

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO - PEP - UFAM**

**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS COMO FATOR DE INDUÇÃO
DO DESENVOLVIMENTO DE POTENCIALIDADES REGIONAIS: UM
ESTUDO SOBRE O AGRONEGÓCIO DO AÇAÍ DE CODAJÁS**

ELIANY MARIA DE SOUZA GOMES

**MANAUS
2011**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO – PEP-UFAM**

ELIANY MARIA DE SOUZA GOMES

**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS COMO FATOR DE INDUÇÃO DO
DESENVOLVIMENTO DE POTENCIALIDADES REGIONAIS: UM ESTUDO
SOBRE O AGRONEGÓCIO DO AÇAÍ DE CODAJÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Orientador: Prof. Waltair Vieira Machado, PhD

**MANAUS
2011**

Ficha catalográfica elaborada pelo bibliotecário Flaviano Lima de Queiroz

CRB 11/255

G633e Gomes, Eliany Maria de Souza

Estratégias organizacionais como fator de indução do desenvolvimento de potencialidades regionais: um estudo sobre o agronegócio do açaí de Codajás / Eliany Maria de Souza Gomes. – Manaus, AM: UFAM, 2011.

103 f. : il. color. ; 30 cm

Inclui referências.

Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Amazonas. Orientadora: Prof^o. Dr. Waltair Vieira Machado.

1. Engenharia de produção 2. Planejamento estratégico 3. Agroindústria - Açaí – Codajás (AM) 4. Desenvolvimento sustentável 5. Desenvolvimento regional – Codajás (AM) I. Machado, Waltair Vieira (Orient.) II. Título

CDU (2007): 658.5.012.7(811.3Codajás)(043.3)

ELIANY MARIA DE SOUZA GOMES

**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS COMO FATOR DE INDUÇÃO DO
DESENVOLVIMENTO DE POTENCIALIDADES REGIONAIS: UM ESTUDO
SOBRE O AGRONEGÓCIO DO AÇAÍ DE CODAJÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 11 de outubro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Waltair Vieira Machado
Presidente

Prof. Dr. Claudio Dantas Frota
Membro

Prof^a. Dr^a. Mariomar de Sales Lima
Membro

A minha Família, Amigos e a Superintendência
da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus “Pai Eterno” e Nossa Senhora, “Minha Guia Espiritual e Protetora” pela vida que me deu a oportunidade de concluir este trabalho.

À minha Família pelo apoio incondicional e sacrifícios que têm feitos por mim, inclusive aturando minhas inquietudes e mal humor, permitindo-me trabalhar com tranquilidade.

Às minhas amigas e féis confidentes, Izabel Chaparro Pena, Ana Maria Oliveira de Souza e Maria Aparecida Cunha de Souza pela ajuda e apoio na realização dessa tarefa.

À Superintendente da SUFRAMA, Dra. Flávia Skrobot Barbosa Grosso e ao Superintendente Adjunto de Planejamento e Desenvolvimento Regional, Dr. Elilde Mota de Menezes pelo apoio e estímulo.

Meu agradecimento especial, à colega Núbia Silva Cavalcante e Souza pela ajuda e estímulo na realização deste trabalho.

Finalmente, ao meu orientador Professor Waltair Vieira Machado e à Professora Silvana Dacol pelo estímulo e persistência para que eu concluísse o curso.

RESUMO

A utilização de estratégias organizacionais para cumprir os objetivos de uma organização é uma prática antiga, de origem militar enunciada por Sun Tzu e o General prussiano Carl Von Clausewitz e disseminada no meio empresarial para manter a competitividade dos negócios. Embora existam muitas estratégias, de diferentes níveis, que poderiam ser abordadas com detalhamento bem maior, o autor optou por apresentar algumas delas que são mais próximas do interesse e/ou utilização dos gestores, apresentando alguns conceitos de gestão estratégica, onde são abordadas algumas relações com o conceito de estratégia empresarial e sua aplicação por uma Instituição Pública Federal. O objetivo é demonstrar sua aplicabilidade na implementação de políticas públicas de Desenvolvimento Regional, com base no aproveitamento das potencialidades regionais que promovam o desenvolvimento sustentável de agronegócios, decorrente da biodiversidade amazônica. O Açaí, uma potencialidade regional da Amazônia é o estudo de caso, apresentado no presente estudo, cujo projeto foi implementado pela Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA, com base no cooperativismo, utilizando-se de estratégias organizacionais.

Palavra chave: Estratégias organizacionais, potencialidades regionais, biodiversidade, açaí, agronegócio, Amazônia, desenvolvimento sustentável.

ABSTRACT

The use of organizational strategies to meet the objectives of an organization is an ancient practice, which has military origin led by Sun Tzu and Prussian general Carl von Clausewitz and widespread in the business environment to maintain business competitiveness. Although there are many strategies at various levels, which could be addressed with much greater detail, the author chose to present some of them that might attract more interest and/or be more useful to managers, presenting some definitions of strategic management, where some relations are discussed with the concept of business strategy and its application for a federal public institution. The goal is to demonstrate its applicability in the implementation of public policies on regional development, based on the use of regional potentialities that can promote sustainable development of agribusiness from the Amazonian biodiversity. The Açaí, an Amazonian regional potentiality, is the case study presented in this study, which project was implemented by the Superintendency of the Manaus Free Zone - SUFRAMA, based on cooperative model, using organizational strategies.

Keywords: organizational strategies, regional potentialities, acai, agribusiness, Amazon, sustainable development.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 PROPOSTA DO TRABALHO - PROJETO	13
1.1.1 Tema	13
1.1.2 Objetivos	13
1.1.2.1. Objetivo Geral	13
1.1.2.2. Objetivos Específicos	14
1.1.3. Justificativa.....	14
1.1.4. Metodologia.....	14
1.1.5. Delimitação do Estudo	15
2. AÇAÍ – POTENCIALIDADE REGIONAL - PRODUTO DA BIODIVERSIDADE AMAZÔNICA.....	16
2.1. A LENDA DO AÇAÍ	16
2.2. O AÇAIZEIRO - ORIGEM.....	17
2.3. POSSIBILIDADES DE USO.....	17
2.4. CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO: POLPA DE AÇAÍ.....	18
3. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	20
3.1. EMBASAMENTO TEÓRICO	20
3.2 ESTRATÉGIA BASEADA NOS RECURSOS DISPONÍVEIS	23
3.3 TRANSFORMAÇÃO PERMANENTE.....	23
3.4 DIMENSÕES PARA A AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	24
3.5 O FATOR AMBIENTAL COMO ESTRATÉGIA.....	24
3.6 ANÁLISE SWOT.....	25
4. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL - SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS – SUFRAMA E O MODELO ZONA FRANCA DE MANAUS - ZFM	31
4.1. GESTÃO ESTRATÉGICA	33
4.2. RESULTADOS ALCANÇADOS	35
5. ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA SUFRAMA NA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DEMONSTRATIVO PILOTO DE AÇAÍ, NO MUNICÍPIO DE CODAJÁS	42
5.1. MODELO DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ADOTADO PELA SUFRAMA	43
5.1.1. SUFRAMA - Planejamento Estratégico.....	43
5.1.2. Implantação do Projeto.....	43
5.1.3. Implantação do Projeto.....	46
Produção no Amazonas	56
5.3. AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS – APLICAÇÃO DA ANÁLISE DE SWOT	76
5.3.1. Aplicação da análise de SWOT.....	76
5.3.1.1. Aplicação da Análise de SWOT – Antes do estabelecimento das estratégias de implantação do Projeto, com base nos dados extraídos do diagnóstico	77
5.3.2. AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA SUFRAMA.....	79

5.4. RESULTADOS DO PROJETO	81
5.5. DIFICULTADORES ENFRENTADOS NA IMPLANTAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DO PROJETO	83
5.6. NOVA AVALIAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - APLICAÇÃO DA ANÁLISE DE SWOT, COM BASE NOS RESULTADOS E DIFICULTADORES IDENTIFICADOS, CONSTANTES DAS SEÇÕES 4.4 E 4.5, DESTE CAPÍTULO.....	87
6. CONCLUSÕES.....	91
6.1 AÇAÍ – NOVOS PRODUTOS COM AGREGAÇÃO DE VALOR	91
6.2. OUTROS PRODUTOS POTENCIAIS IDENTIFICADOS NO MUNICÍPIO DE CODAJÁS	92
6.3. CRIAÇÃO DO SELO AMAZÔNICO	94
6.4. PROPOSTAS DE CONTINUIDADE NO PROCESSO DE INDUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DAS POTENCIALIDADES REGIONAIS – NOVAS ESTRATÉGIAS	95
6.5. ESTRATÉGIAS PARA CONTINUIDADE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL	97
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103

1. INTRODUÇÃO

Uma empresa e/ou Instituição é constituída para atender determinados objetivos, portanto, tem uma razão para sua existência que é a sua Missão, tendo que estabelecer meios para atingir esses objetivos, denominados de estratégias organizacionais.

A Amazônia dispõe de inquestionáveis riquezas naturais pouco aproveitadas, e quando o são, quase sempre são de forma predatória, sem agregação de valor às matérias primas decorrentes de sua biodiversidade, motivo pelo qual não tem gerado desenvolvimento sustentável.

No caso específico do Amazonas se destaca como um dos Estados com maior Produto Interno Bruto – PIB per capita do Brasil, sendo o 6º colocado (IBGE, 2010). No entanto, com base nos dados das Contas Regionais apuradas pelo IBGE, em 2010, constata-se uma enorme disparidade intra-regional, pois a riqueza está concentrada na cidade de Manaus, por força do Pólo Industrial de Manaus – PIM, que produz 90% do Produto Interno Bruto do Estado.

Desse modo a economia do Estado do Amazonas depende acentuadamente da Zona Franca de Manaus, mais especificamente do Pólo Industrial de Manaus, único modelo de desenvolvimento efetivamente bem sucedido na região. Entretanto, esse modelo, por estar pautado em incentivos fiscais, mesmo com sua vigência garantida pela Constituição Federal até o ano de 2023 e provável prorrogação adicional por mais 50 (cinquenta) anos, sofre retaliações constantes por parte de outros estados, especialmente do Estado de São Paulo, tendo seus parlamentares constantemente apresentado projetos de Lei que no decorrer dos anos, vem reduzindo as vantagens competitivas concedidas às empresas instaladas em Manaus e/ou se utilizam de guerra fiscal para atrair em desigualdade de condições, os investidores, inibindo a consolidação e expansão do modelo. Impede-se, com tais práticas, a extensão do desenvolvimento e qualidade de vida às comunidades interioranas e fronteiriças da Região com os países limítrofes ao Brasil.

Salienta-se que a dependência da economia local em relação ao Modelo Zona Franca, deu-se em decorrência da ausência de outras políticas, por parte do Estado do Amazonas, que buscasse atividades complementares e/ou alternativas focadas especialmente nas vocações regionais.

Logo, o grande desafio para os governantes e implementadores de políticas públicas nos próximos anos, será o de buscar alternativas geradoras de atividades econômicas

sustentáveis complementares às dinâmicas do Pólo Industrial de Manaus visando à redução das disparidades intra-regionais (PILLON, 2002).

É nesse contexto que se insere esta proposta ao centrar o seu foco no Diagnóstico das Potencialidades Regionais (ISAE-FGV, 1999) desenvolvido pelo Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE) em conjunto com a Superintendência da Zona Franca de Manaus – (SUFRAMA).

A Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA é um Órgão da Administração Pública Federal, vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC, e tem por objetivo administrar e controlar os incentivos fiscais concedidos às empresas instaladas na Zona Franca de Manaus, bem como promover estratégias de desenvolvimento para a Amazônia Ocidental, assumindo, assim, o papel de agência de promoção de investimentos.

Antes o desafio de alcançar um desenvolvimento econômico integrado a Autarquia, juntamente com o ISAE desenvolveram um estudo denominado: Estudo das Potencialidades Regionais.

O Estudo conceitua como potencialidade os recursos naturais, produtos, setores, ramos ou atividades econômicas que por suas características, têm apelo suficiente para estimular a implantação ou ampliação de uma determinada atividade econômica.

Ainda de acordo com o Estudo, uma Potencialidade Regional pode transformar-se em uma Oportunidade de Negócios quando submetida a um conjunto de exigências (como restrições, incentivos, avaliação econômica preliminar, etc.), mantém ou amplia apelo suficiente para estimular uma decisão de investir em uma determinada atividade produtiva, agregando valor ou utilidade aos fatores potenciais, isto é, aos recursos, produtos, ramos, setores ou atividades econômicas locais.

O Estudo identificou os produtos Potenciais de abastecimento Local e Regional do Amazonas, Rondônia, Acre e Amapá.

O Estudo também detalhou que esse produto tem potencial para abastecimento nos mercados local e regional, assim como, em mercado amplo.

Os Produtos Potenciais de abastecimento Local e Regional restringem-se ao abastecimento local em função da população existente nas localidades dos Estados que procuram esses produtos. Porém é um mercado delimitado pela demanda local, e só cresce em função de fatores como renda e população, dentre outros. No caso do abastecimento regional,

os produtos dependem da competitividade interestadual, de fatores tais como: produtividade, transporte, custo de produção, dentre outros.

Enquanto que os Produtos de Mercado Amplo são produtos hierarquizados e caracterizados por possuírem um perfil mercadológico tendencial e que correspondem a culturas ou atividades econômicas que já possuem tradição de produção na região e/ou aquelas que por enquanto não existem, mas que tem potencial e despontam como relevantes no mercado local, regional e internacional, proporcionando indicativo de investimentos.

A partir do estudo mencionado a SUFRAMA iniciou um plano de ações no sentido de implantar e desenvolver unidades produtivas favoráveis ao desenvolvimento das potencialidades mencionadas. Contudo requer mecanismos que assegurem resultados satisfatórios.

Diante disso, formulou-se a seguinte questão-problema: “Quais as estratégias adotadas e os principais resultados alcançados pela SUFRAMA no sentido de fomentar a implantação e o desenvolvimento de unidades produtivas de açaí nos Estados do Amazonas, Rondônia, Acre e Amapá”?

1.1 PROPOSTA DO TRABALHO - PROJETO

1.1.1 Tema

Estratégias Organizacionais como Fator de Indução do Desenvolvimento de Potencialidades Regionais: Um estudo sobre o Agronegócio do Açaí de Codajás.

1.1.2 Objetivos

1.1.2.1. Objetivo Geral

Demonstrar com um estudo de caso, as oportunidades da Biodiversidade da Amazônia para a promoção do desenvolvimento sustentável utilizando estratégias organizacionais para a estruturação produtiva das comunidades interioranas a partir de suas potencialidades, evidenciando as vantagens do associativismo.

1.1.2.2. Objetivos Específicos

- Destacar o potencial da Biodiversidade Amazônica;
- Demonstrar, através do estudo de caso o desenvolvimento de atividades econômicas sustentáveis na Amazônia;
- Demonstrar que com políticas públicas focadas nas vocações regionais é possível melhorar as condições de vida das populações do interior da Amazônia e reduzir as desigualdades regionais;
- Demonstrar a necessidade de tecnologias direcionadas à agregação de valor e competitividade aos produtos da Amazônia;
- Demonstrar que com Tecnologias de gestão, estratégias organizacionais, parcerias e cooperação, é possível a promoção do desenvolvimento autóctone;
- Demonstrar as oportunidades de negócios sustentáveis a partir do associativismo para a exploração e cultivo dos produtos da Biodiversidade Amazônica;
- Apresentar proposta de política pública para o Estado do Amazonas;
- Apresentar proposta para atuação conjunta de Instituições Federais Locais.

1.1.3. Justificativa

A proposta deste trabalho é resultado do acompanhamento e monitoramento das atividades desempenhadas nos últimos 10 (dez) anos, pela Coordenação Geral de Desenvolvimento Regional - CGDER da Superintendência da Zona Franca de Manaus-SUFRAMA, onde, por meio de seus estudos prospectivos e analíticos na região, pode-se comprovar que a Amazônia é possuidora de enormes potencialidades regionais e riquezas naturais imensuráveis, mas que, infelizmente, não têm se revertido em benefício para as populações locais.

1.1.4. Metodologia

A área delimitada para o experimento é a Amazônia, sua biodiversidade, focando o Município de Codajás, no Estado do Amazonas que tem como principal potencialidade o açaí, local onde foi implementado o projeto pela SUFRAMA.

O projeto de pesquisa que culminou no presente trabalho, conforme denominado é resultado de dados e informações coletadas no âmbito da Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA, no exercício de atividades na Coordenação Geral de Desenvolvimento Regional - CGDER, exercida pela autora. Há mais de 10 (dez) anos, o setor vem representando a SUFRAMA, em nível local, regional e nacional em inúmeros debates sobre a Amazônia e sua rica biodiversidade. Infelizmente, pouco se tem conseguido contribuir para a transformação dessa biodiversidade em atividades econômicas sustentáveis (produtos) com agregação de valor.

Buscando estimular iniciativas voltadas ao desenvolvimento do setor, a SUFRAMA iniciou uma experiência piloto no município de Codajás – AM, destinado à implantação de um pólo produtor e processador de Açaí, projeto acompanhado pelo CGDER, cuja análise detalhada e estudos constituem o objeto do presente trabalho.

