma espécie de receita de lidar em diversas situações organizacionais, a saber: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais aos gerais, remuneração, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade na permanência do pessoal, iniciativa e espírito de equipe.

Segundo Chiavenato (1999), o pensamento do sociólogo alemão Max Weber originou a chamada teoria da burocracia, pelos idos de 1947, cujos pontos principais se fundamentavam em seis dimensões: divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, regulamentação, comunicação formalizada, impessoalidade e competência profissional. A ênfase do pensamento de Weber fundamentava-se na eficiência, esta alcançada pela obediência aos procedimentos.

Ocorre que a teoria da burocracia muito bem se adequava a ambientes estáveis e de mudanças quase imperceptíveis, o que acarreta a pouca flexibilização e inovação, itens constantes nos processos de gestão.

Como resultado das experiências de Hawthorne, um bairro da cidade de Illinois - Michigan, realizada na década de 1930, para verificar os efeitos das condições ambientais

sobre a produtividade do pessoal, Elton Mayo, médico especializado em psicopatologia, constatou que havia muito mais numa organização do que máquinas e procedimentos, que na verdade por trás de cada evento, havia um ser humano que era limitado pelas suas ações e motivado pelas emoções, o que fundamentou a teoria das relações humanas, iniciando o movimento humanista combatendo a teoria clássica. A principal contribuição da teoria das relações humanas segundo Chiavenato (1999, p.47), foi o de “ressaltar a necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, o tratamento mais humano dado às pessoas, a adoção de uma administração mais democrática e participativa em que as pessoas possam ter um papel mais acentuado e dinâmico”.

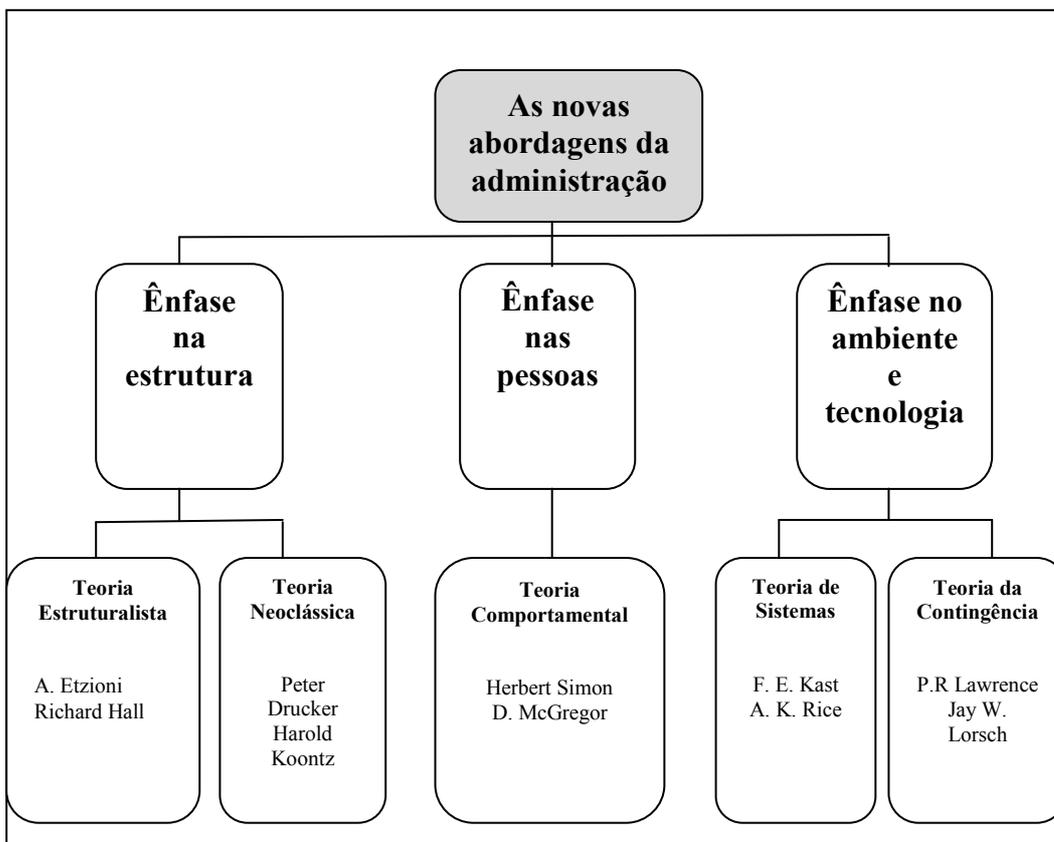
Por volta de 1950 surge a teoria estruturalista, enquanto crítica severa à rigidez da teoria da burocracia, preocupando-se com o estudo da organização formal, delimitada e registrada oficialmente, e da organização informal, definida pelos comportamentos grupais, ou seja, a primeira como concreta e a segunda abstrata. A inclusão do estudo da tecnologia e das relações de uma determinada organização com outras (ambiente externo) foi um dos pontos primordiais do estruturalismo. Segundo Chiavenato a busca principal da teoria estruturalista era compatibilizar as idéias da teoria clássica e da teoria das relações humanas.

A teoria neoclássica nascida nos idos de 1957, segundo Chiavenato (1999, p.48) “veio redimensionar e atualizar os velhos conceitos clássicos de administração” A ênfase era dada nas funções administrativas, tais como: planejamento, organização, direção e controle, que atualmente fazem parte das premissas básicas do Administrador.

Para os autores neoclássicos, os administradores devem a todo o momento planejando, organizando, dirigindo e controlando as atividades de sua organização para atingir os

objetivos organizacionais, em função de toda a estruturação econômica, política, social que se apresente como desafio.

A figura 1.3 mostra de forma esquemática as principais características das teorias administrativas.