O método utilizado no levantamento de dados secundários e embasamento teórico para o estudo foi o bibliográfico-exploratório-descritivo, considerando os seguintes aspectos:

1. Descritivo: levantamento de dados secundários e primários e informações sobre o passado e o presente referente ao local do estudo;
2. Estudos Exploratórios: pesquisa de campo para documentar as evoluções ocorridas no período estabelecido pelo estudo, as quais se refletem no cenário atual do agronegócio em estudo.

1.1.5. Delimitação do Estudo

O estudo ficou limitado por duas condicionantes, espaço geográfico, Amazônia, o Município de Codajás, no Estado do Amazonas e a uma de suas potencialidades, o açaí.

O estudo selecionado seguiu as seguintes etapas:

1. Classificação da pesquisa;
2. Unidade de análise;
3. Instrumentos de coleta e análise de dados.

O trabalho está estruturado em 2 (duas) partes: na primeira parte consta a proposta do trabalho com as razões da escolha do tema, a metodologia empregada e a delimitação do

estudo. Na segunda parte é apresentado o desenvolvimento do trabalho, com uma breve contextualização sobre a Amazônia, sua biodiversidade, as teorias e o conceito de estratégia organizacional e sua aplicação e finalmente, as contribuições/proposições.

2. AÇAÍ – POTENCIALIDADE REGIONAL - PRODUTO DA BIODIVERSIDADE AMAZÔNICA

O Açaí é um dos produtos da biodiversidade da Amazônica que nos últimos tempos tem atraído o interesse de pesquisadores Internacionais, sendo que a nível nacional, a Instituição com expertise no assunto é a Embrapa Amazônia Oriental, com sede em Belém no Estado do Pará, possuindo diversos trabalhos e dando assistência técnica aos produtores da região.

De acordo com estudos realizados, conforme será demonstrado a seguir, da planta do Açaizeiro tudo se aproveita, e muitos dos produtos originados dessa palmeira são de conhecimentos milenares tradicionais.

O Açaí é um fruto que faz parte da tradição e cultura das populações de regiões da Amazônia, é fruto sagrado dos indígenas, conforme é tratado na lenda.

2.1. A LENDA DO AÇAÍ

Conta a Lenda que devido à escassez de alimentos em uma tribo numerosa, o cacique ITAKI decidiu sacrificar todas as crianças recém-nascidas para evitar o aumento populacional da tribo.

A filha do cacique, IAÇÃ, deu à luz uma menina que foi sacrificada. IAÇÃ ficou desesperada, chorou de saudades todas as noites. Pediu à Tupã que mostrasse ao seu pai outra maneira de ajudar seu povo, sem o sacrifício das crianças.

Em uma noite de lua IAÇÃ ouviu um choro de criança e sua filhinha sorridente, ao pé de uma grande palmeira. Lançou-se em direção à filha, abraçando-a. Porém misteriosamente sua filha desapareceu.

IAÇÃ, inconsolável, chorou muito até morrer. No dia seguinte seu corpo foi encontrado abraçado ao tronco da palmeira, porém no rosto trazia ainda um sorriso de felicidade e seus olhos estavam em direção ao alto da palmeira, que se encontrava carregada de frutinhas escuras.

ITAKI então mandou que apanhassem os frutos, obtendo um vinho avermelhado que batizou de AÇAÍ, em homenagem a sua filha (IACÃ invertido). Alimentou seu povo e, a partir deste dia, suspendeu a ordem de sacrificar as crianças.

2.2. O AÇAIZEIRO - ORIGEM

O açazeiro é uma palmeira delgada que pode atingir acima de 25m de altura, apresentando-se em forma de touceiras. No estuário do Amazonas cada touceira possui em torno de vinte estipes, dos quais pelo menos três em produção; de cada estipe nascem 6 a 8 cachos anualmente com cerca de 2,5 kg de frutos cada um.

O sistema radicular é superficial e bastante longo, podendo atingir 6m ou mais de raio. A radiação solar tem grande influência na produção e na qualidade dos frutos, necessitando o açazeiro de abundância de luminosidade para uma boa produtividade.

Os tipos mais encontrados são o açai preto, cujos frutos maduros tem polpa arroxeadada, e o açai branco, com frutos de coloração verde, mesmo quando maduros. O açai preto é a variedade preferencial devido a sua maior abundância e também por ser mais resistente ao ataque de brocas.

Os frutos são globosos, medindo 1,1 a 1,5 cm de diâmetro e possuem uma única semente, envolta por um tecido fibroso e coberta por uma camada de polpa fina e seca, porém levemente oleosa.

2.3. POSSIBILIDADES DE USO

Frutos:

- produção de “vinho” de açai, com o qual se faz creme, sucos, sorvetes, picolés, licores, mingau (com tapioca, crueira, arroz, banana etc);
- produção de adubo orgânico, álcool carburante e antidiarréico;

Gomo Terminal:

- Palmito (salada, recheio, creme) e ração animal;

Folhas Secas:

- cobertura de casas, parede e fabricação de adubos;

Folhas Verdes:

– fabricação de cestos, tapetes, chapéus, esteiras, adornos caseiros, ração animal e papel;

- adubo orgânico, cobertura morta e sombreamento de sementeiras e plantas;

Estipe (caule):

– adulto e seco é utilizado como esteio, paredes e assoalhos e flexal em construções rústicas, ripas para cerca, lenha para olaria, pontes, cercados de currais, chiqueiros para porcos e varal para matapi;

– adulto e verde, serve para a produção de celulose e como isolante elétrico;

Cacho:

– vassoura de adubo orgânico;

Caroço (amêndoa e endocarpo):

– decomposto, é largamente empregado como adubo orgânico. Queimado, produz fumaça que repele mosquitos (carapanã e maruim) e seco, é empregado no artesanato;

Raízes:

– proteção do solo contra erosão, anti-hemorrágico e vermífugo;

Inflorescências:

– confecção de vassouras e adubo orgânico.

O que mais chama atenção no caso da palmeira do açáí é que tudo nela pode ser aproveitado, como alimento, remédio, cosmético, utensílios, peças para decoração, artesanato, etc...

2.4. CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO: POLPA DE AÇAÍ

O produto aqui considerado é a polpa extraída dos frutos do açáí, por processo que garante sua qualidade em termos de higiene e características organolépticas e, posteriormente congelada. Em termos nutricionais o açáí apresenta a composição demonstrada pela tabela seguinte:

Tabela 1 - Teores nutricionais da Polpa de Açaí.

Componentes	%
Proteína	2,37
Gordura	5,96
Cálcio	0,05
Fósforo	0,033
Ferro	0,0009
Vitamina A	Traços
Vitamina B1	Traços

Fonte: Embrapa – Amazônia Oriental.

O Ministério da Agricultura, por meio da Instrução Normativa nº 01 de 7 de janeiro de 2000, estabelece os padrões de identidade e as características mínimas de qualidade para a polpa de açaí. Desse dispositivo legal podem-se destacar os seguintes pontos:

Definição – polpa de açaí e o açaí são produtos extraídos da parte comestível do fruto do açazeiro (*Euterpe oleracea*, Mart.) após amolecimento através de processos tecnológicos adequados.

Classificação – de acordo com a adição ou não de água e seus quantitativos, o produto será classificado em:

- **Polpa de açaí** – é a polpa extraída do açaí, sem adição de água, por meios mecânicos e sem filtração, podendo ser submetido a processo físico de conservação.
- **Açaí grosso ou especial (tipo A)** – é a polpa extraída com adição de água e filtração, apresentando acima de 14% de sólidos totais e uma aparência muito densa.
- **Açaí médio ou regular (tipo B)** – é a polpa extraída com adição de água e filtração, apresentando acima de 11 a 14% de sólidos totais e uma aparência densa.
- **Açaí fino ou popular (tipo C)** – é a polpa extraída com adição de água e filtração, apresentando de 8 a 11% de sólidos totais e uma aparência pouco densa.

Ingredientes básicos – a polpa de açaí e o açaí serão obtidos de polpas frescas sãs e maduras, atendendo às respectivas especificações, desprovidas de terra, sujidade, parasitas e microorganismos que possam tornar o produto impróprio para o consumo.

Características físicas e químicas – a polpa de açaí deverá obedecer às seguintes características físicas e químicas:

Tabela 2- Características físico-química do Açaí.

Discriminação	Mínima	Máxima
Sólidos totais (g/100gms)	40	60
Proteína (g/100gms)	5	-
Lipídios totais (g/100gms)	20	-
Carboidratos totais (g/100gms)	51	-

OBS: GMS = gramas de matér. Fonte: Embrapa – Amazônia Oriental

Características organolépticas – a polpa do açaí deverá obedecer às seguintes características organolépticas:

- Aspecto Físico – pastoso, apresentando pontos escuros acentuados, provenientes da casca que envolve a polpa do fruto.
- Cor – roxo violáceo próprio para a polpa de açaí roxo e verde claro próprio para polpa de açaí verde.
- Sabor - não adocicado e não azedo.
- Cheiro – Característico
- Aditivos – a polpa de açaí e o açaí, destinados ao consumo direto em embalagem comercial de no máximo 1 kg deverão ser conservados através de processo físico, proibido o uso de conservantes químicos ou de corantes, com exceção do corante obtido do próprio fruto do açaí.

Rotulagem – deverão ser obedecidas as normas de rotulagem estabelecidas na legislação sobre bebidas.

3. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

3.1. EMBASAMENTO TEÓRICO

A Estratégia segundo (MINTZBERG, 1992) é a "forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados".

O termo vem do grego antigo *stratègós* (de *stratos*, "exército", e "ago", "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general") e designava o comandante militar, à época de democracia ateniense. O idioma grego apresenta diversas variações, como *strategicós*, ou próprio do general chefe; *stratégamea*, ou estratagema, artil de guerra; *stratiá*, ou expedição militar; *stráutema*, ou exército em campanha; *stratégon*, ou tenda do general, dentre outras, (SANTOS, 2002).

Atualmente, o conceito de estratégia é uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se abundantemente na literatura da especialidade. À primeira vista parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único, de tal modo que, na maior parte das vezes, entende-se ser justificável seu uso indiscriminado, embora se deva evitar generalizações demasiadamente amplas.

Um pouco de atenção ao sentido em que a palavra é usada, contudo, permite, perceber que não existe qualquer uniformidade, podendo o mesmo termo referir-se a situações muito diversas. Se para uma leitura apressada essa flexibilidade não traz transtornos, para o estudante destas matérias e/ou para gestores, a disciplina tem por objetivo definir ou redefinir procedimentos e ações "estratégias" e implantá-las nas organizações. A definição rigorosa (ainda que de simples entendimento) do conceito que se tem de levar a cabo é o primeiro passo para o êxito dos esforços de qualquer organização, (SANTOS, 2002).

Embora o termo estratégia tenha a sua origem na guerra, a ele estão associados alguns outros conceitos que auxiliam na definição e na compreensão do seu âmbito de atuação. Por ser "a arte do general" não tem que ser necessariamente generalista mas terá que ser suficientemente abrangente para se distinguir da "tática", ou seja, a estratégia tem um maior alcance, é mais duradoura e movimenta maiores recursos, tangíveis ou não. Sobretudo, as ações estratégicas dirigem-se diretamente aos objetivos políticos. Assim a estratégia não é mais que a forma de emprego dos diferentes recursos que a organização dispõe, de modo a atingir os objetivos definidos pela política dessa organização, tendo sempre em conta o "opositor", qualquer ele que seja, inclusive a inanição e auto-destruição. A estratégia envolve decisões sobre as metas/objetivos a curto, médio e longo prazo, a distribuição dos recursos para atingir as metas e as tarefas críticas a desempenhar para atingir os objetivos.

Enquanto processo, a estratégia diz respeito ao modo como se programa as atividades da organização para a consecução dos objetivos definidos pelas políticas da organização. São inúmeras as possíveis divisões do termo "estratégia" bem como a possibilidade de agrupá-las.

Existem formas de ver a estratégia designadamente no campo da estratégia organizacional: estratégias pretendidas, as que são explícita e formalmente planejadas, as estratégias realizadas, as que emergem de uma série de decisões tomadas e implementadas, estratégias não-realizadas, que foram planejadas mas não implementadas, e estratégias retroativas que dizem respeito a um conjunto de decisões que podem ser designadas a posteriori como sendo estratégicas, embora não tenham sido formuladas como tal, (RODRIGUES, 2008).

Nos procedimentos para o estabelecimento de uma estratégia organizacional bem sucedida pode-se distinguir dois momentos: o momento do posicionamento e o momento do movimento. No primeiro momento a estratégia organizacional pressupõe uma adaptação ao meio no qual se encontra inserida para deste modo adquirir uma percepção de sua posição e proceder seguidamente à sua defesa. Este momento inicia-se com a análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas (análise SWOT). O segundo momento da estratégia organizacional se assume como uma ruptura, colocando em evidência uma estratégia centrada na intenção e no movimento. Neste segundo momento, a estratégia visa essencialmente à transformação permanente do jogo concorrencial, ou de sobrevivência da própria organização, (MINTZBERG, 1992).

Na filosofia de base da adequação estratégica, a organização necessita se adaptar ao ambiente no qual se insere. Para ter sucesso a organização tem de construir uma vantagem competitiva e seguidamente defendê-la, principalmente se seu oponente é a inanição ou a inércia do desconhecimento e a tendência à auto-destruição. Esta corrente de pensamento, embora elaborada em um contexto mais sofisticado de competição globalizada, estrutura-se à volta de dois conceitos chave: a análise SWOT e a vantagem competitiva.

A análise SWOT (*Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats*) é um modelo que visa ao diagnóstico das forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e as ameaças externas, para formular uma estratégia. O tema será discutido em maiores detalhes a seguir.

A Vantagem Competitiva é um termo primeiramente introduzido por um grande teórico do tema na atualidade, Michael Porter (1999) que estabelece as modalidades de análise de um setor de atividade. Trata-se de compreender com precisão os contornos e os determinantes do jogo concorrencial no seio de uma organização produtiva de modo a identificar os fatores chave de sucesso e o binário rentabilidade/risco, quaisquer que sejam a natureza da organização e os fatores que impedem o seu desenvolvimento e sobrevivência. Por outro, a noção de grupos estratégicos alerta para as formas concorrenciais diferenciadas,

no seio de uma organização e na coletividade onde encontra-se inserida. Em segundo lugar propõe as estratégias genéricas (ou as grandes estratégias) que conduzem a uma posição auto-suficiente e, dominante, se em ambiente competitivo, o que remete para as três formas principais de criação de valor: a dominação pelos custos, a diferenciação e a focalização. Finalmente, a cadeia de valor (outro dos instrumentos propostos por Michael Porter) permite compreender como uma organização constrói a sua estratégia e a sua vantagem competitiva (no seguimento da escolha de uma estratégia genérica), sem perder o controle e a coerência da cadeia de valor.

A organização precisa, para ser bem sucedida, conciliar, por um lado, vantagens competitivas múltiplas de seu negócio e a sua necessária transformação e renovação. Com efeito, a intenção leva a considerar que uma posição concorrencial (ainda que seja contra a estagnação e inanição) não é nem durável nem defensável e que a única solução consiste em mudar a posição antes que a desagregação (concorrência) tome a dianteira.

3.2 ESTRATÉGIA BASEADA NOS RECURSOS DISPONÍVEIS

Wernerfelt (2008) define recurso como "qualquer coisa que pode ser pensado como um ponto forte ou uma fraqueza de uma organização". Segundo ele, as organizações conseguem uma vantagem competitiva ao adquirirem ou desenvolverem recursos superiores ou uma combinação de recursos superior. Deste modo o objetivo de uma organização consiste em obter ou organizar recursos, tangíveis ou não que sejam superiores aos dos seus concorrentes (a inanição). De acordo com esta perspectiva, as competências distintivas da organização baseiam-se nos seus recursos e capacidades, que podem ser representados por ativos tangíveis, tais como sistemas de distribuição, invenções patenteadas ou economias de escala ou por ativos intangíveis, tais como reputação, imagem de marca ou o potencial dos recursos humanos e conhecimentos tradicionais, restritos àquela organização ou localidade.

3.3 TRANSFORMAÇÃO PERMANENTE

As organizações necessitam ser capazes de perseguir objetivos que mudam, e de se reposicionar rapidamente no tempo. Mesmo a plataforma estratégica se torna instável, só sendo permanente a mudança. A organização é comparada a um ser vivo, que muda e evolui constantemente. As organizações disputam, essencialmente, zonas de lucro. Para ocupar estas zonas de lucro, cada organização baseia-se numa "configuração estratégica". A configuração

estratégica deverá centrar-se sobre o cliente e não somente sobre os recursos e competências da organização. A necessidade do cliente deverá determinar a cadeia de valor e não o inverso. Esta postura obriga a organização a escutar permanente seus clientes para obter uma vantagem competitiva, ainda que contra suas próprias fraquezas internas e externas. A antecipação da qualidade consiste em inovar, para desenvolver um produto ou um serviço que satisfaça as necessidades atuais e futuras dos consumidores e, se madura a organização, lançar-se à busca de novos mercados, garantindo sua sobrevivência e desenvolvimento.

3.4 DIMENSÕES PARA A AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia organizacional pode ser analisada sob três diferentes perspectivas ou, dimensões para avaliação: formalização da estratégia, enfoque estratégico e implementação da estratégia. Visa-se identificar a existência dos três atributos relacionados com a estratégia na organização, independentemente desta estar ou não formalizada. A estratégia organizacional deve estar formalizada através de documentos, ainda que simples, de forma a garantir a participação de todos os estratos da organização. A evidência da existência de estratégia formalizada na organização é: o estabelecimento da missão da organização, da visão de futuro, dos valores organizacionais, dos objetivos/metastratégicos e políticas da organização (de meio ambiente, da qualidade, de sobrevivência, entre outras). Deve-se verificar a implementação da estratégia ao longo de toda a estruturação da organização, de forma incansável.

3.5 O FATOR AMBIENTAL COMO ESTRATÉGIA

Atualmente, em função da pressão dos setores da sociedade e da legislação específica sobre o assunto, os aspectos relacionados ao meio ambiente têm ganho presença nos negócios, especialmente daqueles alcunhados de “Sustentáveis”. Não agredir, sujar ou poluir está na agenda de muitas organizações que, para tanto, aumentam investimentos no controle da poluição, reciclagem dos resíduos gerados, recuperação de áreas degradadas e outras ações nessa direção. Arango-Alzate cita alguns autores como Porter, que defende a possibilidade da existência de uma indústria “verde” e obter competitividade ao mesmo tempo. Argumenta que, ao responder às exigências ambientais com criatividade e pró-atividade, as companhias não só eliminam o desperdício fazendo um uso mais eficiente dos recursos materiais, como

também, muitas vezes, melhoram o processo de produção, diminuem custos e produzem bens de melhor qualidade, (SILVEIRA, 2003)

3.6 ANÁLISE SWOT

Trata-se de uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenários (ou de ambientes organizacionais), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de estrutura organizacional, desde a criação de uma associação de cunho social de ajuda, prestação de serviços ou fabril à gestão de uma grande multinacional.

A Análise SWOT é um sistema simples para avaliar ou verificar a posição estratégica da organização no ambiente em que se encontra inserida. A técnica, no seu formato mais difundido, é creditada a Albert Humphrey que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1970 e 1960, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações. De forma esquemática, a análise pode ser representada da seguinte maneira:



Figura 1: Diagrama SWOT. Fonte:
http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT

Como já mencionado, o termo **SWOT** é uma sigla oriunda do inglês, que significa: Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats). Em que pese alguns esforços de identificação, não há registros precisos sobre dois professores da Havard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christen. Por outro lado, TARAPANOFF (2001:209) indica que a idéia da análise SWOT já era utilizada há pelo

menos 2.500 anos quando cita em uma epigrafe um conselho de Sun Tzu: "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças" (SUN TZU, 500 a.C.). Apesar de bastante divulgada e citada por autores, é difícil encontrar uma literatura que aborde diretamente esse tema. (Wikipédia, 2011). O caminho mais indicado para entender o conceito da análise SWOT é buscar diretamente sua fonte: *The concept of corporate strategy*, do próprio Kenneth Andrews. Porém, uma leitura superficial dessa fonte frustra os mais afoitos por definições precisas e modelos práticos, pois o autor não faz nenhuma referência direta à análise SWOT em todo o livro, embora os fundamentos se tornam evidentes sob uma análise mais acurada. O modelo usualmente aceito, é, na realidade fruto de várias contribuições.

Objetivos e vantagens da análise SWOT

- Efetuar uma síntese das análises internas e externas;
- Identificar elementos chave para a gestão da organização, o que implica estabelecer prioridades de atuação;
- Preparar opções estratégicas: Riscos/Problemas a resolver;
- Realizar previsão de entradas de recursos, vendas, prestação de serviços em articulação com as condições de mercado e capacidades da organização.

Aplicação prática

		Ambiente interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Predominância de Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fig. 2 Aplicação Prática de SWOT

Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT

A análise de cenário se divide basicamente em duas:

- **ambiente interno** (Forças e Fraquezas) - Principais aspectos, que diferencia a organização dos seus concorrentes, incluindo sua própria inanição (decisões e níveis de performance que se pode gerir).
- **ambiente externo** (Oportunidades e Ameaças) - Corresponde às perspectivas de evolução de mercado; Fatores provenientes do mercado, bem como do meio onde se encontra inserida (decisões e circunstâncias externas ao poder de decisão da organização). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

Ambiente Interno

Strengths (Forças internas) - Vantagens internas da organização em relação às concorrentes.

Weaknesses (Fraquezas) - Desvantagens internas em relação às concorrentes.

Ambiente Externo

Opportunities (Oportunidades) - Aspectos positivos do ambiente externo à organização com potencial de fazer crescer suas vantagens competitivas.

Threats (Ameaças) - Aspectos negativos do ambiente externo à organização com potencial de comprometer a vantagem competitiva da organização.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

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

A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis, Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças vão facilitar a análise e a procura para a tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da empresa, por exemplo:

Forças e Oportunidades - Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.

Forças e Ameaças - Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.

Fraquezas e Oportunidades - Desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos de forma que simultaneamente aproveitem as oportunidades detectadas.

Fraquezas e Ameaças - Minimizar estrategicamente ou mesmo ultrapassar os pontos fracos tanto quanto possível, de forma a fazer face às ameaças e minimizar seus efeitos danosos.

Como se pode verificar a Matriz SWOT ajuda a empresa na tomada de decisão ao nível de poder maximizar as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes da empresa e minimizar os pontos fracos reduzindo seus efeitos de forma a suportar as ameaças externas.

A análise SWOT deve ser complementada com um quadro demonstrativo que ajude a identificar qual o **impacto** (elevado, médio e fraco) que os factores podem ter nos negócios e qual a **tendência** (melhorar, manter e piorar) futura que estes factores têm na organização. Este processo deve estar no conhecimento de todos os membros da organização e deve fazer parte das metas individuais de cada um deles. A Matriz SWOT deve ser utilizada entre o diagnóstico e a formulação estratégica propriamente dita. A aplicação da técnica num processo de planeamento pode representar um impulso para a mudança cultural da organização e pode significar a sua sobrevivência e desenvolvimento ou sua derrocada e desaparecimento.

Estratégias Empresariais

Hernan E. Contreras Aldayc (<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/2.pdf>)

Uma estratégia de negócio tem diversas características específicas. O processo de formulação da estratégia não resulta em qualquer ação imediata. Em vez disso, estabelece as

direções gerais nas quais a posição da organização crescerá e se desenvolverá. Portanto, a estratégia deve ser usada, em seguida, para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca. O papel da estratégia, nessa busca, é primeiro o de focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo lugar, o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a organização.

Gestão estratégica

Estratégia refere-se aos planos da administração das organizações para alcançar resultados consistentes com a sua missão e objetivos gerais. Pode-se abordar a estratégia a partir de três pontos de vantagem: 1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); 2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e 3) controle estratégico (modificar a estratégia ou sua implementação para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Administração estratégica ou gestão estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, gestão estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as seguintes tarefas:

- 1) analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- 2) analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- 3) estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- 4) formular estratégias (no nível organizacional, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- 5) implementar as estratégias;
- 6) realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Segundo John F. Welch Jr (Wikipédia-maio-2011), "gestão estratégica é tentar compreender onde a organização estará amanhã, e não onde espera estar; avaliar onde será capaz de estar e decidir onde deseja estar".

Pensamento estratégico

- **Estratégia e criação de valor**

O alicerce da atividade de uma organização é um contrato moral com os funcionários e a sociedade, substituindo a exploração paternalista e a apropriação de valor pela empregabilidade e a criação de valor em uma relação em que os destinos são compartilhados. As instituições se tornam enfraquecidas quando perdem sua fonte de legitimidade. Isso aconteceu com as monarquias, com as religiões organizadas e com o Estado. E acontecerá com as organizações de forma geral, a não ser que seus administradores atribuam a mesma prioridade à tarefa coletiva de reconstrução da credibilidade e da legitimidade de suas instituições e à tarefa individual de melhorar o desempenho econômico de sua empresa ou corporação.

Em geral aquelas organizações que lograram êxito na sua estruturação e sustentação, elaboraram planos de ação, os quais, via de regra incluem a erudita análise SWOT, ou lista de procedimentos assemelhados. As previsões geralmente sofrem forte influência de projeções lineares, que incluem previsões de crescimento de vendas de produtos e serviços existentes em mercados existentes. Isso implica que a organização poderá manter percentuais de custos fixos, para que, quando esses se diluírem em um volume de vendas maior, os lucros aumentem. Embora as empresas possam se concentrar na execução de uma única estratégia, em um dado momento do tempo, também precisam desenvolver e manter um portfólio de opções estratégicas para o futuro. O desenvolvimento desse portfólio de opções requer investimentos no desenvolvimento de novas capacidades e de aprendizado sobre novos possíveis mercados. Implantando um conjunto de opções estratégicas para o futuro, a empresa poderá se reposicionar mais rápido do que os concorrentes que tiverem concentrado todos os seus investimentos nas abordagens tradicionais. Isso, porém, exige mudanças nos processos estratégicos tradicionais e uma nova maneira de pensar sobre a interação entre planejamento e oportunismo para a definição da estratégia. A definição de um portfólio de opções futuras envolve quatro etapas principais:

- detecção das limitações ocultas ao futuro da organização;
- definição de processos para o desenvolvimento de novas opções estratégicas;
- otimização do portfólio de opções estratégicas;

- combinação de planejamento e oportunismo.

4. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL - SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS – SUFRAMA E O MODELO ZONA FRANCA DE MANAUS - ZFM

O foco do presente trabalho é analisar a estratégia organizacional da SUFRAMA na implementação do projeto de Revitalização da Cadeia Produtiva do Açaí, no Município de Codajás, Estado do Amazonas.

Modelo Zona Franca de Manaus – ZFM

O Modelo Zona Franca de Manaus - ZFM foi reformulado com a edição do Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967 que estabeleceu:

Art. 1º. *A Zona Franca de Manaus é uma área de livre comércio de importação e exportação e de incentivos fiscais especiais, estabelecida com a finalidade de criar no interior da Amazônia um centro industrial, comercial e agropecuário dotado de condições econômicas que permitam seu desenvolvimento, em face dos fatores locais e da grande distância, a que se encontram os centros consumidores de seus produtos.*

Art. 10º. *A administração das instalações e serviços da Zona Franca de Manaus será exercida pela Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA, entidade autárquica, com personalidade jurídica e patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, com sede e foro na cidade de Manaus, capital do Estado do Amazonas.*

De acordo com o Decreto-Lei nº 288 a área de jurisdição da Zona Franca de Manaus ficava restrita, no Estado do Amazonas, à cidade de Manaus e aos Municípios de Rio Preto da Eva e Presidente Figueiredo, estabelecendo incentivos por trinta anos para implantação de um pólo industrial, comercial e agropecuário, englobando uma área física de 10 mil km², tendo como sede a cidade de Manaus. Entretanto sua área de jurisdição se expandiu por força de outros dispositivos legais:

O Decreto-Lei nº 291 de 28 de fevereiro de 1967 estabelece a Amazônia Ocidental (Estados do Acre, Amazonas, Rondônia e Roraima) como área de jurisdição da Zona Franca

de Manaus e o Decreto-Lei nº 356 de 15 de agosto de 1968 estende alguns de seus benefícios fiscais para esta área.

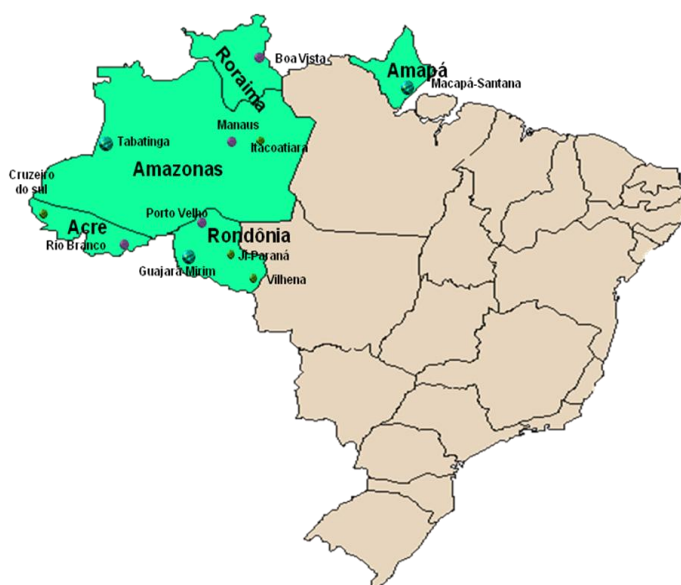
Em 30 de dezembro de 1991, pela Lei nº 8387 foram criadas as áreas de Livre Comércio estendendo também alguns benefícios fiscais para os Municípios de Macapá e Santana no Estado do Amapá, fora dos perímetros da Amazônia Ocidental.

O Decreto-Lei nº 288 cria, então, a Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA para administrar os incentivos concedidos às empresas que se instalem na Zona Franca visando o desenvolvimento econômico da Amazônia. Na estrutura do Governo Federal, quando da sua criação, foi vinculada ao Ministério do Interior, porém em função das reformas Ministeriais, atualmente está vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior.

Área de Abrangência do modelo ZFM:

A área de abrangência do Modelo ZFM, engloba a Amazônia Ocidental, composta pelos Estados do Acre, Amazonas, Rondônia e Roraima possui uma extensão territorial de 2.328.016,80 Km², o que representa 46% da Amazônia Legal (4.987.247 Km²), sem contar com os Municípios de Macapá/Santana, no Estado do Amapá, onde administra uma Área de Livre Comércio.

A Autarquia tem em cada Estado unidades físicas instaladas responsáveis pela fiscalização e controle de entrada de mercadorias nas áreas incentivadas.



Fonte: SUFRAMA – CGDER

Figura 3 – Mapa do Brasil – Área de Abrangência do Modelo ZFM.

4.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

Áreas Estratégicas: Considera-se para fins da atuação da SUFRAMA as seguintes áreas estratégicas:

I - Desenvolvimento Organizacional;

II - Gestão de Incentivos Fiscais;

III - Logística;

IV - Tecnologia e Inovação

V - Atração de Investimentos;

VI - Inserção Internacional;

VII - Capital Intelectual e Empreendedorismo; e

VIII - Desenvolvimento Produtivo.

A seguir os Programas e Ações da SUFRAMA, contemplados no Plano Plurianual do Governo Federal – PPA 2004-2007:

Programas:

I – Pólo Industrial de Manaus

Ações:

2035 - Análise e Controle de Projetos Beneficiados com Incentivos Fiscais;

0498 - Apoio à Construção do Novo Porto no Distrito Industrial de Manaus;

09GE Apoio à Remoção de Famílias Ocupantes em Área do Pólo Industrial de Manaus e Áreas Circunvizinhas;

3560 - Implantação do Complexo de Armazenagem e Comercialização de Mercadoria na Zona Franca de Manaus;

12CB - Divulgação do Pólo Industrial de Manaus;

5086 - Expansão da Infraestrutura do Distrito Industrial de Manaus;

5080 - Implantação do Parque Tecnológico do Pólo Industrial de Manaus;

- 2537 - Manutenção da Infraestrutura do Distrito Industrial de Manaus;
- 9345 - Renúncia Fiscal dos Projetos Industriais e de Serviços;
- 2537 - Manutenção do Distrito Industrial de Manaus.

II – Interiorização do Desenvolvimento

Ações:

- 2746 - Capacitação de Recursos Humanos nas Áreas de atuação da SUFRAMA;
- 2272 - Gestão e Administração do Programa;
- 2750 - Manutenção da Infraestrutura do Distrito Agropecuário;
- 6484 - Remuneração de Agentes Financeiros pela Operação de Projetos de Apoio à Infraestrutura. Econômica-Social;
- 0502 - Apoio à Dinamização do Serviço de Assistência Técnica e Extensão Rural na Amazônia Ocidental;
- 5088 - Expansão da Infraestrutura do Distrito Agropecuário;
- 3571 - Implantação do Projeto-Piloto de Colonização em Grupo no Distrito Agropecuário de Manaus;
- 0506 - Fomento a Projetos de Desenvolvimento na Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio de Macapá e Santana – AP;
- 0506 - Apoio a Projetos de Desenvolvimento na Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio de Macapá e Santana – AP;**
- 2746 - Fomento à Capacitação de Recursos Humanos nas Áreas de atuação da SUFRAMA;
- 0A33 - Apoio a Arranjos Produtivos Locais na Amazônia Ocidental.

O Estudo de Caso objeto deste Trabalho é fruto do Projeto: Revitalização da Cadeia Produtiva do Açaí, no Município de Codajás, no Estado do Amazonas.

A SUFRAMA de administradora de incentivos fiscais estabelecida em Lei (Decreto-Lei nº 28867) foi ao longo de sua existência se transformando de fato em uma Agência reconhecida Nacional e Internacionalmente a partir do aprimoramento das estratégias de gestão delineadas em seu planejamento estratégico, conforme pode ser constatado nos Resultados a seguir apresentados.

4.2. RESULTADOS ALCANÇADOS

Os resultados a seguir apresentados foram extraídos do Relatório de Gestão de 2010 e de dados fornecidos pela Coordenação de Desenvolvimento Regional – CGDER.