**Figura 1.3 As Novas abordagens da administração na era industrial neoclássica. Fonte: Chiavenato (1999, p.48)**

Após a década de 1950, influenciado pela teoria das relações humanas, surgiu a teoria comportamental, indicando forte influência da psicologia organizacional sobre a teoria administrativa, com o foco no comportamento organizacional, trazendo novos conceitos sobre motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupos, processo decisório, comportamento organizacional, estilos administrativos, indicando um novo rumo para a administração, e segundo Chiavenato (1999, p.51) “tornando-a mais humana e amigável”. A teoria de sistemas

surgiu por volta da década de 1960, propiciando a reflexão de que uma organização não existe no vácuo ou é autônoma e livre em seu funcionamento, segundo Chiavenato (1999), está inserida num contexto maior influenciando e sendo influenciada pelo meio, vivendo e operando num meio ambiente e dependente dele para obter seus insumos e colocar seus produtos ou serviços. De acordo com esta teoria, as organizações passaram a ser visualizadas da seguinte forma: Totalidade, onde a visão do conjunto deve prevalecer sobre a visão analítica; e o Propósito, onde toda organização tem um propósito ou objetivo que a impulsiona a agir de acordo com alcance dos mesmos.

Após a década de 1970, o conceito de imperativo ambiental se fez presente nas discussões mais elaboradas a respeito da administração, onde a estrutura e a dinâmica das organizações são aspectos totalmente dependentes das condições ambientais, significando que as organizações mais bem sucedidas são aquelas capazes de se adaptar ao meio, aproveitando as oportunidades que lhe são oferecidas. Surge a teoria da contingência, onde conta-se com um fator primordial, a eventualidade, uma possibilidade de algo acontecer ou não, o que Chiavenato (1999, p.57) define como “Isso significa que, no mundo atual, não servem mais os princípios gerais e universais de administração, válidos para toda e qualquer situação”, caracterizando o fato de que o mundo já passou por muitas transformações e que tudo é efêmero, contingencial, e que a mudança é a única certeza absoluta. Esta visão propiciou a ênfase ao ambiente externo o que mais tarde pode ser traduzido como o foco no cliente.

Partindo de uma visão que favorece a compreensão das diversas teorias da administração têm-se o fato de que na atualidade os processos de gestão tomam proporções inovadoras, com o surgimento de novas correntes de pensamento que incluem a excelência como palavra de ordem ou mesmo a valorização do capital intelectual das organizações,

porém todas possuem em comum a base sustentada nas teorias anteriores que numa espécie de mescla têm-se a gestão moderna, os padrões gerenciais com ênfases diversificadas, porém com características clássica, neoclássica, estruturalista, comportamental, burocrática, sistemas, contingencial.

A literatura reconhece que nas economias emergentes, as empresas são crescentemente forçadas a manter o foco, além de suas próprias operações, procurando arranjos colaboradores. O crescimento do número de agroindústrias com diferentes características, a diversidade dos serviços tecnológicos e atividades de pesquisa por elas demandadas, envolvendo os recursos da flora, vêm tornando essa interdependência e vínculos cada vez mais intensos e necessários. A emergência dessa aglomeração industrial poderá gerar coletivamente atividades tecnológicas inovadoras.

### **3.2 Estratégias, aprendizagem e capacitação tecnológica**

A integração do conhecimento e da tecnologia, além de ser associada à vantagem competitiva da empresa, também é vista como uma competência organizacional específica.

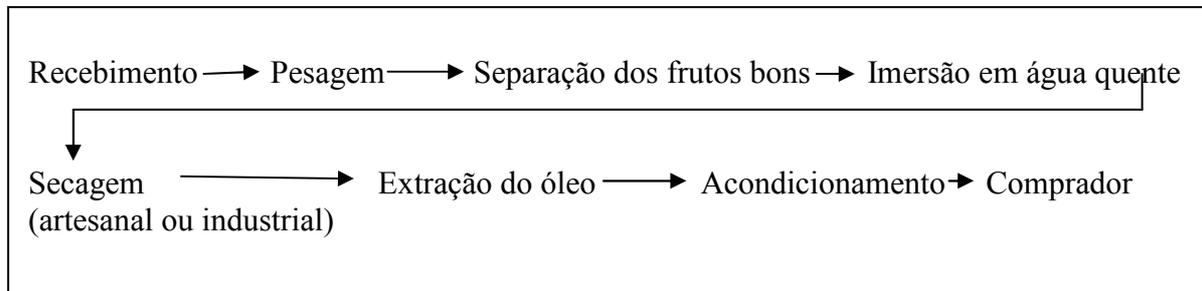
Para Ariffin & Figueiredo (2003, p. 68), os estudos relevantes para o contexto de países industrializados onde as competências tecnológicas já foram substancialmente criadas e acumuladas na indústria têm menor relevância no contexto de países de industrialização recente ou em desenvolvimento (regiões como a Amazônia). Nesses países e regiões de industrialização tardia, as competências inovadoras significativas ainda precisam ser construídas de maneira compreensiva e sistemática.

O ambiente tecnológico ou a demanda definem a natureza dos problemas que as organizações têm de resolver em suas atividades de produção, nas atividades inovadoras, nos tipos de incentivos e restrições específicos para os diferentes comportamentos e organizações. A modernização exige que as empresas melhorem suas técnicas gerenciais, organizacionais, de infra-estrutura de tecnologia da informação, o relacionamento e atendimento a clientes e fornecedores e combinem de forma eficiente seus recursos internos.

As empresas agroindustriais são afetadas por um conjunto variado de leis e regulamentações que as obrigam a obter certificações que comprovem o cumprimento de diversas exigências formais e implícitas. A emissão dessas certificações, em geral, está sob a jurisdição de um dos Ministérios: Saúde, Agricultura, Pecuária e Abastecimento e do Meio Ambiente. Muitas vezes a competência e responsabilidade não são bem estabelecidas para o cumprimento e atuação de cada um desses Ministérios e de seus respectivos órgãos, ou não são bem compreendidas pelas empresas. A questão da certificação da matéria-prima é uma outra questão bem mais ampla a ser visualizada, pois a maioria das certificações que garantem reconhecimento internacional e deste modo a facilidade de exportação, são garantidas por entidades não governamentais que após incansáveis auditorias e relatórios de manejo emitem um certificado que garante a qualidade do produto final da agroindústria, que de forma intrínseca demonstra a leitura de que o produto resguarda a natureza e o produtor.