PRINCIPAIS INDICADORES ECONÔMICOS DA ZONA FRANCA DE MANAUS

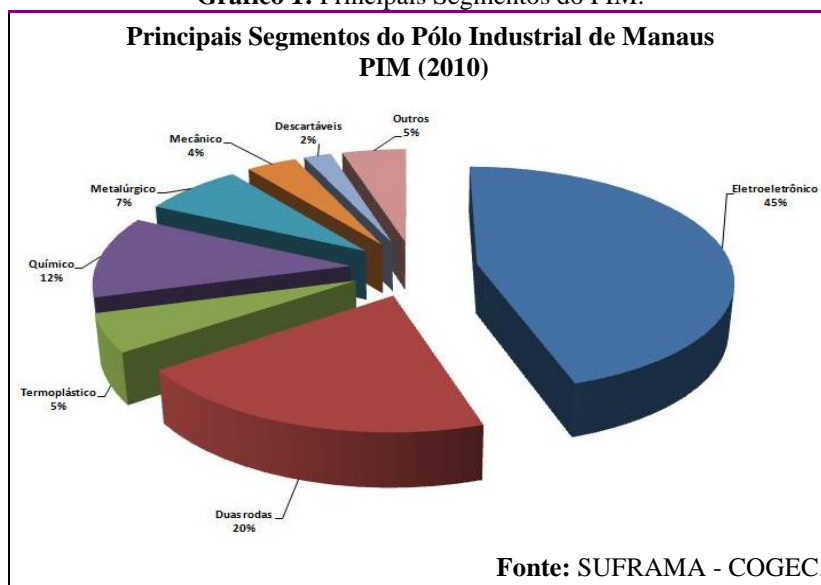
Indicadores	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Faturamento (US\$ bilhões)	10,62	14,19	18,91	22,75	25,71	30,1	25,8	35,1
Exportações (US\$ bilhões)	1,3	1,16	2,15	1,53	1,1	1,27	0,883	1.119
Empregos (média mensal) no PIM	64.971	79.448	89.969	98.666	98.720	106.893	92.670	103.444
Investimentos Totais Realizados (US\$ bilhões)	2,76	3,45	4,56	5,55	6,7	7,9	7,8	9,38
Índice de Nacionalização	47,04%	50,37%	51,96%	50,40%	51,16%	48,06%	46,37%	41,54%
Índice de Regionalização	27,75%	29,24%	32,38%	31,98%	29,49%	25,81%	25,54%	22,24%
Tributos Federais Arrecadados (R\$ bilhões)	3,72	5,72	5,79	6,85	7,86	9,85	8,9	10,6
Tributos Totais Arrecadados (R\$ bilhões)	6,28	8,76	9,32	10,85	12,31	15,32	15,3	18,5

TABELA 3. INDICADORES ECONÔMICOS DA ZONA FRANCA DE MANAUS

FONTE: SUFRAMA/COGEC

A **Tabela 3** demonstra os indicadores do Pólo Industrial de Manaus no período de 2003 a 2010 apresentando elevados índices de crescimento, no quais podemos destacar, quando comparamos 2010 em relação a 2003:

- Faturamento: (2010 – R\$ 35,1 bi e 2003 – R\$ 10,6 bi) crescimento de 30%;
- Empregos: (2010 – 103.444 e 2003 - 64.911) crescimento de 62,7%;
- Investimentos realizados: (2010 – R\$ 9,3 bi e 2003 - R\$ 2,7 bi): crescimento de 29%;
- Arrecadação de Tributos Federais: (2010 – R\$ 10,6 bi e 2003 R\$ 3,7 bi): crescimento de 34,9%;
- Tributos Totais Arrecadados (Federal, Estadual e Municipal): (2010 – R\$ 18,5 e 2003 – R\$ 6,2): crescimento de 33,5%.

Gráfico 1: Principais Segmentos do PIM.

Produção Incentivada na ZFM - A mais controlada do País

- Concessão dos incentivos requer cumprimento de legislação rígida e abrangente;
- Todo produto, para usufruir de incentivo, necessita possuir Processo Produtivo Básico (PPB), definido pelo MDIC e MCT;
- Após PPB definido, o projeto técnico-econômico precisa de aprovação no Conselho de Administração da SUFRAMA (CAS), integrado por todos os ministérios econômicos, entidades empresariais e de trabalhadores, governos da Amazônia Ocidental e outros;
- Empresas são fiscalizadas por SRF, SEFAZ-AM, SUFRAMA, SEPLAN-AM, IPAAM e IBAMA.

Recursos Financeiros:

A SUFRAMA, apesar de ser um Órgão do Governo Federal, não gera ônus para o Tesouro Nacional, pois arrecada recursos que são provenientes de uma Taxa de Serviços Administrativos – TSA cobrada das empresas que usufruem dos incentivos fiscais, o que lhe permite cobrir todas as suas despesas, inclusive a folha de pagamento dos seus servidores, e o restante, que representa mais de 50%, de acordo com critérios aprovados pelo seu Conselho de Administração devem ser aplicados na região.

Ocorre que a partir de 2002 os recursos da SUFRAMA têm sido contingenciados pela Política do Governo Federal, impedindo o cumprimento desses Critérios, chegando ao nível de que desde 2009 a SUFRAMA não tem aplicado nenhum centavo dos recursos por ela arrecadados. Os recursos aplicados nesse período (2009-2010) são decorrentes de emendas parlamentares.

Ações na Região:

Os recursos financeiros arrecadados permitiram à SUFRAMA implementar diversos Projetos Estratégicos na região, decorrentes do seu Planejamento Estratégico:

1. **Programa de Interiorização do Desenvolvimento:** tem por objetivo promover investimentos nos Estados de sua área de atuação, contemplando as seguintes ações:
2. **Objetivo:** Contribuir para o desenvolvimento na Amazônia Ocidental e de Macapá e Santana no Amapá;
3. **Público-Alvo:** Organizações dos setores industrial, comercial e de serviços e a população dos estados e municípios da Amazônia Ocidental e área de livre comércio de Macapá e Santana – AP.
4. **Justificativa:** Devido às suas peculiaridades, a Amazônia apresenta desafios de ordem econômica, social e ambiental que requerem a adoção de políticas públicas adequadas à sua realidade, visando à redução das desigualdades intra e inter-regionais. Neste sentido, torna-se necessário implementar um modelo de desenvolvimento que propicie melhoria da qualidade de vida da sua população, mediante promoção de ações que reduzam os gargalos existentes, quais sejam:
 - Dificuldades logísticas;
 - Ausência de infraestrutura econômica;
 - Baixo nível de renda;
 - Desigualdades sociais;
 - Desigualdades intra-regionais;
 - Grande extensão territorial;
 - Produção econômica centrada em atividades primárias;
 - Baixo nível de escolaridade;

- Concentração da atividade econômica na cidade de Manaus causando êxodo rural crescente;
- Exclusão social.

Com base nessa realidade, é que a SUFRAMA vem promovendo ações voltadas para o alcance da sustentabilidade econômica e o maior aproveitamento das potencialidades regionais, apoiando programas que assegurem a continuidade do processo de desenvolvimento com vistas à atração de novos investimentos, geração de emprego e renda e melhoria na distribuição de riqueza na região.

- 5. Problema enfrentado pelo programa:** Infraestrutura econômica insuficiente, dificuldades logísticas, baixo nível de transformação industrial e exclusão social que resultam nas desigualdades regionais.
- 6. Estratégia de implementação do programa:** A implementação do programa dar-se-á de forma direta e em parceria com os estados, municípios, instituições de ensino e pesquisa e especialistas de reconhecida experiência, comprometidos com o processo de desenvolvimento regional, pelo desenvolvimento de ações conduzidas através da formalização de convênios e/ou contratos (financiamento de projetos) obedecendo a critérios definidos em normas específicas.

Ações do Programa:

1. Apoio a Projetos de Desenvolvimento na Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio de Macapá e Santana - AP

- **Finalidade:** Apoiar projetos de infra-estrutura econômica e social que possibilitem atrair investidores para a Amazônia Ocidental e estimular projetos de desenvolvimento vinculados às potencialidades regionais identificadas nessa Região.

2. Apoio a Arranjos Produtivos Locais na Amazônia Ocidental

- **Finalidade:** Fortalecer os Arranjos Produtivos Locais nas áreas de jurisdição da Suframa, como forma de incrementar as exportações dos produtos regionais, promover a geração de emprego e renda, bem como, a inclusão

social na região, contribuindo para diminuir as desigualdades intra e inter-regionais.

3. Fomento à Capacitação de Recursos Humanos nas Áreas de Atuação da SUFRAMA

- **Finalidade:** Apoiar e estimular a realização de projetos de cursos de mestrado e de doutorado, realizar pesquisa aplicada, ampliar a qualificação dos recursos humanos em níveis profissionalizantes de graduação e pós-graduação "lato sensu" e "strictu sensu" em áreas do conhecimento que ofereçam soluções tecnológicas às demandas existentes nas áreas de atuação da SUFRAMA.

No período de 2003 a 2010 foram atendidos 437 (quatrocentos e trinta e sete) projetos com investimentos de mais de R\$ 339, 6 milhões nos Estados da Área de Atuação da SUFRAMA, conforme demonstrado na Tabela 5, abaixo:

RECURSOS SUFRAMA APLICADOS NA AMAZÔNIA OCIDENTAL E MACAPÁ/SANTANA - 2003-2010																		
PROGRAMA INTERIORIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO																		
ESTADO	INVESTIMENTOS POR ESTADO																TOTAL ACUMULADO	
	2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010			
	QT.	VALOR	QT.	VALOR	QT.	VALOR	QT.	VALOR	QT.	VALOR	QT.	VALOR	QT.	VALOR	QT.	VALOR	QT.	VALOR
ACRE	0	0,00	0	0,00	15	6.985.764,35	22	8.950.000,00	56	60.125.176,49	5	2.220.000,00	17	13.895.000,00	0	0,00	115	92.175.940,84
AMAPÁ	0	0,00	0	0,00	2	363.819,00	0	0,00	2	2.494.600,00	1	9.000.000,00	0	0,00	0	0,00	5	11.858.419,00
AMAZONAS	9	10.680.713,95	25	68.061.338,07	25	8.937.239,67	5	5.039.030,00	59	42.284.886,25	0	0,00	2	10.200.000,00	0	0,00	125	145.203.207,94
RONDÔNIA	0	0,00	0	-	51	10.100.598,37	10	1.780.000,00	50	27.448.640,00	23	3.720.000,00	28	5.000.000,00	4	850.000,00	166	48.899.238,37
RORAIMA	0	0,00	1	200.000,00	11	10.747.413,00	0	0,00	11	22.425.000,00	1	2.800.000,00	2	5.368.000,00	0	0,00	26	41.540.413,00
TOTAL	9	10.680.713,95	26	68.261.338,07	104	37.134.834,39	37	15.769.030,00	178	154.778.302,74	30	17.740.000,00	49	34.463.000,00	4	850.000,00	437	339.677.219,15

TABELA 4. RECURSOS APLICADOS POR ESTADO

FONTE: SUFRAMA/CGDER

Na Tabela 6, abaixo estão demonstrados os investimentos por tipo de projeto, sendo que 64,4% do valor total R\$ 339,6 foram aplicados em infraestrutura, atendendo 297 (duzentos e noventa e sete) projetos nos Estados da Área de Atuação da SUFRAMA.

RECURSOS SUFRAMA APLICADOS NA AMAZÔNIA OCIDENTAL E MACAPÁ/SANTANA - 2003 - 2010

PROGRAMA INTERIORIZAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO

TIPO DE PROJETO	INVESTIMENTOS POR TIPO DE PROJETO																TOTAL	
	2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		ACUMULADO	
	QT.	VALOR	QT.	VALOR	QT.	VALOR	QT.	VALOR	QT.	VALOR	QT.	VALOR	QT.	VALOR	QT.	VALOR	QT.	VALOR
PRODUÇÃO	0	0,00	4	40.983.903,15	15	1.661.278,66	5	4.956.777,93	22	5.562.379,31	9	4.800.000,00	2	300.000,00	0	0,00	57	58.264.339,05
APOIO A INFRA-ESTRUTURA	0	0,00	6	16.309.155,01	71	27.811.734,42	31	10.530.817,89	119	121.922.437,40	19	7.485.541,17	47	34.163.000,00	4	850.000,00	297	219.072.685,89
PROMOÇÃO E INVESTIMENTO TURISMO	0	0,00	1	210.000,00	5	2.884.823,03	1	281.434,18	5	3.525.000,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	6.901.257,21
P & D	8	10.650.313,95	5	6.085.000,00	2	847.559,00	0	0,00	7	10.187.839,52	2	5.454.458,83	0	0,00	0	0,00	24	33.225.171,30
CAPACITAÇÃO DE R. H.	1	30.400,00	10	4.673.279,91	11	3.929.439,28	0	0,00	25	13.580.646,51	0	0,00	0	0,00	0	0,00	47	22.213.765,70
TOTAL	9	10.680.713,95	26	68.261.338,07	104	37.134.834,39	37	15.769.030,00	178	154.778.302,74	30	17.740.000,00	49	34.463.000,00	4	850.000,00	437	339.677.219,15

TABELA 5. RECURSOS APLICADOS POR TIPO DE PROJETO

FONTE: SUFRAMA/CGDER

Alguns exemplos:

A seguir, alguns projetos apoiados pela SUFRAMA com foco nas riquezas da Amazônia, que serão tratados adiante como Potencialidades Regionais:

Acre:

Madeira: Investimentos na Infraestrutura do Pólo Moveleiro de Rio Branco e Xapuri;

Mandioca: Investimentos em Casas de Farinha, Kits e implementos agrícolas e barcos para escoamento da produção em diversos Municípios do Acre;

Borracha: Investimentos na Construção e Equipamentos da Fábrica de Preservativos em Xapuri;

Castanha: Investimento na Construção de 2 (duas) fábricas de Processamento de Castanha, em Brasiléia e Xapuri;

Frutas Regionais: Construção de 2 (duas) agroindústrias de processamento de frutas, em Brasiléia e Feijó.

Amazonas:

Madeira: Investimentos no Pólo Moveleiro de Tabatinga e Itacoatiara e Construção do Distrito de Micro e Pequenas Empresas para atender o segmento moveleiro e de cosmético-fitoterápicos, em Manaus;

Mandioca: Construção de Agroindústria de Fécula de Mandioca no Município de Careiro Castanho;

Produtos florestais não madeireiros: Apoio à certificação orgânica de alguns óleos e da castanha;

Piscicultura: Construção do Entreposto de Salga de Pirarucu, no município de Atalaia;

Fruticultura: Recuperação e Construção de Agroindústria de Frutas em diversos Municípios e a Revitalização da Cadeia Produtiva do Açaí, no Município de Codajás, objeto deste estudo.

Outras Ações:

Fortalecimento do Sistema Local de Ciência, Tecnologia e Inovação:

Apoio à criação do Centro de Ciência, Tecnologia e Inovação do Pólo Industrial de Manaus – CT-PIM:

Objetivo do CT-PIM: Criar e consolidar um Centro Tecnológico para o PIM com dois objetivos fundamentais: 1 – Contribuição para o fortalecimento do Sistema Regional de C&T&I e 2 - Geração de competência em Microssistemas.

Construção do Prédio do Centro de Biotecnologia da Amazônia – CBA, implantação e operacionalização:

Objetivo do CBA: transformar os conhecimentos gerados por institutos de pesquisa já existentes em produtos com valor agregado em toda a cadeia produtiva. Neste sentido, o Centro já vem desenvolvendo produtos e processos em parceria com instituições de ensino e pesquisa e com a iniciativa privada.

Nas ações de Fortalecimento do Sistema Local de Ciência, Tecnologia e Inovação que compreendem Capital Intelectual (cursos de especialização, mestrados e doutorados), Pesquisa (desenvolvimento de produtos, processos e pesquisas aplicadas) e Infraestrutura

(instalações prediais, laboratórios, equipamentos e outros) foram investidos nos últimos 6 (seis) anos R\$ 1,095 bilhão com recursos próprios e da Lei de Informática.

4. Promoção Comercial:

- Inserção Internacional – participação em missões internacionais, reuniões do MERCOSUL, feiras e eventos internacionais;
- Participação em Feiras e Eventos Nacionais;
- Realização da Feira Internacional da Amazônia.

5. Apoio a Estudos:

- Estudo das Potencialidades Regionais;
- Estudos de Viabilidade de 10 (dez) Produtos (Potencialidades Regionais);
- Estudo/Diagnóstico visando a Revitalização da Cadeia Produtiva do Açaí;
- Estudo de Viabilidade Técnico-Econômica para a Implantação de Empreendimentos Petroquímicos no Pólo Industrial de Manaus;
- Estudo sobre o Impacto Virtuoso do Pólo Industrial de Manaus.

5. ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA SUFRAMA NA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DEMONSTRATIVO PILOTO DE ACAÍ, NO MUNICÍPIO DE CODAJÁS

A Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA, dando continuidade a sua política de desenvolvimento regional, com base no Estudo das Potencialidades Regionais, priorizou o Produto: "Açaí", no Município de Codajás, como um projeto piloto demonstrativo, mediante ações que promovessem a Revitalização da Cadeia Produtiva do Açaí.

Este projeto é uma estratégia da Organização para cumprir o seu Planejamento Estratégico, especificamente o **objetivo VI - APRIMORAR** meios para a irradiação dos efeitos positivos da ZFM e das ALC em prol da qualidade de vida e do desenvolvimento endógeno; **Área Estratégica VIII - Desenvolvimento Produtivo**, **Programa:** Interiorização do Desenvolvimento, **Ação:** Apoio a Projetos de Desenvolvimento na Amazônia Ocidental e Macapá/Santana/AP (PPA 2004-2007) e executado com recursos nos Orçamentos de 2005, 2006 e 2007, no valor total de R\$ 2.643.460,79.

5.1. MODELO DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ADOTADO PELA SUFRAMA

5.1.1. SUFRAMA - Planejamento Estratégico

Missão: "Promover o desenvolvimento econômico regional, mediante geração, atração e consolidação de investimentos, apoiado em educação, ciência, tecnologia e inovação, visando à integração nacional e inserção internacional competitiva."

Objetivo Estratégico: VI - APRIMORAR meios para a irradiação dos efeitos positivos da ZFM e das ALC em prol da qualidade de vida e do desenvolvimento endógeno.

Área Estratégica: VIII - Desenvolvimento Produtivo.

Programa: Interiorização do Desenvolvimento.

Ação: Apoio a Projetos de Desenvolvimento na Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio de Macapá e Santana – AP.

Projeto: "Revitalização da Cadeia Produtiva de Açaí, no Município de Codajás, no Estado do Amazonas".

A seguir, um breve histórico e as estratégias adotadas na implantação do projeto.

5.1.2. Implantação do Projeto

1) **Histórico do Projeto:**

No ano de 2001, durante a administração do então Superintendente da SUFRAMA, Dr. Ozias Monteiro, foram iniciadas as ações visando à implantação do projeto piloto de "Revitalização da cadeia produtiva do Açaí", em decorrência, principalmente, das dificuldades de atração de investidores privados para a instalação de empreendimentos produtivos nos municípios do interior da Amazônia, em vista dos problemas de logística, recursos humanos e de infraestrutura básica (energia, comunicação, saúde, estradas, portos, aeroportos, etc) nessas localidades.

O estudo de identificação das potencialidades e de viabilidade econômica de alguns produtos não foram suficientes para atrair investidores privados, e pouco havia sido feito pelos Governos dos Estados, em termos de políticas públicas, que viabilizassem o desenvolvimento desses produtos.

Dado o histórico da existência de inúmeros estudos e planos que nunca saíram do papel, a SUFRAMA, na qualidade de representante do Governo Federal na Amazônia

Ocidental, tomou para si a responsabilidade de implantação de um projeto piloto demonstrativo que pudesse comprovar a viabilidade econômica de empreendimentos dessa natureza no interior da Amazônia e que servisse de modelo para os investidores privados e governos estaduais e municipais.

A seleção da potencialidade: "açai", a ser trabalhada, ocorreu em função das demandas de mercado geradas nas participações da SUFRAMA em Missões e Feiras nacionais e internacionais e do contato com as Embaixadas do Brasil em diversos países.

Selecionado o produto, sua localização já estava identificada no estudo de potencialidades anteriormente citado, o projeto foi executado pela SUFRAMA em 4 (quatro) etapas:

2) Etapas do Projeto:

1ª Etapa: Projeto de Revitalização da Cadeia Produtiva do Açai

Metas:

1. Diagnóstico da produção de açai;
2. Estudo de mercado;
3. Estudo de viabilidade técnico-econômica para implantação da agroindústria;
4. Organização e estruturação dos produtores em Cooperativa;
5. Apoio na gestão da cooperativa;
6. Assistência técnica e extensão rural;
7. Implantação de uma área demonstrativa de produção;
8. Pesquisa de melhoramento genético;
9. Elaboração do projeto da agroindústria e logística de escoamento da produção.

Executor: Empresa Campo Consultoria - Contrato de prestação de serviço.

2ª Etapa: Construção da Agroindústria, Aquisição de Equipamentos e do Ferry boat.

Metas:

1. Construção da agroindústria;
2. Estruturação da Agroindústria: Aquisição de equipamentos;
3. Transporte da produção: aquisição do ferry boat;
4. Funcionamento da agroindústria.

Parceiro: Prefeitura Municipal de Codajás

3ª Etapa: Auto-sustentabilidade da Agroindústria.

Metas:

1. Apoio a gestão da Agroindústria e à comercialização;
2. Consultoria para melhoria da produção;
3. Curso de boas práticas;
4. Elaboração do manual de boas práticas.

Parceiro: Fundação Amazônica de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico Desembargador Paulo Feitoza.

4ª Etapa: Infraestrutura de apoio ao escoamento da produção.

Metas:

1. Pavimentação da rua de acesso à agroindústria;
2. Aquisição de um caminhão.

Parceiro: Cooperativa Mista de Produtores de Açaí e Frutas Regionais de Codajás.

Quadro I: Resumo dos Investimentos Realizados pela SUFRAMA

EXECUTOR	ETAPA	OBJETIVO	VALOR	PERÍODO
Empresa Campo Consultoria (Contrato)	1ª	Estudo de Viabilidade e Projeto de Revitalização da Cadeia Produtiva do Açaí de Codajás, no Amazonas.	700.000,00	2002 -2003
Prefeitura Municipal de Codajás	2ª	Construção de uma unidade industrial para processamento de polpa de frutas regionais, especialmente açaí, equipada com máquinas e equipamentos necessários para funcionamento.	2.643.460,79	2002-2004

Fundação Paulo Feitoza	3ª	Implementação de Ações visando a auto-sustentabilidade da Agroindústria de Açaí de Codajás.	200.000,00	2005-2006
Cooperativa Mista dos Produtores de Açaí de Codajás	4ª	Infraestrutura de Apoio ao escoamento da Produção.	500.000,00	2006-2008
Total			2.643.460,79	6 anos

Fonte: SUFRAMA-CGDER

5.1.3. Implantação do Projeto

A seguir algumas atividades desenvolvidas em cada etapa, extraídas do contrato de consultoria, dos relatórios apresentados pela consultoria e de relatórios e visitas realizadas pela Coordenação Geral de Desenvolvimento Regional da SUFRAMA, Unidade responsável pelo acompanhamento da execução do projeto de Implantação da Agroindústria e de seu monitoramento.

1ª Etapa: Projeto de Revitalização da Cadeia Produtiva do Açaí

Execução das metas: 1, 2 e 3 (diagnóstico da produção, estudo de mercado e estudo de viabilidade técnico-econômica para implantação da agroindústria), contempladas no Estudo/Diagnóstico:

1.1. Estudo/Diagnóstico

Localização do Projeto: Município de Codajás, Estado do Amazonas:

a) Aspectos Físicos:

Codajás é uma cidade localizada bem no centro da Amazônia, à margem esquerda do Rio Solimões. Com uma área territorial de 20.010 km², possui as seguintes coordenadas geográficas: 3° 50” Sul e 62° 05” Oeste – distante de Manaus 240 km em linha reta e 290 km por via fluvial (166 milhas). Não existem vias de acesso ao interior do município que não

sejam as águas dos rios, lagos, furos, igarapés, paranás, etc. Limita-se com os municípios de Anamá, Anori, Novo Ayrão, Caapiranga, Barcelos e Coari. De acordo com a Lei nº 1.707, de 23 de outubro de 1985, que estabeleceu a divisão do Estado, o município possui dois distritos: Badajós e Codajás.

Hidrografia:

O município é dividido pelo Rio Solimões, possuindo inúmeros lagos interiores, alguns de grande porte (Badajós, Piorini, Miuá, Onças, Salsa, Acará, Muriru Jurupari, etc). Todos esses lagos deságuam suas águas através dos paranás e furos no Rio Solimões, ocorrendo na época das enchentes a inversão desse processo. Cerca de 60% da área territorial do município está sujeita às inundações cíclicas. Outros rios de menor porte, mas importantes para o município são: Badajós, Piorini e Cunauaru.

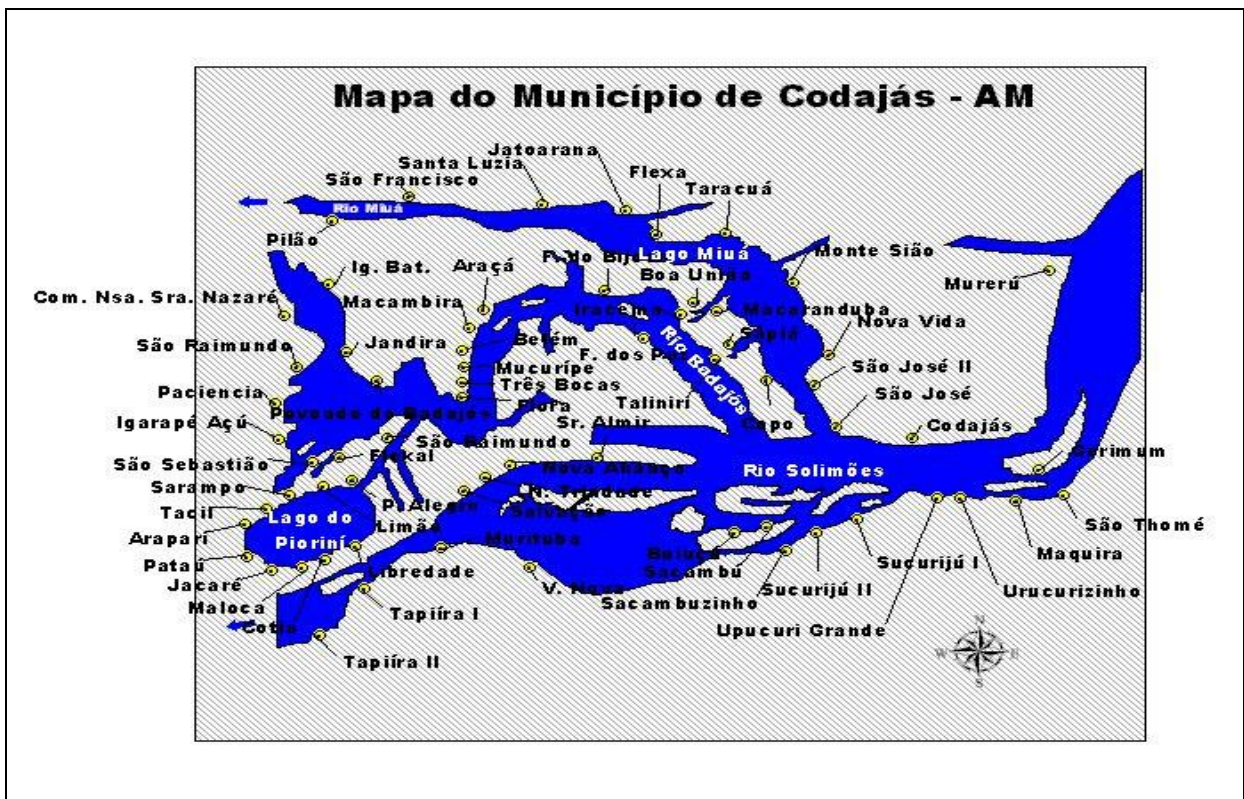


Figura 15: Mapa do Município de Codajás. Fonte: Estudo da campo consultoria.

b) Aspectos Econômicos-Sociais:

A população atual de Codajás segundo o censo do IBGE de 2000 é de **17.507 habitantes**, o que corresponde a 0,61% da população do Estado. A densidade demográfica do município é de 0,87 habitante/Km². Um fato preocupante acentua-se a cada ano, a fixação do habitante natural, e principalmente de seus filhos, é cada vez mais difícil. A migração para centros maiores, que oferecem oportunidades para um emprego estável e melhores condições de vida, representa um atrativo difícil de ser superado, e oferece problemas que em médio prazo causarão dificuldades a proteção ao meio-ambiente.

A população de Codajás é composta, principalmente, de elementos mestiços oriundos do cruzamento de índios com brancos e com mulatos. A preponderância indígena pode ser facilmente notada. Em fins do século passado, a necessidade de mão de obra para coleta da borracha, castanha, gomas, peles e demais produtos extrativos no Amazonas, fez com que se acentuasse a vinda de brancos e mulatos à região, dando origem à população atual.

Economia:

A economia do município é baseada em **atividades primárias, destacando-se o extrativismo vegetal em pequena escala: a colheita da castanha, a extração da borracha, óleo de copaíba, madeira e mais recentemente o aproveitamento da polpa extraída do fruto do açaí**, espécie de palmeira nativa que há alguns poucos anos tem sido cultivada para essa finalidade. Um dos destaques do município é a realização da **Festa do Açaí**, que vem sendo realizada desde o ano de 1988, por iniciativa da Prefeitura Municipal, hoje já incorporada ao calendário oficial de eventos do estado do Amazonas. Além disso a comunidade local, com o apoio do Poder Público Municipal, promoveu uma ação de preservação dos açazais nativos da região, dissuadindo a população local da derrubada da planta para extração de palmito ou para construção de casas e estimulando por sua vez, o fornecimento de vinho de açaí para o mercado de Manaus.

A **atividade pesqueira é a principal atividade econômica**, pois além de servir como base para a alimentação da população, movimentada a economia local, através da venda do excedente, seja "in natura" ou salgada. A pesca realizada no rio Solimões e nos lagos tem como principais espécies os seguintes peixes: tambaqui, jaraqui, curimatá, pirarucu, bodó e tucunaré.

A **agricultura é praticada apenas como fonte de subsistência por aqueles que vivem nas regiões ribeirinhas e ilhas do município**, as quais deveriam ser eleitas para o plantio intensivo de culturas de curto prazo, o que não ocorre, principalmente, pela falta de tradição e vocação agrícola dos habitantes naturais, que através de várias gerações tem-se dedicado ao extrativismo e ao cultivo apenas da mandioca, feijão, banana, e algumas poucas espécies vegetais necessárias ao sustento familiar.

A **atividade pecuária ainda é muito incipiente, caracterizada pela baixa qualidade do pequeno rebanho existente. Segundo dados do Instituto de Desenvolvimento do Amazonas - IDAM, o número de bovinos existentes no município é 4.000 (quatro mil cabeças)**. A criação de aves e animais domésticos, mesmo na zona rural é de baixa proporção, inclusive para o consumo próprio. As áreas inundáveis e ilhas, que se prestam extraordinariamente à criação de búfalos, ainda são muito pouco aproveitadas, existindo apenas uns poucos pequenos criadores.

O **comércio** é constituído de pequenos estabelecimentos varejistas, algumas oficinas de marcenaria, pequeno estaleiro para construção e consertos, três serrarias com baixa capacidade produtiva, olaria, três câmaras frigoríficas para comercializar pescados, três fábricas de gelo e algumas oficinas de consertos eletro-mecânicos.

A **comercialização dos produtos agrícolas é realizada na "Feira do Produtor"**, um tipo de mercado aberto que funciona todos os finais de semana na sede municipal, além do Mercado Municipal para a venda de produtos locais, importados de outras regiões, pescado e carnes, e com funcionamento diário. No capítulo de Anexos, é apresentada uma lista dos principais produtos agrícolas comercializados no ano de 2001 na Feira do Produtor.

Infraestrutura:

- **Energia:**

A energia elétrica disponível é oriunda de geradores movidos a óleo diesel, sendo a maior parte dela absorvida pelo consumo domiciliar. A “CEAM - Cia Energética do Amazonas”, pertencente a ELETROBRÁS é responsável por sua geração e distribuição. A capacidade atual de oferta de energia é de 1.600 KW, sendo que existem planos para ampliá-la para 2.000 KW. O nº de ligações é de 2.500, sendo que existe uma pequena linha de transmissão na zona rural (3 Km) que atende cerca de 8 (oito) propriedades.

- **Agência Bancária:**

Uma agência bancária do Bradesco que recentemente adquiriu o Banco do Estado do Amazonas S. A., é atualmente o único estabelecimento de crédito existente na cidade.

- **Assistência Técnica:**

Para poder oferecer suporte técnico ao setor agropecuário, o município conta com um escritório local do Instituto de Desenvolvimento do Amazonas – IDAM, composto de 3 (três) técnicos agrícolas. Dispõe ainda de barcos e lanchas para poderem prestar assistência técnica as comunidades ribeirinhas.

- **Comunicações:**

No setor de comunicação, o município é servido pela Telemar S. A na telefonia local, DDD e DDI, contando com cerca de 856 usuários. Não existe na cidade sinal de telefonia celular. Por outro lado, a cidade conta com um posto da Empresa de Correios e com três repetidoras de televisão, as redes Amazonas, Brasil Norte e Calderaro que retransmitem respectivamente os sinais da Rede Globo, Rede TV e SBT.

- **Logística/Transporte:**

O setor de transportes intermunicipal é atendido pelo porto fluvial, onde barcos/motores aportam todos os dias, vindos ou destinados a capital do Estado e outros municípios, embarcando e desembarcando cargas e passageiros. Além de uma lancha de grande porte que faz transporte de passageiros com rapidez para Manaus (sete horas), existem outras seis embarcações que fazem a rota do Rio Solimões com transbordo em Codajás.