Várias são as instituições autorizadas por um desses Ministérios para a emissão de certificações. Algumas instituições estrangeiras, respeitadas internacionalmente, também credenciam certificadoras no país que emitem certificados em nome delas, respaldando as transações internacionais.

Como exemplos, a certificação emitida pela Forest Stewardship Council (FSC) para produtos florestais, que é reconhecida internacionalmente, é exigida por alguns países importadores de produtos naturais; a liga “Fairtrade Labelling Organizations International (FLO)”, uma entidade sediada na Alemanha, concede um selo de qualidade para a comercialização de produtos naturais via “mercado justo”; a Certificação Orgânica para produtos naturais, pode ser emitida no Brasil pelo Instituto Biodinâmico – IBD. Assim, que certificações são mais necessárias para facilitar as atividades desenvolvidas pelas empresas? A organização da produção implica, para muitas empresas, em lidar com diferentes tipos de matéria-prima, de tecnologias e produtos dos diversos segmentos econômicos da agroindústria. O fluxograma da figura 1.4 mostra as etapas no processo produtivo para a extração do óleo essencial empregado na produção de bens nos diversos segmentos econômicos.



**Figura 1.4 Etapas de extração de óleo bruto. Fonte: Dados da Pesquisa**

As atividades de recebimento, pesagem, separação dos frutos e diminuição da acidez (ajuste de PH), separação e cascas ou sementes e refrigeração da matéria-prima são consideradas tecnologias básicas ou simples que são praticadas pela maioria das empresas. Entretanto, existem outras atividades consideradas de maior complexidade.

A seleção da matéria-prima realizada no controle de qualidade, após o recebimento e pesagem, é uma tarefa essencial que depende, por falta de padronização oficial, do

conhecimento tácito do selecionador para a escolha das melhores espécies, sendo uma das fases mais importantes no controle de qualidade do processo produtivo.

O processo de secagem do vegetal, ao ser escolhido o método a ser adotado, passa a ser uma operação de rotina. Entretanto, a secagem feita principalmente para óleos essenciais exige que a empresa adote um tipo de tecnologia para cada processo: secagem ao ar livre, estufa, ou banco de gelo.

Além de investimentos em recursos humanos e infra-estrutura de laboratórios, uma das atividades mais importantes para elevar o nível de capacitação tecnológica das empresas, está subordinada à melhoria da qualidade da matéria-prima extraída da floresta.

Os recursos das agroindústrias são geralmente escassos e as linhas de financiamento se perdem em burocracias devido inclusive ao fator de característica jurídica da Associação ou cooperativa que gerencia a agroindústria.

Existem poucas pesquisas sobre a aplicação industrial das espécies. Sabe-se que os óleos vegetais são costumeiramente utilizados na indústria cosmética com efeitos terapêuticos diversos, que vão de rejuvenescimento à cicatrização de processos inflamatórios, porém de fato pouco se pode comprovar a esse respeito, a não ser o vasto conhecimento do próprio homem da floresta.

A questão do escoamento da produção é também fator preponderante que funciona como uma espécie de “gargalo” (dificuldade) visto a própria dificuldade de acesso da região ocasionando também um ônus a mais a ser embutido no produto.

A interação da empresa com o ambiente externo, embora possa absorver algumas ineficiências, permite o acesso e alguns benefícios possíveis de serem obtidos dependendo das facilidades de transação com os agentes tais como fornecedores de insumos, outras empresas do setor, e de serviços especializados para a mobilização de recursos.

A integração do conhecimento e da tecnologia, além de ser associada à vantagem competitiva da empresa, também é vista como uma competência organizacional específica.

Para Ariffin & Figueiredo (2003, p. 68), os estudos relevantes para o contexto de países industrializados onde as competências tecnológicas já foram substancialmente criadas e acumuladas na indústria têm menor relevância no contexto de países de industrialização recente ou em desenvolvimento (regiões como a Amazônia). Nesses países e regiões de industrialização tardia, as competências inovadoras significativas ainda precisam ser construídas de maneira compreensiva e sistemática.

São seis os diferentes tipos de informação ou fluxo de conhecimento que têm sido considerados para o “aprendizado” tecnológico: 1. experiência; 2. rotina; 3. sistema de feedback de desempenho; 4. treinamento; 5. contratação; e 6. pesquisa (Bell & Pavitt, p. 191).

## **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **4.1 Questões metodológicas para realização da pesquisa**

A pesquisa foi de natureza qualitativa e não probabilística, visto que a presença de variáveis intangíveis e de difícil mensuração são par constante da evolução da pesquisa, cujo objetivo primordial foi coletar informações ricas de detalhes que forneceram uma linha de compreensão mais clara da real situação mencionada no estudo de caso da Agroindústria de extração de óleos vegetais da Comunidade de Santo Antônio do Abonari.

Instrumentos quantitativos requerem questões padronizadas que limitam as respostas em categorias pré-determinadas (menos extensa e profunda). Têm a vantagem de tornar possível mensurar as reações de muitos respondentes para um limitado conjunto de questões, facilitando assim comparações e agregação estatística de dados. Em contraste, métodos tipicamente qualitativos produzem dados ricos em detalhes sobre um número bem menor de população e amostra (PATTON, 2002, p. 227).