Figura 5: Detalhe do barco que faz ligação de Manaus com Codajás transportando carga e pessoas. **Figura 6:** Detalhe da lancha para transporte de pessoas na rota Manaus/Tefé.

Fonte: Estudo da Campo Consultoria

Não existem rodovias intermunicipais, apenas uns poucos quilômetros precários, de uma estrada que atende a algumas propriedades rurais próximas a sede municipal. Esta estrada inclusive faz a ligação com o município de Anori e é responsável pelo escoamento de boa parte da produção de açaí do município sendo que seu asfaltamento é considerado fundamental pelos produtores para viabilizar a atividade agrícola na região. No capítulo da produção do açaí, se abordará mais detalhadamente o tema dessa estrada denominada de "Estrada da Produção".

Boa parte das vias pública é calçada com tijolos, cimentados ou asfaltada, inexistindo sistema para a captação das águas pluviais. Apenas as ruas próximas ao rio Solimões dispõem de rede de esgotos, que nele são despejados diretamente. Boa parte dos domicílios possui fossas sépticas.

- **Limpeza Pública:**

A limpeza pública e a coleta do lixo domiciliar são feitas rotineiramente nas vias que dispõem de calçamento. As vias públicas que não são calçadas, periodicamente são limpas manualmente ou com auxílio de máquinas.

Existem cerca de 3.200 (três mil e duzentos) domicílios no município, sendo que aproximadamente 800 (oitocentos) deles encontram-se na zona rural, ao longo dos rios, lagos, paranás. No capítulo de Anexos, será apresentada uma planta da cidade de Codajás, com destaque para os locais públicos, igrejas, parques e empresas de maior porte.

Na sede municipal as habitações de tijolos e as de madeira se alternam, sendo estas em maior número. Nas comunidades e zona rural, são todas de madeira, sendo grande parte delas apenas "tapiris" (construção incipiente assentada sobre estacas a cerca de 2,00 m acima do solo, com assoalho e algumas paredes de tábuas e coberta de palhas).

A água potável distribuída aos domicílios, na sede municipal e em dois distritos, é feita pela COSAMA – Companhia de Saneamento do Estado do Amazonas e é provida através da captação de poços tubulares profundos (nove unidades com vazão de 25 m³/hora cada) sendo que sua qualidade deixa a desejar. A rede instalada é de 26 Km e atende a 2.400 (dois mil e quatrocentos) usuários. Conforme dito anteriormente, não existe sistema de saneamento básico na cidade.

O lixo domiciliar, rotineiramente coletado nas ruas que dispõem de calçamento, é despejado em terreno próximo à sede municipal, sendo incinerado somente no período em que

não há chuvas. Nas áreas urbanas onde inexistente a coleta, o lixo domiciliar é incinerado, quando possível, ou despejado diretamente no rio Solimões.

- **Saúde:**

Existe um hospital público estadual: “Hospital Daria Monteiro Rodrigues”, com 34 (trinta e quatro) leitos, dotado de estrutura para o pronto-atendimento ambulatorial cirúrgico e para a saúde preventiva. Codajás sofre, como a maioria dos municípios amazonenses, a falta de recursos humanos especializados na área da saúde.

c) Aspectos da Produção de Açaí:

- **Dados da extração / produção de açaí**

Neste capítulo, serão disponibilizadas informações referentes à extração/produção do açaí na região norte, Estado do Amazonas e mais especificamente no Município de Codajás.

- **As espécies de Açaí da Amazônia**

O gênero *Euterpe* agrupa cerca de 28 (vinte e oito) espécies, distribuídas das Antilhas e da América Central até as regiões florestais amazônicas do Peru, Bolívia, Brasil, estendendo-se ao Paraguai e até à floresta Atlântica brasileira a 30°S.

Entretanto destacam-se três espécies mais importantes do gênero, devido a sua amplitude fitogeográfica e à exploração extrativista que sofrem:

- *Euterpe edulis Mart.*, que ocorre nas florestas Atlântica e do centro-sul do Brasil até o Paraguai. Bastante exploradas pela indústria de palmito, as populações naturais desta espécie monocaule encontram-se hoje perigosamente diminuídas;

- *Euterpe oleracea Mart.*, que ocorre principalmente em toda a extensão do estuário amazônico, do Maranhão ao Amapá e no Pará, acompanhando o vale do Baixo Amazonas (no Brasil), estendendo-se às Guianas, à Venezuela e a Trinidad;

- *Euterpe precatória Mart.*, que ocorre na Amazônia Central e Ocidental até os contrafortes dos Andes, na Bolívia, Peru e Colômbia e alcança seus limites de distribuição nas Guianas, Venezuela e Trinidad.



Figura 7: Palmeira da espécie *Euterpe precatória* típica da região de Codajás/AM. **Figura 8.** Plantas de Açáí da espécie *Euterpe Oleracea* - Codajás – AM.

Fonte: Estudo da Campo Consultoria.

A distribuição apontada para as duas espécies amazônicas é confirmada pelas denominações populares encontradas em diversos autores. Aponta-se para *E. oleracea*, uma distribuição muito mais ampla em toda a Bacia Amazônica, até os contrafortes andinos, talvez considerando seu cultivo frequente pelos habitantes locais. Nota-se ainda que, no vale do Amazonas, *E. oleracea* encontra-se em densas populações naturais, quase monoespecíficas, na região do estuário, onde é explorada de modo extrativista; na região central e ocidental a espécie explorada do mesmo modo é *E. precatória*, não se encontrando populações naturais da primeira.

As denominações populares e vernaculares referentes a estas espécies são:

- ***Euterpe oleracea*:** Açáí (do tipo "yasa i", fruta que chora, i.e., que deita água), açáí ou uaçáí (do Neengatu "waçai", nome dado a palmeiras do gênero *Euterpe*), açáí-branco, açáí-do-pará, açazeiro, coqueiro-açáí, ioçara, juçara, palmiteiro, palmito, pina, tucaniei (do Neengatu "tukana", tucano/"iwa", fruto: fruto apreciado pelas aves da família Ramphastidea) (Brasil); uassi, pinot (Guyane Française); palisade pina, prasara, manaka, wasei. Wapoe (Suriname).

- ***Euterpe precatória*:** Açáí (origem idêntica à da espécie *E. oleracea*), waçai iwitepura (designação da espécie em Neengatu: waçai=açáí/iwité=terra firma/ pura=morador), açáí-da-terra-firme, açáí-do-alto-amazonas, açáí-do-mato, açáí-mirim, açáí mole, açáí-solitário, açari, palmito mole, guaçai, jissara (Brasil); palma de rosário (Bolívia); yuyú-chonta (Peru); palmo, manaco, guasay (Colômbia); rahoo, wahoo, weenamori, waboyaka, manicole (Guyana); monki-monki pina, baboen pina, wapoeiema, (Suriname).

As duas espécies amazônicas têm um lugar de destaque na economia informal e na vida do homem do interior. Além de plantas de importância alimentar e técnica, elas constituem uma fonte de rendimento para as populações rurais das várzeas e para muitos comerciantes nas cidades. Assim elas ganharam importância na economia extrativista atual. Com o crescente interesse por alternativas de desenvolvimento sustentado e pela conservação da última grande região florestal ainda virgem do planeta, elas apresentam também grande potencial agro-florestal.

É impossível falar de *Euterpe precatória* sem referir-se a *E.oleracea*. A descrição de uma delas só pode ser feita em comparação com a outra: muitos dos caracteres morfológicos gerais são semelhantes, mas diferenças no porte, no tipo biológico, nas germinações, entre outras, permitem distingui-las.

O quadro sinóptico abaixo, tirado de Wessels-Boer (1965), Cavalcante (1974) e de observações próprias, reúne as características morfológicas das duas espécies e aponta as diferenças que permitem distingui-las.

Destaca-se ainda, em relação ao habitat, a preferência de *E.oleracea* por solos muito úmidos, ocorrendo com frequência em áreas permanentemente inundadas. Já *E. precatória* prefere solos relativamente mais secos: suas populações naturais encontram-se sempre em baixos úmidos da floresta de terra firme, e na várzea amazônica, nas terras altas situadas à margem das áreas periodicamente inundadas (os igapós dos fundos dos lagos de várzea).

Tabela 6: Comparação das características morfológicas de *Euterpe oleracea* e *Euterpe precatória*

Espécie:	<i>Euterpe oleracea</i> Mart.	<i>Euterpe precatória</i> Mart.
Hábito:	cespitoso, em touceiras de até 20 pés.	monocaula;
Tronco:	6-20 m de altura, 10-18 cm de diâmetro na idade adulta, quase sempre encurvado; denso feixe de raízes aéreas na base frequente.	6-27 m de altura, 10-20 cm de diâmetro na idade adulta, sempre reto; raízes aéreas na base discretas.
Coroa foliar:	coluna (bainhas foliares) proeminente, 0,8-1,4 m comp., verde-amarelada, 8-14 folhas.	coluna proeminente, 1-1,5 m comp., verde-acinzentada, 11-19 folhas.

Folhas:	pecíolo de 20-40 cm comp.; raquis 1,7-3 m comp.; 50-80 pares de folíolos em intervalos regulares, sub-opostos e pendentes, verde-amarelados, com 4-5 cm de larg., com 2 nervuras laterais salientes a cada lado da nervura central.	pecíolo 30-50 cm comp., raquis 2-3,5 m comp., arqueado; 60-90 pares de folíolos em intervalos regulares, sub-opostos e pendentes, verde-acinzentados, com 2-3,5 cm de larg., com 1 nervura lateral saliente a cada lado da nervura central.
Inflorescências:	espata interna de 1 m de comp., com acume de 10 cm comp., cartácea; pedúnculo 10-15 cm comp.; raquis 35-50 cm comp., ramificado em 80-130 ráquias, branco-tomentosas, eretas na antese, tornando-se pendentes na infrutescência.	espata interna de 0,9 m com., com acume de 5 cm comp., coriácea; pedúnculo 15-20 cm comp., raquis 40-50 cm comp., ramificado em 80-160 ráquias, branco-tomentosas, eretas na antese, tornando-se pendentes na infrutescência.
Flores:	rosadas a purpúreas; masculinas: 3-4 mm comp., 3 sépalas ciliadas nas margens, 3 pétalas triangulares, 6 estames de 5 mm comp., pistilódio presente; femininas: 3-4 mm comp., 3 sépalas e 3 pétalas oblongas, pistilo 2 mm comp., estigma trifido, estaminódios ausentes;	rosadas a purpúreas; masculinas: 4-5 mm comp., 3 sépalas ciliadas nas margens, 3 pétalas oblongas, 6 estames de 6 mm comp. pistilódio presente; femininas: 3-4 mm comp., 3 sépalas e 3 pétalas circulares, pistilo 3 mm comp., estigma trifido, estaminódios ausentes;
Frutos:	Globosos, 1-1,5 cm diâm., atro-violáceos quando maduros, epicarpo indistinto, estigma remanescente sub-apical, mesocarpo cerca de 1 mm de espessura, também atro-violáceo, semente única, globosa, com albumen profundamente ruminado lateralmente e embrião basal.	Globosos, 1-1,5 cm diâm., atro-violáceos quando maduros, epicarpo indistinto, estigma remanescente sub-apical, mesocarpo cerca de 1 mm espessura, também atro-violáceo, semente única, globosa, com albumen homogêneo, duro e sólido e embrião basal.

Fonte: Estudo da Campo Consultoria

- **Produção/Extração do Açaí no Brasil**

A produção / extração de frutos do açaí no Brasil está concentrada na região Norte do país, sendo que grande quantidade está localizada principalmente no Estado do Pará, que representa mais de 90% da produção nacional.

A seguir, um quadro com a produção dos principais estados produtores durante os anos de 1996 a 2000, tendo como fonte o IBGE.

Tabela 7: Produção / Extrativa Vegetal de Frutos de Açaí (em ton)

Local	1996	1997	1998	1999	2000
Acre	156	159	387	400	431
Amapá	1.838	1.938	1.937	1.944	1.825
Amazonas	619	769	875	887	932
Maranhão	5.057	5.189	5.182	5.237	5.936
Pará	103.698	92.021	110.557	107.663	112.676
Região Norte	106.698	94.888	113.757	110.895	115.864
Brasil	111.438	100.214	119.074	116.132	121.800

Fonte: IBGE / SIDRA

Produção no Amazonas

Partindo agora para a produção do Estado do Amazonas, que está centrada nas plantas de *Euterpe precatória*, apresenta-se os seguintes números:

Tabela 8: Produção Extrativa Vegetal de Frutos de Açaí no Amazonas.

Mesorregiões	Ano 2003	
	Quantidade (em ton)	%
Norte Amazonense	15	1,32
Sudoeste Amazonense	290	25,53
Centro Amazonense	466	41,02
Sul Amazonense	365	32,13
Total	1.136	100

Fonte: IBGE/SIDRA

Pelo quadro apresentado, pode-se verificar que a produção de açaí no Estado concentra-se na região central do Amazonas, na qual se localiza o Município de Codajás, demonstrando que a produção de açaí é bem superior a esta relatada pelo IBGE.

As principais fontes produtoras são o médio Amazonas, compreendendo o Município de Itacoatiara e adjacências; o baixo Solimões, compreendendo o Município de Manacapuru, Manaquiri e adjacências; e o médio Solimões, onde se situa o principal Município produtor, que é Codajás, estendendo-se nesta região até Coari e municípios vizinhos.

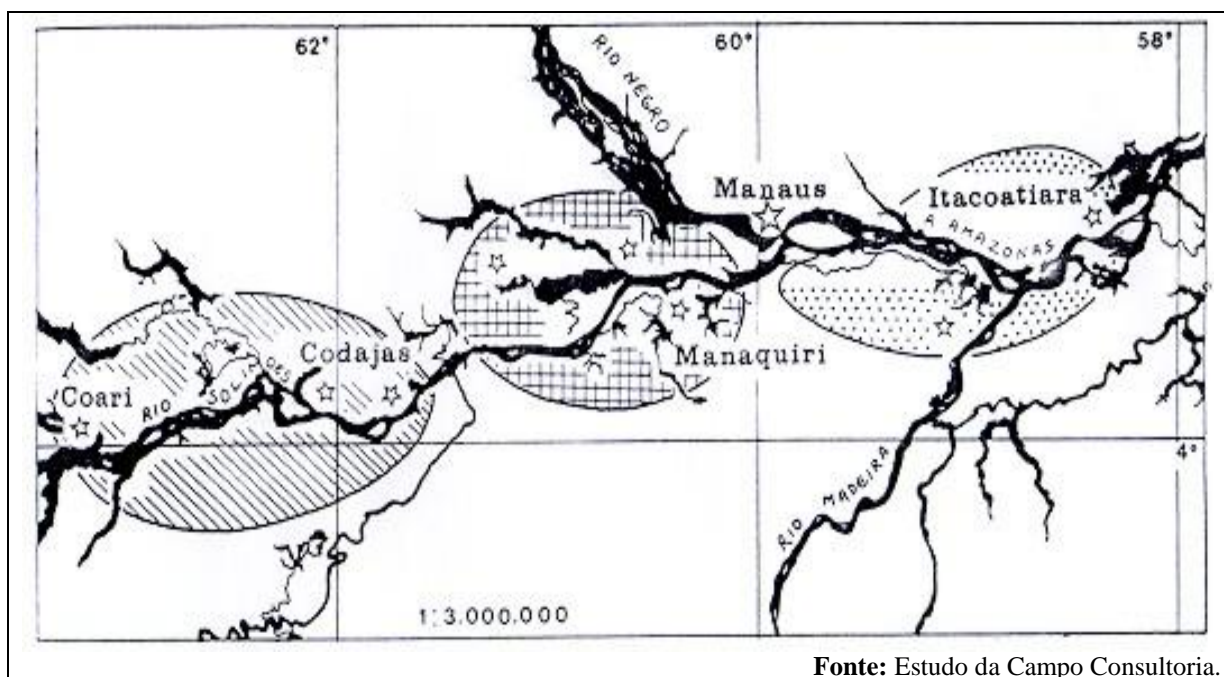


Figura 9: Localização dos Municípios produtores de Açaí.

Os dados coletados mostram uma fenologia de frutificação, ou melhor, de maturação dos frutos, que se estende ao longo do ano, de janeiro a meados de setembro. O açaí começa a chegar a Manaus, procedente de Coari e Codajás, já em meados de dezembro, porém em muito pequena quantidade. A produção que provém desses dois municípios vai crescendo e alcança um pico máximo do final de março ao final de maio, diminuindo gradativamente de meados de junho até setembro. Em abril já começa a chegar o açaí procedente do baixo rio Solimões, da região de Manacapuru e, sobretudo do Município de Manaquiri. Este município tem o seu pico de produção de meados de maio a final de julho, terminando em meados de agosto. Finalmente, a produção das regiões situadas na várzea à jusante de Manaus, principalmente o Município de Itacoatiara, tem sua produção concentrada nos meses de julho e agosto, podendo ir até meados de setembro.

- **Avaliação Rural por Questionário**

Para obtenção de informações quantitativas e qualitativas sobre a produção de açaí no município foi realizada uma rápida avaliação rural através de um questionário dirigido aos produtores de açaí, preferencialmente integrantes de uma cooperativa local que se encontra atualmente em processo de constituição.

A metodologia utilizada baseou-se na aplicação de questionários estruturados mediante entrevistas com 39 (trinta e nove) produtores que responderam aos seguintes temas:

- Principais dificuldades para expansão da atividade;
- Formas de comercialização da produção;
- Preços de venda;
- Localização da área da produção / exploração;
- Produção e rendimentos obtidos;
- Outros cultivos explorados além do açaí;
- Opinião sobre o trabalho associativo.

- **Resultados da Avaliação Rural por Questionário (A.R.Q.).**

1) Coleta de Açaí:

- Em área própria: 80,6%
- Em área de terceiros: 19,4%

2) Outros cultivos explorados na propriedade:

- Cupuaçu: 18,2%
- Pupunha: 15,7%
- Banana: 14,0%
- Mandioca: 7,4%
- Graviola: 5,8%
- Abacaxi: 5,0%
- Limão: 4,1%
- Manga, Ingá: 3,3%
- Castanha, Caju, Mari: 2,5%
- Bacaba, Biriba, Abacate, Cacau: 1,7%
- Outros: 8,9%

3) Principais dificuldades para expansão da atividade produção do açaí na região:

- 1- Transporte da produção: 22,7%
- 2- Assistência Técnica: 19,5%
- 3- Falta de Informações Técnicas: 18,7%
- 4- Crédito: 14,8%
- 5- Canais de Comercialização / Mercado: 13,3%
- 6- Mudanças: 9,4%
- 7- Outros: 1,6%

4) Formas de Comercialização da produção:

- Beneficiamento Próprio: 34,9%
- Venda para Terceiros em caroço: 55,8%
- Não se Manifestaram: 9,3%

5) Preços de Venda:

- Em caroços: de R\$ 5,00 a R\$ 20,00 a saca de 50 kg, dependendo da época do ano (junho a agosto obtém-se os melhores preços e durante março / abril os preços mais baixos).
- Em litros de vinho: de R\$ 0,50 a R\$ 1,00 o litro dependendo da época do ano (variação sazonal semelhante ao caroço).

6) Renda Familiar (origem):

- Somente da propriedade: 48,7%
- Outras Fontes: 46,2%
- Não Informaram: 5,1%

7) Localização das Áreas de Produção / Extração:

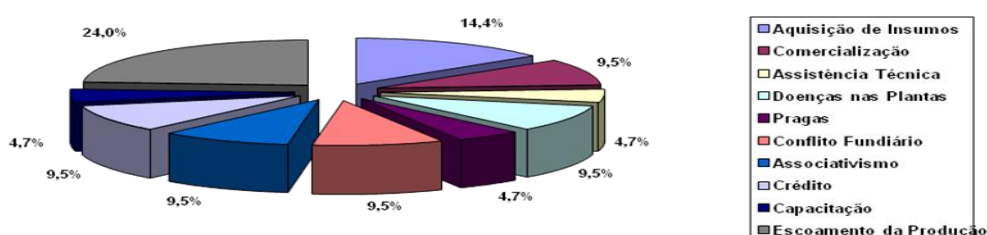
- Ao longo da Estrada Codajás / Anori: 51,3%
- Muriru, Lago Miuá: 12,8%
- Furo do Taracuí, Associação dos Produtores: 5,1%
- Ipixuna, Paraíso, São José II, Lago Salsa e Cuiãna: 2,7%

8) Opinião sobre o associativismo:

- Houve unanimidade entre os entrevistados para apontar o associativismo como forma de alavancar o desenvolvimento da atividade extrativa e produtiva do açaí na região.

Gráfico 2: Principais problemas diagnosticados para os produtores

Participação dos principais problemas diagnosticados para os produtores



Fonte: Campo Consultoria

• Dados da Produção Local

Considerando que a maior parte da produção local é proveniente da atividade extrativa (90% do total), o que dificulta a coleta de dados por parte da Prefeitura Municipal e do IDAM, foram levantados uma série de informações que auxiliaram na identificação da estimativa anual da produção do açaí no Município de Codajás. Na sequência, seguem os dados relevantes sobre essa atividade:

Atualmente existem cerca de 400 ha cultivados de açaí no município. Deste total 250 ha são financiados pelo BASA através de 230 (duzentos e trinta) projetos com áreas que variam de 0,8 a 2 ha em média. Existem cerca de 150 ha cultivados com recursos próprios dos produtores.

Em termo de localização desse açaí cultivado, algo em torno de 65% (260 há) está localizado ao longo dos 10 kms iniciais da estrada Codajás-Anori. Cerca de 20% (80 ha) às margens do Lago Miuá e os 15% restantes (60 há) na região do Badajós.

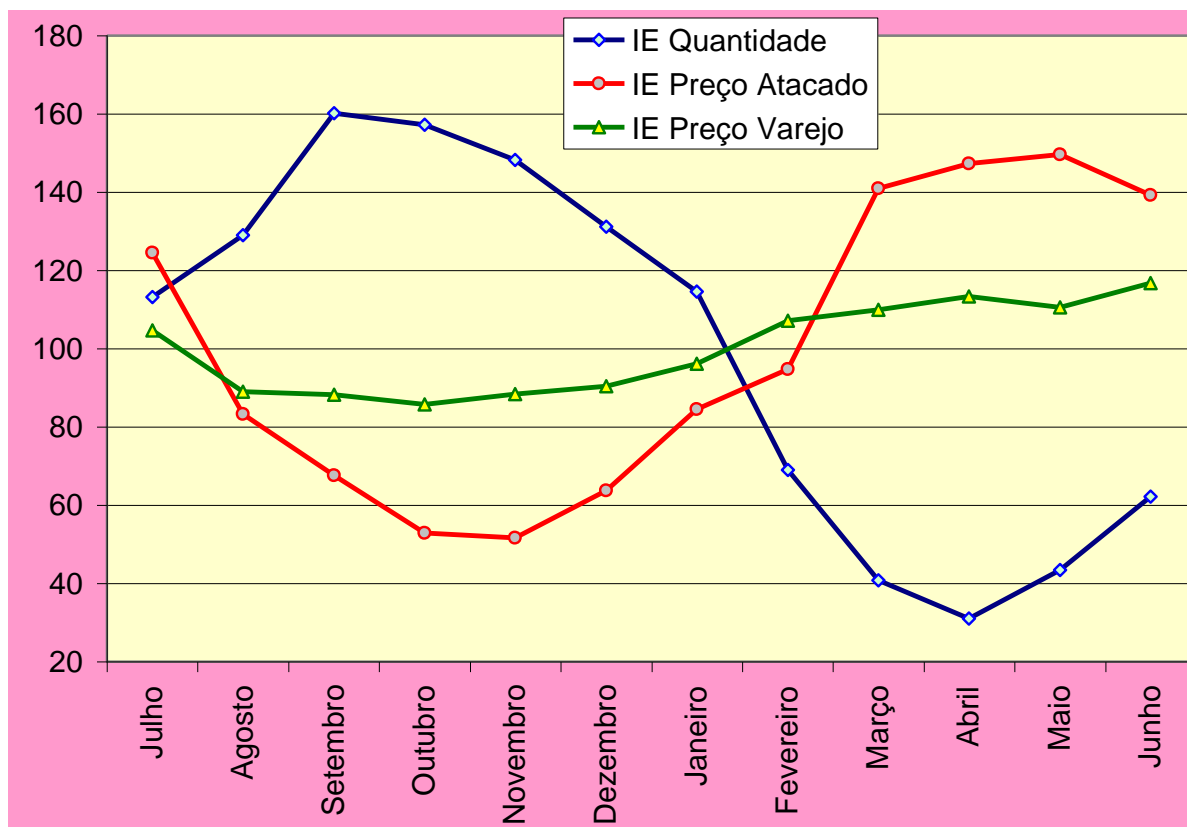
Com relação à época de produção, o quadro abaixo demonstra o período e o local proveniente da produção.

Tabela 9: Localização e sazonalidade da produção de Açaí no Município de Codajás-AM

Locais	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Muriru												
Estrada Codajás/Anori												
Lago do Miuí												
Lago Salsa, Ipixuna												
Paraná e Furos diversos												
Badajós e Piorini												

Fonte: Estudo da Campo Consultoria.

Gráfico 3: Sazonalidade de Produção



Fonte: Campo Consultoria

Comportamento sazonal das quantidades e preços do açaí no atacado e preços no varejo do mercado da região metropolitana de Belém, 1995/2002.

Tabela 10: Produção estimada de açaí durante os diversos meses do ano.

Quantidade			
Meses	Sacos/50kg	Toneladas	Equivalente em %
Janeiro	2.100	105	9,1
Fevereiro	2.000	100	8,7
Março	2.600	130	11,3
Abril	5.300	265	23,1
Maió	4.000	200	17,4
Junho	2.400	120	10,4
Julho	1.500	75	6,5
Agosto	800	40	3,5
Setembro	300	15	1,3
Novembro	500	25	2,2
Dezembro	1.500	75	6,5
TOTAL	23.000	1.150	100

Fonte: Estudo da Campo Consultoria.

Esses valores foram estimados levando-se em conta as informações da Prefeitura do Município, produtores, comerciantes e técnicos do IDAM, incluindo margens de erro de aproximadamente 10%. Como observa-se, o pico da safra ocorre durante os meses de março, abril e maio, época na qual se concentra mais de 50% da produção local.

- Conforme se pode constatar, inclusive no ARQ (Avaliação Rural por Questionário), cerca de 90% da produção é proveniente de açazais nativos, ou seja, algo em torno de 1.035 ton sendo que os 10% restantes (115 ton) são oriundos de açazais cultivados que já entraram em processo produtivo.

- A produtividade média de uma planta de açaí nativo é de 2 a 3 cachos/ano. Considerando uma média de 10 a 12 Kg/cacho, chega-se a um saco de 50Kg para cada 2 a 3 plantas de açaí. Se for considerado que em um hectare existe cerca de 200 a 250 plantas de açaí, chega-se a uma produção de 5.500 a 6.875 Kg/ha.

- **A produtividade média de um hectare cultivado é a seguinte:**
- Primeiro e segundo ano de produção: 2.000 a 3.000Kg/ha
- Terceiro e quarto ano de produção: 5.000 a 6.000 Kg/ha
- Quinto ano em diante: 10.000 a 15.000 Kg/ha.

- Segundo informações de comerciantes locais, cerca de 30% da produção total (350 ton) são enviados a Manaus na forma de caroços acondicionados em sacos de polietileno de 50 kg. A quantidade restante (800 ton) é beneficiada no próprio município, nas mais de 50 pequenas fábricas artesanais de beneficiamento existentes na cidade. Estas fábricas produzem em sua maioria o vinho de açaí, que em grande parte é enviado à Manaus em caixas de isopor com gelo. Estima-se que a produção de vinho de açaí local seja da ordem de **450.000 litros**.



Fonte: Estudo da Campo Consultoria.

Figura10: Detalhe da fruta do Açaí acondicionada em sacos de 50 kg.

- A produção de açaí local está concentrada 70% em área de terra firme, e os 30% restantes em área de várzea. Segundo os produtores os frutos do açaí provenientes de áreas de várzea apresentam um menor rendimento industrial.

- Outro dado interessante, é que cerca de 40% da produção total de frutos do açaí está localizado na área de influência da Estrada Codajás/Anori. Segundo o Sr. Raimundo Ocivan dos Santos, presidente da Associação das Comunidades da Estrada, esta produção poderia aumentar em 30% se houvesse uma manutenção periódica, em pelos menos 20 km dessa estrada. Segundo ele, boa parte da produção é perdida no campo por falta de transporte.

c) Informações sobre o Mercado de Açáí, no Estado do Amazonas

Gráfico 4: Local de Comercialização do Açáí.

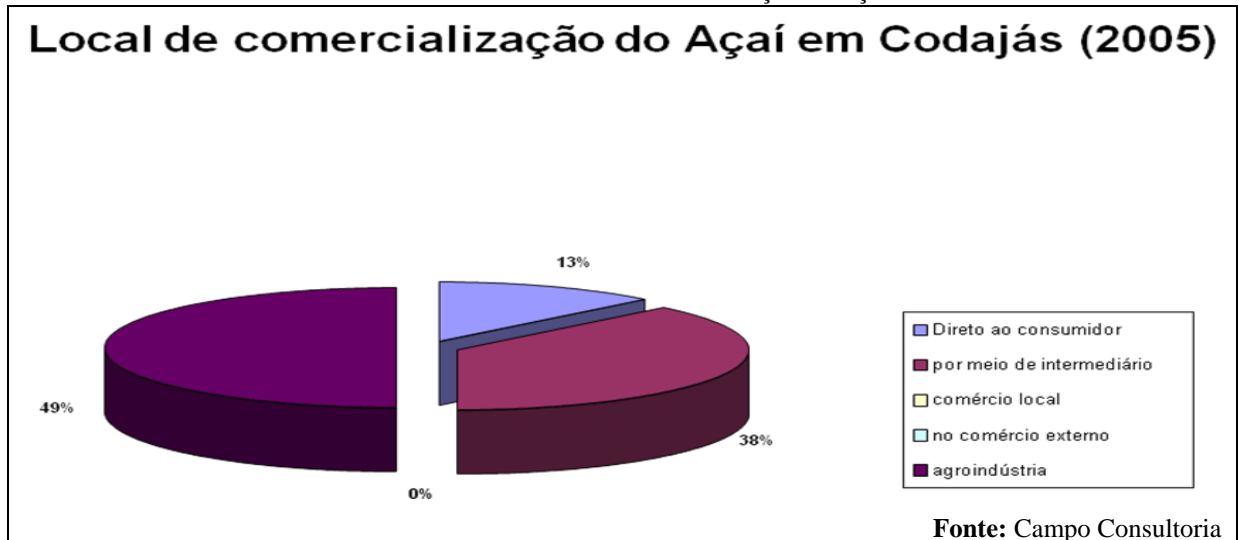
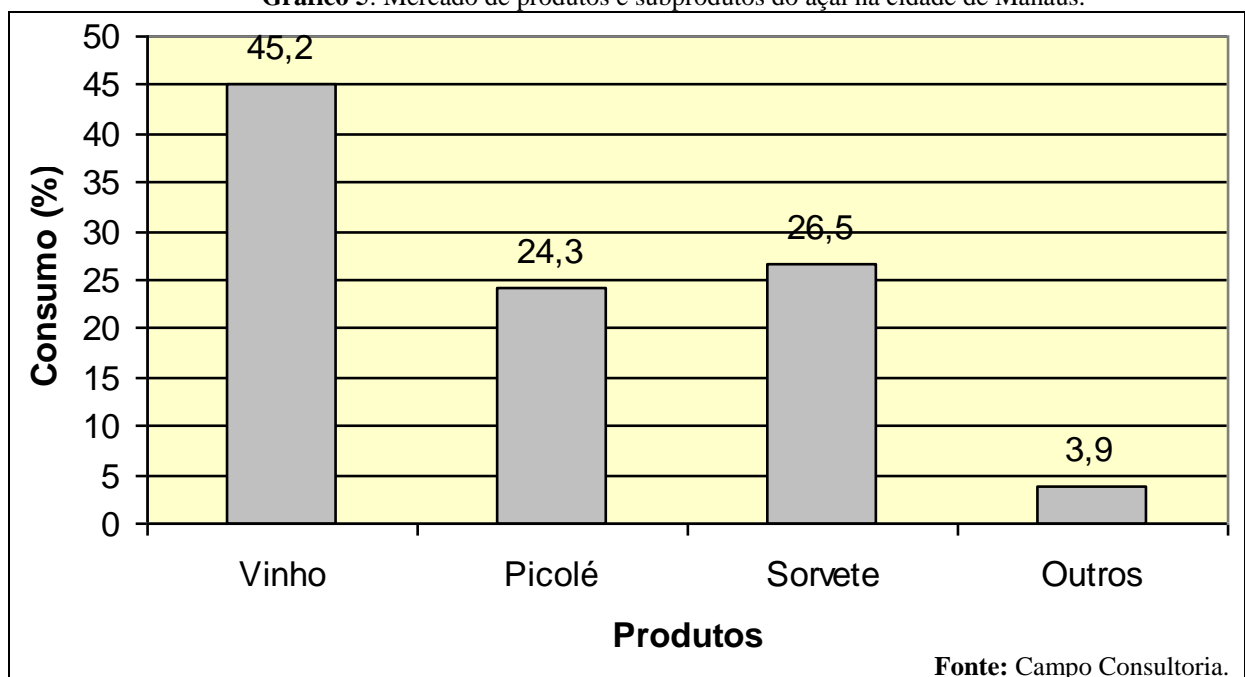
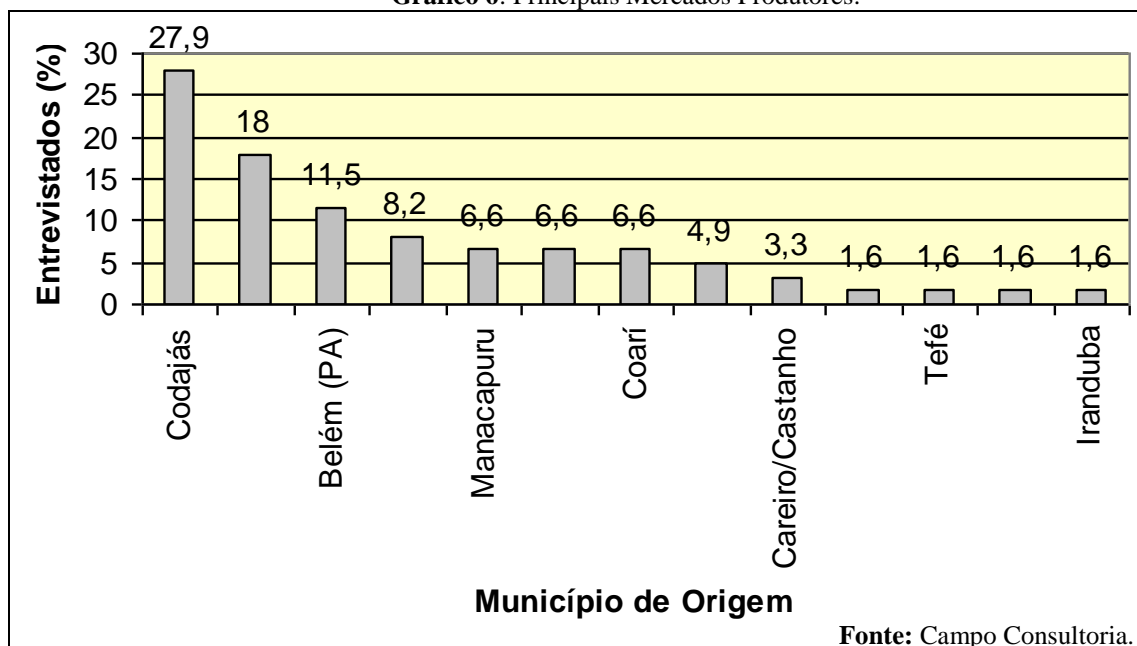


Gráfico 5: Mercado de produtos e subprodutos do açáí na cidade de Manaus.