Por ser de caráter qualitativo, a pesquisa ainda não utilizou dados estatísticos para seleção da amostra. Foi feita uma amostragem por conveniência, que se concentrou na própria Agroindústria de Extração de Óleos Vegetais de Santo Antônio do Abonari, representada pelo seu presidente, o Sr. João Basílio Filho

A característica principal da pesquisa foi o efeito observativo, ou seja, a capacidade da pesquisadora retirar as informações principais através de observações diretas, juntamente com aplicação de entrevista dirigida e a realização das análises pertinentes ao trabalho.

## 4.2 Amostra e coleta, tratamento e apresentação dos dados

A pesquisa buscou basear-se na amostra oportunista ou emergente, na qual o campo de pesquisa abre espaço para explorar novas oportunidades durante a coleta de dados, com a possibilidade de incluir na amostra aspectos não mencionados anteriormente.

A condução da pesquisa de campo baseou-se em quatro questões metodológicas: (a) seleção da amostra; (b) natureza dos indicadores e questões para entrevista; (c) procedimentos para conduzir a aplicação do questionário e entrevista; e (d) análise dos dados. De acordo com a Tabela 1.1 ilustrando as questões metodológicas para a pesquisa.

Seleção da amostra	Natureza dos indicadores e questões da entrevista	Procedimentos para a condução da pesquisa	Análise dos dados
Amostra conveniente de uma pessoa que responde pela Agroindústria	Questões padronizadas na entrevista dirigida que foi aplicado ao dirigente	Aplicação da entrevista pessoalmente	Anotação das respostas em entrevista aplicada assim como anotações extras que surgiram no decorrer da conversa informal
Consulta aos documentos disponibilizados para consulta na Agroindústria		Verificação pessoalmente dos documentos, seguindo protocolo de autorização mediante apresentação de documentação legal ao procedimento (TCLE)	Anotação de dados importantes e reprografia de documentos pertinentes ao trabalho.

**Tabela 1.1**

**Fonte: adaptação de Patton (2002).**

A seleção do entrevistado aconteceu pelo simples fato de que na Agroindústria estão ligados diretamente à produção somente quatro funcionários, e que em vias de não

comprometer o próprio fluxo das atividades da Agroindústria acordou-se que a amostra selecionada seria capaz de repassar as informações essenciais para a conclusão do trabalho. O gestor da Agroindústria então tomou papel fundamental para a concretização desta pesquisa, visto haver disponibilizado todo material documental necessário para análise, assim como todas as informações coletadas pela pesquisadora.

### **4.3 Tratamento e apresentação dos dados**

Os dados obtidos pela aplicação da entrevista forma mencionados na integra no trabalho, cuja análise buscou ressaltar os fatores considerados mais importantes para a obtenção de informações sobre o funcionamento e histórico da Agroindústria. Os dados da pesquisa (entrevista aplicada) em 16 de janeiro de 2009, foram suficientes para a conclusão da pesquisa, visto o acompanhamento realizado pelo período de três anos pela pesquisadora do funcionamento da Agroindústria.

A entrevista aplicada continha um total de dezessete questões distribuídas de modo a oferecer informações que objetivaram o trabalho, acrescenta-se ainda os dados transcritos da conversa informal autorizada com o gestor.

## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

### **5.1 Realidade atual da Agroindústria**

De acordo com levantamento realizado pela pesquisadora em suas visitas ocorridas na Agroindústria de extração de óleos vegetais da Comunidade Santo Antônio do Abonari, e informações repassadas pelo Sr. João Basílio, idealizador do projeto da Agroindústria e responsável pelas atividades da Agroindústria desde sua fundação no ano de dois mil

A observação principal a ser feita reside no fato de que a Agroindústria encontra-se paralisada em virtude de problemas burocráticos que surgiram desde o início do ano de dois mil e sete, quando o Sr. João Basílio, então presidente da Comunidade Santo Antônio do Abonari, passou a presidência da Comunidade a sua vice, na promessa de que o então Sr. João Basílio passaria a dedicar-se integralmente à Agroindústria e a atual presidente cuidaria da comunidade, visto o vínculo existente entre a Agroindústria e a Associação Comunitária Santo Antônio do Abonari.

A Associação Comunitária na verdade funcionava então como uma espécie de “mantenedora” da Agroindústria, com diferenças a parte, então a gestão da citada Agroindústria ficaria sempre nas mãos do presidente da comunidade.

O acordo celebrado na informalidade entre o Sr. João Basílio e sua vice começou a encontrar problemas em meados de dois mil e sete, quando por desentendimentos diversos e pessoais ambos se afastaram da Agroindústria, abandonando por completo o sonho dos comunitários de promoção da sustentabilidade local.

De acordo com informações obtidas com o Sr. João Basílio e acesso aos documentos comprobatórios do fato, atualmente há um litígio para que se estabeleça uma nova forma de vinculação para a Agroindústria.

A idéia é passar a gestão da Agroindústria para uma Cooperativa, que já está devidamente regularizada. Além de tentar resolver problemas estruturais vislumbrados até o momento, uma das grandes possibilidades de obter financiamentos e incentivos, só podem vir através de uma cooperativa, o que segundo o próprio Sr. Basílio, as principais fontes financiadoras (bancos) só podem realizar transações financeiras de empréstimos com a Cooperativa, visto a fragilidade jurídica das Associações, que no mercado econômico possuem peso irrelevante nas transações financeiras.

A infra-estrutura da Agroindústria está preservada, apesar do estado de conservação precário, o barracão, como é chamado o espaço físico encontra-se preservado e seu maquinário também conservado, a saber: conjunto secador rotativo, peneira de limpeza/segurança, cozinhador vertical, prensa continua e filtro da prensa.

Os próprios comunitários demonstram sua insatisfação com essa presente paralisação das atividades, pois eram em sua maioria partes integrantes e participantes de todo o processo, pois vendiam para a Agroindústria toda sua produção de buriti.

## **5.2 Funcionamento da Agroindústria**

Na primeira safra de buriti do ano de dois mil, mais precisamente nos meses de março a maio, a Agroindústria de Extração de Óleos Vegetais da Comunidade Santo Antônio do

Abonari, havia cerca de sessenta e duas famílias distribuídas pelos seis quilômetros de Ramal, anteriormente denominado Ramal do Serragro.

Os associados da Agroindústria (comunitários) inicialmente já extraíam o buriti e vendiam *in natura* nas feiras próximas da comunidade ou mesmo em beira de estrada, o valor obtido com a venda somente servia para suprir algumas necessidades básicas e ainda assim de forma pouco relevante.

Os rumores de que havia uma comunidade no interior do Amazonas com grande capacidade de produção de buriti se instalou pelos diversos meios informais de comunicação, até o momento em que representantes de diversos segmentos passaram a procurar na comunidade insistentemente que vendesse o buriti. Além das autoridades locais mostrarem interesse pelo produto, uma oportunidade conseguiu chamar a atenção dos comunitários, a possibilidade de juntos produzirem a polpa do buriti que seria comprada na sua totalidade por uma grande empresa multinacional especializada na produção e comercialização, dentre outros produtos, de óleos essenciais para a indústria cosmética.

Inicialmente houveram muitas reuniões na comunidade para conscientizar e informar aos comunitários da possibilidade de promover-se na comunidade uma forma de gerar renda aos interessados, desde que se organizassem e mantivessem a promessa de vender toda a produção do buriti para esta empresa, o que então passou a ser realizado em meados de 2002. O buriti então não era vendido mais *in natura* (o fruto), mas já havia o beneficiamento da fruta, a qual era extraída a polpa, isto já ocorrendo no galpão da comunidade (atual Agroindústria), que começava a tomar características de incubadora do projeto Agroindústria. A Associação então passou a reunir toda sua produção (polpa de buriti) e negociavam direto

com a empresa, que passou então a ser cliente da comunidade, que repassava os valores correspondentes a todo material vendido aos comunitários, obedecendo a ordem de produção.

Cada associado vendia pelo valor de R\$ 5,00 (cinco reais) o saco de 50kg de buriti, equivalente a \$2,08 (dois dólares e oito centavos), e de acordo com a demanda era acertado previamente com cada comunitário a disponibilidade de retirada do buriti de sua propriedade. Toda produção de buriti era reunida na então Agroindústria que passava extrair a polpa do fruto e revender para a empresa compradora e assim sucedeu-se por um período de três anos.

A experiência de extração da polpa estava gerando seus frutos e favorecendo economicamente a comunidade, que além das atividades de agricultura familiar também se faziam sócios do negócio lucrativo do buriti. O novo desafio era criar novas perspectivas para a Agroindústria e passar da fase de mera extratora de polpa e lançar-se em novas empreitadas, oportunidade esta surgida com a proposta feita ao Sr. João Basílio para que também passasse a extrair óleo, que significava maior valor econômico agregado, o único embate inicial foi travado com a falta de dinheiro, visto que para a extração do óleo de buriti era necessário investimento em máquinas, gerando o processo industrial, visto que o processo artesanal era bastante dispendioso em níveis de tempo, pois o que levariam semanas para produzir em óleos de forma artesanal, as máquinas faziam em horas.

Logo de início havia a necessidade de se obter certificação que garantisse a qualidade do produto, mais uma vez como a comunidade não possuía os recursos necessários, pois no processo de certificação há deslocamento de técnicos e materiais que precisavam ser custeados. A ajuda financeira veio da empresa que comprava a produção de buriti e de uma Organização Não-governamental, que ratearam o pagamento da certificação.

A certificação veio no ano de 2006, sob o código SW-FM/COC-NTFP1536, emitido pela SMART WOOD, com o selo FSC. O FSC é hoje o selo verde mais reconhecido em todo o mundo, com presença em mais de 75 países e todos os continentes. Atualmente, os negócios com produtos certificados geram negócios da ordem de 5 bilhões de dólares por ano em todo o globo. FSC é uma sigla em inglês para a palavra Forest Stewardship Council, ou Conselho de Manejo Florestal, em português, cujo objetivo principal é a conservação ambiental e desenvolvimento sustentável das florestas do mundo inteiro. Seu objetivo é difundir o uso racional da floresta, garantindo sua existência no longo prazo. Para atingir este objetivo, o FSC criou um conjunto de regras reconhecidas internacionalmente, chamadas Princípios e Critérios, que conciliam as salvaguardas ecológicas com os benefícios sociais e a viabilidade econômica, e são os mesmos para o mundo inteiro.

A Comunidade então, passou por todo o processo de inspeção, cursos de orientação sobre manejo e tudo mais decorrente das exigências para certificação. Saliente-se nesse momento que a Comunidade Santo Antônio do Abonaria passou a ser a primeira comunidade da região norte a obter certificação de seus produtos.

As atividades na Agroindústria iam crescendo, financiamentos de diversas entidades governamentais garantiram a compra do maquinário necessário à extração do óleo vegetal, através de projetos apresentados que justificavam a necessidade de tais equipamentos. Neste momento então passaram efetivamente a fazer parte do grupo seletivo de trabalhadores da Agroindústria, o Sr. João Basílio, quatro membros de sua família e três comunitários, que se revezavam nas atividades de extração de óleo de buriti.

Todo buriti que era comprado pela Agroindústria era inicialmente pesado, após acordado o valor de venda, havia dois colaboradores que passavam então a trabalhar exclusivamente na seleção do fruto, que por sua vez eram escolhidos os frutos maduros para a extração. Após todo o processo industrial (cozinhamento, secagem e prensagem) feito com a participação dos oito colaboradores da Agroindústria, o produto final era acondicionado em grandes baldes e enviado a empresa que mantinha contrato com a Agroindústria.

Importante salientar, que segundo documentos comprobatórios, os colaboradores que participavam diretamente na Agroindústria possuíam vencimento que variavam de R\$ 120,00 (US\$ 50 / 2008) a R\$ 450,00 (US\$ 187,50 / 2008), e ainda adicionas de alimentação correspondente ao consumo e tempo de permanência na Agroindústria. A contabilidade (ainda que de forma primária) era acompanhada pelo Sr. João Basílio que desde a fundação da Agroindústria tem buscado divulgar o produto em busca de novos mercados.

### **5.3 Tomada de decisão**

De acordo com o procedimento ainda pouco técnico vislumbrado na Agroindústria, percebeu-se de certa forma que o processo de tomada de decisão era fundamentalmente baseado no processo hierárquico, onde o presidente, dadas as circunstâncias da decisão a ser tomada, assumia de imediato tal procedimento, caso fossem urgentes, visto sua autonomia e representatividade perante todos os comunitários e colaboradores diretos da Agroindústria.

No caso das decisões mais importantes, havia convocação de assembléia extraordinária da Associação Comunitária Santo Antônio do Abonari para deliberar sobre os problemas correntes.

Toda a estruturação para a tomada de decisões era obtida mediante pesquisas informais do próprio Sr. João Basílio e consultorias diversas, frutos de apoios de algumas entidades governamentais e outras não-governamentais que buscavam manifestar o apoio à comunidade, como mais uma forma de tornar prático algumas das políticas públicas elaboradas.

A própria forma da coleta de informações é algo pouco estruturado, visto que não há processo administrativo concreto que consolide as principais informações da agroindústria, excluindo-se somente as poucas informações de transações financeiras que ocorrem ao final da produção. Ocorre que não há procedimento administrativo que registre as principais ocorrências.

Observa-se a centralização das decisões que por sua vez podem caracterizar uma potencialidade, acarretando rapidez na tomada de decisões, ou mesmo uma fragilidade, acarretando insegurança nas decisões organizacionais.

Não se pode definir com absoluta certeza o resultado dessa centralização, pois se transforma numa espécie de faca de dois gumes, que depende da situação apresentada momentaneamente.

#### **5.4 Procedimentos administrativos**

De forma simples e sem grandes procedimentos administrativos, a Agroindústria conta com a administração do presidente da Comunidade, que por sua vez tem o apoio de uma

secretária, com nível de formação médio, que somente organizava em termos práticos toda papelada.

Cada associado que vendia sua produção, tinha seu nome anotado, juntamente com a quantidade de fruto existente, que por sua vez quando houvesse a produção do óleo, com o valor repassado, seriam devidamente pagos e o procedimento principal era a expedição de recibos, que comprovavam a veracidade do negócio.

Os colaboradores diretos possuíam um valor fixo a receber, que por sua vez oscilavam em determinados momentos porque também se levava em consideração a carga horária de cada colaborador. Os valores variavam de R\$120,00 (US\$ 50 / 2008) a R\$ 450,00 (US\$ 187,50 / 2008).

Todo procedimento diário, toda produção diária era anotada pelo presidente que repassava a secretaria para organizá-los, cada documento importante era acondicionado em local apropriado e todo contrato ou nota fiscal ficava devidamente arquivado para quando de sua necessidade, estar organizado.

Não haviam procedimentos burocráticos predeterminados, em vista da pouca complexidade da operação e mesmo pessoal envolvido, cada colaborador se especializa em sua função e ainda assim deve estar envolvido em todo processo de produção, pelo menos há a obrigatoriedade de conhecer os procedimentos.

Em sua grande maioria os colaboradores possuem nível de instrução baixo, o que de certo modo afeta a questão da implementação de rotinas e procedimentos burocráticos

inovadores, ainda que se situe a controvérsia de que o domínio do processo de produção e principalmente o processo artesanal de extração e controle da acidez do fruto, é adquirido de geração a geração, com elevado grau de compreensão e funcionalidade.

## **5.5 Gestão**

A visão empreendedora pode ser claramente observada na gestão da Agroindústria, afora a questão dos investimentos parcos, que certamente são fatores preponderantes de crescimento e fortalecimento da atividade comercial. Como citado anteriormente um fator relevante até certo ponto reside na falta de especialização técnica dos envolvidos na Agroindústria, o que acarreta algumas dificuldades visíveis no processo de desenvolvimento e implementação de rotinas burocráticas.

De certo modo, o apoio técnico vem esporadicamente em forma de consultoria possibilitada pela AFLORAM, SENAC, SEBRAE, dentre outros, através da promoção de cursos de especialização seja em gerenciamento de atividades agroindustriais, manejo, como noções de liderança e mesmo empreendedorismo. Certamente é uma forma de possibilitar informações adicionais ao sucesso da Agroindústria, porém vale ressaltar ainda que os investimentos são necessários, há necessidade de financiamento das atividades para que dêem continuidade.

O presidente da Comunidade, atualmente não está assumindo a presidência, mas sim organizando juridicamente uma cooperativa, capaz de gerir de forma mais independente a agroindústria, com a possibilidade de encontrar no mercado financeiro maiores e melhores oportunidades pela nova característica jurídica.

Não se pode observar ainda um planejamento administrativo, apesar dos objetivos estarem muito claros para o principal gestor, que aprendeu com a experimentação a manter o poder de decisão sempre aliado a informação.

Percebe-se ainda que a característica principal do gestor é sua liderança e capacidade de influenciar pessoas, sua experiência e carisma chegam a fazer de suas decisões “fatos inquestionáveis”, o que lhe garante de certa forma uma autonomia constante nas decisões importantes para a Agroindústria, podendo assumir por vezes características patriarcalistas. A centralização é observada de forma muito clara.

## 6 RESULTADOS E CONCLUSÕES

Segundo dados coletados pela entrevista dirigida, observou-se um fator preponderante: a falta de qualificação técnica, o que pode ou não demonstrar uma fragilidade maior da Organização, percebe-se de fato que cria limitações no procedimento administrativo e cria condições desfavoráveis ao crescimento econômico da organização, o interessante seria aliar conhecimento empírico ao conhecimento teórico.

A falta de planejamento estratégico limita as ações da Agroindústria e cria espaços de grande “ociosidade econômica”, visto que ainda não se conseguiu implementar a extração de óleos de outras frutas, que criassem uma rotatividade de safra, pois no término da safra de um produto o próximo seria aproveitado, como direcionou-se muito para a extração de óleo de buriti, pelo seu valor mais elevado no mercado de cosméticos, então pouca ou nenhuma importância se dá aos demais produtos. A idéia lançada pelo gestor foi de que no término da safra do buriti na comunidade, iriam passar a comprar a produção de Boa Vista, mas certamente haveria a questão da certificação a ser resolvida, pois tal selo garante em termos econômicos uma maior viabilidade.

A condição atual das comunidades tradicionais, que se apresentam como os principais e potenciais fornecedores de matéria-prima da floresta para a indústria cosmética, poderá não apresentar a mesma relevância no futuro, se novos fornecedores surgirem no mercado como há indícios de que isto venha a ocorrer.

A falta de planejamento se torna fator condicionante ao entrave de desenvolvimento da agroindústria, mas certamente este é um problema oriundo de uma estruturação maior mencionada anteriormente que é exatamente a falta de investimentos, se não fosse uma agroindústria estabelecida e registrada propriamente como tal, se perceberia a característica de “subsistência”, pois não há lucro que seja capaz de promover o reinvestimento, visto que todo o resultado da produção só serve para “pagar as contas”, certamente ocorre uma falha estrutural no planejamento e cotação de preços ou mesmo na previsão de gastos diversos. Por exemplo, a questão logística é complicada demais, pois a própria empresa compradora se encarrega de buscar o produto, o que deve ser m fator que certamente já diminui em percentuais consideráveis o preço do quilo de óleo vegetal.

Percebe-se de um modo geral que a maior necessidade da Agroindústria de Extração de Óleos Vegetais é qualificação técnica. A força de vontade de seus associados e funcionários é tamanha que conseguem efetivar o funcionamento e até mesmo sucesso da agroindústria, porém, quando há necessidade de organização sistemática e controle operacional, promovidos através dos processos administrativos e normatização de processos, encontra-se a grande dificuldade.

O sucesso da Agroindústria dependerá não apenas dos avanços que venham a ocorrer no interior das empresas, mas em toda sua cadeia produtiva. Dependerá, igualmente, da forma como é afetada por fatores macro-ambientais tais como a legislação que trata do acesso à biodiversidade e de incentivos fiscais, dos atores que interferem na exploração da biodiversidade e mercado de produção da matéria-prima da flora e dos produtos fabricados.

No nível das organizações, o sucesso dependerá de como elas desempenhem a gestão de atividades inovadoras, do desenvolvimento de tecnologias e de inovações, que sejam capazes de agregar substancial valor aos recursos da flora. A gestão das atividades inovadoras diz respeito à utilização dos recursos, da interação da organização com um virtual Sistema Local de Inovação, da capacidade de ampliação de mercados, das estratégias para reduzir as barreiras e acelerar o processo de aprendizagem, de capacitação e de inovação tecnológica.

O governo é considerado agente fundamental para a transferência de tecnologias às comunidades para a produção de matéria-prima que atenda a indústria cosmética, mas é reconhecida sua carência de pessoal técnico qualificado e de outros recursos para prover essa assistência técnica.

Há de se mencionar que quando são realizadas pesquisas sobre gestão de Agroindústrias, pouco ou nada se têm de efeito prático que exemplifique ou mesmo forneça maiores detalhes sobre os reais procedimentos administrativos internos existentes no mercado de agroindústrias. Percebe-se na literatura que a maioria das informações lançadas, a exemplo de Batalha (2008) se mantém a nível de operações no mercado comercial. Obtém-se então a dificuldade de estabelecer comparativos de modelos de gestão viáveis para agroindústrias.

A própria disposição (localização) da maioria das comunidades rurais do interior do Amazonas dificulta o acesso a qualificação técnica, por exemplo, um comunitário da Comunidade Santo Antônio do Abonari, que dista 200Km da capital do Estado do Amazonas, certamente encontrará dificuldades em dobro caso queira ingressar na academia, o maior desafio começará pela distância diária a ser percorrida, ou então a alternativa mais viável seria ir morar na cidade (capital) e correr o risco de não mais voltar.

## **7 RECOMENDAÇÕES**

Necessidade de acompanhamento técnico no gerenciamento da agroindústria, proporcionando ao presidente a visualização do negócio em si, demonstrando que aquela atividade pode não somente servir como fonte de subsistência à comunidade, mas que principalmente pode crescer e tornar-se lucrativo de fato.

Maiores investimentos em pesquisa agrícola para que sejam fornecidas todas as possibilidades de aproveitamento dos produtos disponíveis na comunidade.

Assistência técnica periódica no maquinário da agroindústria e até mesmo capacitação dos funcionários para que prestem manutenção quando necessário no maquinário, evitando-se a paralisação das atividades, quando tais problemas surgirem.

Acompanhamento pelos órgãos de desenvolvimento regional responsáveis pelo desenvolvimento sustentável, tais como os que financiaram a agroindústria (CDH, Ong Amigos da Terra, dentre outros), a fim de que sejam pontuados os principais problemas surgentes e proporcionados as principais soluções de tais problemas.

Finalmente, é necessário o acompanhamento técnico e promoção de capacitação contínua aos atores envolvidos (presidente, funcionários e comunitários), visto que a importância de aliar o conhecimento empírico ao conhecimento científico é um dos grandes desafios de nossa região, pois o caboclo domina técnicas que aprendeu por diversas gerações,

mas não consegue perceber os diversos procedimentos inerentes ao processo competitivo de sua produção.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. P. & AGOSTINI-COSTA, T. S. Frutas Nativas do cerrado: caracterização físico-química e fonte potencial de nutrientes. In: **Cerrado: ambiente e flora**. Brasília: Embrapa Cerrados, Segunda edição revisada e ampliada (no prelo), 1998.

ARIFFIN, Norlela & FIGUEIREDO, Paulo N., *Internacionalização de competências tecnológicas*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ARIFFIN, Norlela & FIGUEIREDO, Paulo N., *Internacionalização de competências tecnológicas*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Guia para normatização de teses e dissertações. Manaus: UFAM, 2003.

BATALHA, Mário Otávio (coordenador). Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais – 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2001. (volume 1)

BATALHA, Mário Otávio (coordenador). Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais – 3ª ed. – São Paulo: Atlas, 2001. (volume 2)

BATALHA, Mário Otávio (coordenador). Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 3ª ed. – 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. (Volume 1)

BELL, Martin & PAVITT, Keith, “The Development of Technological Capabilities”. In: Haque, Irfan Ul. *Edi Development Studies, Trade, Technology, and International Competitiveness*, 2 ed., chapter 4, Washington, D.C: The World Bank, 1995.

BENCHIMOL, Samuel. Zênite ecológico e Nadir econômico-social – Análises e propostas para o desenvolvimento sustentável da Amazônia. Manaus: Editora Valer, 2001.

BONFIM, Sócrates. Um esboço da vida amazônica. 2ª edição. Manaus: Editora Valer/Edições da academia, 2008.

BURITI. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Buriti> acesso em 09 jan 2009.

CADEIAS PRODUTIVAS, ESTUDOS DE MERCADO E CLUSTERS. Relatório de Trabalho Grupo I. Disponível em <<http://www.suframa.gov.br/download/publicacoes/grupoivrfinal.pdf>> acesso em 09 jan. 2009.

CASTRO, A. M. ; WRIGHT, j. ; GOEDERT, W. Metodologia para viabilização do modelo de demanda na pesquisa agropecuária. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 19., 1996, São Paulo. **Anais ...** São Paulo : USP;PGT;FIA;PACTO. 1996.

CASTRO, A. M. G. ; COBBE, R. V. ; GOEDERT, W.J. **Prospecção de demandas tecnológicas** : manual metodológico para o SNPA. Brasília : EMBRAPA. Departamento de pesquisa e Difusão de Tecnologia, 1995. 82p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. São Paulo: Makron Books, 1999.

DAVIS, J. H., GOLDBERG, R. A. A concept of agribusiness. New York: Alpine, 1957.

Dados Estatísticos da Produção Agrícola do Município de Presidente Figueiredo. IDAM, janeiro, 2005.

FREITAS, Marcilio de. Amazônia e desenvolvimento sustentável: um diálogo que todos os brasileiros deveriam conhecer – Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

FREITAS, M. A. V. et al (1996) Biomassa Energética Renovável para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia. **Revista Brasileira de Energia**, Rio de Janeiro, v.5, n.1, p.71-97, 1º semestre, 1996.

FURASTÉ, Pedro Augusto. Normas Técnicas para o Trabalho Científico. . Explicitação das normas da ABNT. – 13ª ed. – Porto Alegre: s.n., 2004.

GARCIA, J. L. A. et al (1997) Avaliação de Motores Utilizando Óleo Vegetal como Combustível para a Geração de Eletricidade e Acionamento de Sistema de Irrigação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PRODUÇÃO E TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA, 14, 1997, Belém/PA. **Anais...**

MALERBA, Franco, “Sectoral systems of innovation and production”, *Research Policy* v.31, pp. 247–264, 2002.

MALVEIRA, Willian. Economia & horizontes da amazônia – Manaus: Editora Valer, 2009.

MARIATH, J. G. R.; LIMA, M. C. C.; SANTOS, L. M. P. Vitamin A activity of buriti (*Mauritia vinifera* Mart) and its effectiveness in the treatment and prevention of xerophthalmia. **American Journal of Clinical Nutrition**, v. 49, n. 5, p. 849-853, 1989.

MARTIUS, Karl Friedrich Philip von - "Flora brasiliensis", Stuttgartiae et Tubingae: Sumptibus, J. G. Cottae, 1829.

MONTEIRO, Mário Ypiranga. História da Cultura Amazonense. Manaus: Edição do Governo do Estado do Amazonas, 1977.

PATTON, Michael Quinn, *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3 ed., Thousand Oaks: Sage Publication, 2002.

PNUD (2004) e seus objetivos. Disponível em < <http://www.pnud.org.br/pnud/>> acesso em 12 de dez. 2008.

RAMOS, M. I. L.; UMAKI, M. C. S.; HIANE, P. A.; RAMOS-FILHO, M.M. Efeito do cozimento convencional sobre os carotenóides pró-vitamínicos A da polpa do pequi (*Caryocar brasiliense Camb*). **Boletim CEPPA**, v. 19, n.1, p.23-32, 2001.

RODRIGUEZ-AMAYA, D. B. Assessment of the provitamin A contents of foods – the Brazilian experience. **Journal of Food Composition and Analysis**, v. 9, p.196-230, 1996.

RIVAS, Alexandre & FREITAS, Carlos Edwar de Carvalho. Amazônia: uma perspectiva interdisciplinar. Manaus: Editora da Universidade do Amazonas, 2002.

SEN, Amartya K. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Companhia das letras, 1999.

SILVA, Marilene Corrêa da. O Paiz do Amazonas. Manaus: Editora Valer/ Governo do Estado do Amazonas/ UniNorte, 2004.

SILVA, Joaquim Celso Freire. Políticas Públicas no Vale do Jequitinhonha: a difícil construção da nova cultura política regional. Santo André, SP: Alpharrabio; São Caetano do Sul, SP: Universidade IMES, 2005.

VIANA, Virgílio. As florestas e o desenvolvimento sustentável na Amazônia. Manaus: Editora Valer, 2006.

VEIGA, José Eli da. Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1997.