O consumo percapita de açáí na cidade de Manaus é de 8,94 litros/ano consumido na forma de vinho, picolé, sorvete dentre outras aplicações.

Gráfico 6: Principais Mercados Produtores.



d) Conclusões do Estudo/Diagnóstico

Percebe-se claramente a importância socioeconômica da atividade extrativa do açaí para o município de Codajás: na zona urbana da cidade encontram-se milhares de plantas do açaí espalhadas nas ruas, praças, fundos de quintais, demonstrando que Codajás é realmente a "Terra do Açaí".

Além de garantir renda, essa atividade está mantendo o homem na floresta e ao mesmo tempo, garantindo sua conservação. Por outro lado, devido ao seu valor alimentar, o açaí vem sendo cada vez mais consumido fora da região amazônica, o que desperta também, o interesse por seu cultivo racional, com plantios tecnicamente conduzidos por produtores, com vistas às perspectivas altamente promissoras dos mercados interno e externo.

Considerando toda esta perspectiva, aliada à situação atual da produção local, apresenta-se a seguir, aspectos interessantes do presente estudo que podem indicar caminhos para o futuro dessa importante atividade regional:

- a. A perda de frutos por problemas de transporte é muito grande, principalmente no trecho da Estrada Codajás/Anori. Requer uma solução definitiva para o tema, sob pena de inviabilizar o funcionamento de uma agroindústria de açaí no município.

- b. A qualidade de parte da fruta que chega até a cidade não é satisfatória, devido às dificuldades de transporte e à falta de orientação técnica na definição do melhor momento da colheita do cacho de açaí.
- c. As pequenas fábricas de beneficiamento de açaí na cidade não possuem estrutura mínima que garantam higiene e qualidade do produto processado.
- d. Considerando que há enorme potencial para o cultivo de açaí, recomenda-se introduzir o plantio da espécie *Euterpe olerácea* na região como forma de aumentar o potencial produtivo, além de possibilitar a exploração do palmito.
- e. Tomando a área atualmente cultivada de cerca de 400 ha e considerando que somente 15% dos plantios iniciaram seu processo produtivo, se pode calcular que em 5 a 6 anos a produção comercial de açaí estará na ordem de 4.000 toneladas, desde que observadas as tecnologias de produção recomendadas pela pesquisa agrícola.
- f. Através dos questionários aplicados junto aos produtores, identificou-se que 40% deles entendem que a difusão de tecnologia e a assistência técnica são mais importantes que os canais de comercialização/mercado.
- g. Cerca de 50% dos produtores/extratores de açaí tem nesta atividade o sustento único de suas famílias, ratificando assim a sua importância socioeconômica.
- h. Um grande apelo mercadológico para a atividade seria trabalhar a certificação orgânica da produção extrativa de açaí, visando atender nichos de mercado que demandam produtos orgânicos. A forma de exploração extrativa utilizada permite a implantação desta certificação.
- i. A organização dos produtores de forma associativa é fundamental para o desenvolvimento positivo dessa atividade.
- j. O manejo dos cultivos comerciais de açaí é de fundamental importância para garantia de produtividade e qualidade da produção.

Finalmente, conclui-se que com organização e planejamento, os produtores de açaí de Codajás poderão fazer valer as frases do poeta Nathan Bastos: *“O resgate das tradições, a valorização do homem, pela força do trabalho caboclo em sua luta de sol a sol, fazem de Codajás - terra do açaí - a esperança viva das gerações que hão de habitar um chão marcado pelo suor de uma comunidade de fibra que luta em paz e com Deus”*.

1.2. Execução da Meta 4, 5, 6 e 7 (Organização e estruturação dos produtores em cooperativa, Apoio na gestão da Cooperativa, Assistência técnica e extensão rural e Implantação de uma área demonstrativa de produção):

- Sensibilização dos produtores;
- Cursos de cooperativismo/associativismo;
- Cadastramento dos produtores;
- Cursos de boas práticas de produção/extração;
- Elaboração do manual de boas práticas;
- Implantação de área demonstrativa de produção consorciada: curto/médio/longo ciclo – maracujá/banana/açaí;
- Assistência técnica aos produtores;
- Formalização legal da Cooperativa;
- Articulação de crédito junto à Agência de Fomento do Estado do Amazonas.

A Cooperativa Mista de Produtores de Açaí e Frutas Regionais de Codajás, constituída em agosto de 2002, com prazo de duração indeterminado, tem como objetivo congregar agricultores, produtores de açaí e frutas regionais de sua área de ação e realizar interesses econômicos, conforme Estatuto e Ata da Assembleia Geral de Constituição.

A estrutura administrativa é composta de uma Diretoria Executiva, um Conselho Administrativo e Conselho Fiscal, tendo como órgão supremo a Assembleia Geral dos Cooperados, Ordinária ou Extraordinária.

- **Diretoria Executiva:**

Presidente Executivo, Sr. Joaquim Antonio de Santanna, o Vice-Presidente Sr. Carlos Crispim e Secretária Sra. Darlei Gonçalves de Paula, os quais juntamente com o Conselho Administrativo e Conselho Fiscal constituem a gestão da cooperativa.

- **Conselho Administrativo**

Constituído por sete conselheiros sob a presidência da Sra. Marlene Andrade Sobreira o Conselho Administrativo tem a função de orientar a administração da Cooperativa.

- **Conselho Fiscal**

Constituído pelo Sr. Izaias Silva, presidente, o Sr. Francisco Seixas Laborda, Secretário e o Sr. Raimundo Ferreira dos Santos, membro, o Conselho Fiscal, acompanha as ações relativas a entrada e saída de recursos.

1.3. Execução da Meta 8 (Pesquisa e melhoramento genético):

- Levantamento das plantas mais produtivas (denominadas plantas elites);
- Instalação de viveiro de mudas;
- Tecnologia de Processo de germinação;
- Distribuição de mudas aos cooperados;
- Acompanhamento do desenvolvimento do plantio.

1.4. Execução da Meta 9 (Elaboração do projeto da agroindústria e logística de escoamento da produção):

- Elaboração do projeto da agroindústria;
- Orçamento dos equipamentos;
- Elaboração do Projeto do Ferry Boat (balsa com câmara frigorífica para transporte da produção de Codajás para Manaus.

A 1ª Etapa foi realizada pela Empresa Campo Consultoria e contou com a participação de pesquisadores e especialistas da Embrapa de Belém, além de visitas técnicas a empresas e cooperativas no Pará, com a participação de representantes da Cooperativa de Codajás.

2ª Etapa: Construção da Agroindústria, aquisição de equipamentos e do ferry boat

2.1. Execução da Meta 1: Construção da Agroindústria:

- Elaboração do Edital de Licitação;
- Realização da licitação da obra;
- Execução da obra;
- Conclusão da obra.

2.2. Execução da Meta 2: Aquisição dos Equipamentos para a Agroindústria:

- Elaboração do Edital de Licitação;
- Realização da licitação;
- Instalação dos equipamentos na Agroindústria;
- Treinamento de cooperados para operacionalização da agroindústria.

2.3. Execução da Meta 3: Aquisição do Ferry Boat:

- Elaboração do Edital de Licitação;
- Realização da licitação;
- Recebimento do Ferry boat pela Cooperativa.

A operacionalização da Agroindústria ocorreu em 2004, dois anos após sua conclusão em decorrência da fiscalização pelo Ministério da Agricultura que exigiu algumas adaptações para autorizar sua operacionalização e pelo fato da empresa fornecedora dos equipamentos ter demorado na sua confecção (os equipamentos da agroindústria são confeccionados de acordo com o porte da empresa), instalação e no treinamento para operar os equipamentos.

A agroindústria de Codajás foi a primeira no Estado do Amazonas a processar a polpa de açaí pasteurizado.

3ª Etapa: Auto-sustentabilidade da Agroindústria

3.1. Execução da Meta 1: Apoio a Gestão e Comercialização:

- .Contratação de um gerente por 12 meses;
- Treinamento e capacitação: informática, finanças, administração e produção;
- Participação da cooperativa em feiras;
- Site na Internet.

3.2. Execução da Meta 2: Consultoria para melhoria da produção:

- Contratação de consultor para o setor de produção;
- Diagnóstico da produção;
- Implementação de melhorias no processo de produção.

3.3. Execução da Meta 3: Elaboração de um manual de boas práticas:

- Elaboração do Manual de boas práticas de produção para a Agroindústria;
- Edição do Manual;
- Entrega do Manual a Cooperativa.

Essa etapa decorreu de avaliação por parte dos técnicos da SUFRAMA que identificaram deficiências na gestão da agroindústria e comercialização por parte da Cooperativa.

A estratégia adotada pela SUFRAMA para dar sustentabilidade ao empreendimento (agroindústria) foi buscar parcerias, firmando um Termo de Cooperação Técnica Institucional com o SEBRAE-AM, Cooperativa Mista de Produtores de Açaí e Frutas Regionais de Codajás e Prefeitura Municipal de Codajás.

Termo de Cooperação Técnica Institucional – Responsabilidades dos parceiros:

SUFRAMA:

- Articular meios para fortalecer as atividades do açaí em Codajás, em conjunto com os demais parceiros, através de apoio técnico e institucional.

Fundação Amazônica de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico Desembargador Paulo Feitoza:

- Apoiar a Cooperativa Mista de Produtores de Açaí e Frutas Regionais de Codajás;
- Participar do gerenciamento da agroindústria;
- Promover ações para certificação do produto;
- Articular parcerias técnicas e financeiras necessárias à execução das atividades e ou projetos;
- Fazer diagnóstico da situação para elaboração do Plano de Ação das atividades a serem desenvolvidas.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBARE-AM:

- Apoiar a Cooperativa Mista de Produtores de Açaí e Frutas Regionais de Codajás;
- Promover ações de capacitação gerencial; técnicas mercadológicas; orientação quanto a utilização de mudas fiscalizadas e melhoradas geneticamente;
- Identificar os sub-produtos do açaí;

- Promover as transferências de tecnologias (pesquisadas);
- Criar a Central de Negócios;
- Promover a participação em eventos afins e acesso ao crédito;
- Capacitar e treinar, visando a criação de uma cooperativa de crédito;
- Implantar Programa DLIS – Desenvolvimento Local Integrado Sustentável;
- Fomentar a regularização da situação fundiária e previdenciária.

Prefeitura Municipal de Codajás:

- Dar apoio logístico para a plena execução do projeto;
- Apoiar as ações dos parceiros nos Municípios.

Cooperativa Mista de Produtores de Açaí e Frutas Regionais de Codajás:

- Apoiar as ações dos parceiros nos Municípios;
- Buscar a sustentabilidade do empreendimento;
- Facilitar o acesso dos parceiros na agroindústria e junto aos cooperados.

3.4. Outras ações visando a Sustentabilidade da Agroindústria:

- Realização de Auditoria de Gestão e Contábil (SUFRAMA);
- Relatório de Avaliação Crítica (SUFRAMA);
- Planejamento de Seminário de Cooperativismo (SUFRAMA-OCB) – cancelado;
- Visita Técnica à Codajás (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, Banco do Brasil) para avaliação pelo BNDES da proposta de financiamento para o empreendimento;
- Reunião do Banco do Brasil com os Cooperados sobre o Programa de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS e linhas de financiamento;
- Crédito aos Cooperados (Agência de Fomento do Estado do Amazonas – AFEAM);
- Certificação Orgânica com o apoio do SEBRAE-AM;
- Compra da polpa de açaí para a merenda escolar pela Agência de Desenvolvimento Sustentável – ADS;
- Diversos cursos de capacitação oferecidos pelo SEBRAE-AM;
- Participação na festa do açaí, com palestras e reuniões técnicas (SEBRAE-AM, SUFRAMA, Banco do Brasil e Fundação Paulo Feitoza);

- Visita técnica à Fabrica de suco no Espírito Santo (Cooperativa e SUFRAMA);
- Participação da Cooperativa na Feira Internacional da Amazônia, em 2006;
- Assistência Técnica aos produtores (SEPROR-Instituto de Desenvolvimento e Assistência do Amazonas – IDAM);
- Parceria Empresarial (Empresa Humãna).

4ª Etapa: Infraestrutura de apoio ao escoamento da produção

4.1. Execução da Meta 1: Pavimentação da rua de Acesso à Agroindústria:

- Elaboração do projeto de pavimentação da rua de acesso à agroindústria;
- Elaboração do Edital de Licitação;
- Realização da licitação da obra;
- Execução da obra;
- Conclusão da obra.

4.2. Execução da Meta 2: Aquisição de Caminhão para transporte do fruto (açai) para a agroindústria:

- Elaboração do Edital de Licitação;
- Realização da licitação;
- Entrega do caminhão à Cooperativa.

Essa etapa foi decorrente de demandas da cooperativa que apresentavam as seguintes justificativas:

- Estrada de acesso à agroindústria, que não era asfaltada, ficou intrafegável no inverno, prejudicando a entrega do fruto na agroindústria;
- Cooperados não dispõem de meios de transporte para retirar o fruto de suas propriedades e entregar na agroindústria.

4.3. Estrutura da Cadeia Produtiva do Açai

Antes da Implantação do Projeto:

A seguir a estrutura da cadeia produtiva, com base em elementos extraídos do Estudo/Diagnóstico:

Produto: o produtor/extrator vendia o fruto para os batedores/processadores de açaí local e para o atravessador, ou a família batia/processava artesanalmente o açaí e vendia para a comunidade local e para o atravessador.

Batedor: membro da comunidade local que adquire o fruto e processa-o de forma artesanal.

Atravessador: pessoa ou empresa, geralmente de fora, que vai ao município com o objetivo de adquirir o produto.

Obs: quem estabelecia o preço era o atravessador, que no período de safra chegava a pagar em média R\$ 5,00 por uma saca de 50 kgs.

Apesar de todo o desenvolvimento deste século, as formas de produção na Amazônia pouco se alteraram, sendo essa uma prática comum ainda nos dias atuais. Conforme apresentado anteriormente, a região possui riquezas imensuráveis, porém permanece ainda hoje no campo das potencialidades. A forma de produção ainda está fortemente concentrada na extração e comercialização de matérias-primas "in natura" que saem da região para serem processadas e transformadas em produtos com agregação de valor nos Estados do Sul e Sudeste do Brasil e no Exterior o que pode ser comprovado na estrutura da cadeia produtiva – antes da implantação do projeto.

Tabela 11: Cadeia Produtiva do Açaí – antes do Projeto.

Cadeia Produtiva do Açaí - Antes do Projeto				
Vendedor	Produtos	Comprador	Mercado	Preço
Extrator/Produtor	Fruto	Atravessador	Local/Manaus	R\$ 5,00 a R\$ 10,00 (saca de 50 Kg) Atravessador estabelecia o preço
		Batedor Local		
Batedor Local	Polpa Artesanal	Atravessador	Manaus	R\$ 0,50 a R\$ 1,00
		Consumidor	Local	R\$ 0,50 a R\$ 1,00
			Manaus	R\$ 2,50 a R\$ 3,00
		Lanchonetes/Feirantes e Micro e Pequenas Empresas	Manaus	R\$ 1,00 a R\$ 2,00

Fonte: Pesquisa Local/Dados do Diagnóstico da Campo Consultoria

- **Após a Implantação do Projeto**

Tabela 12: Cadeia Produtiva do Açaí – pós implantação do Projeto

Vendedor	Produtos	Comprador	Mercado	Preço
Extrator/Produtor	Fruto	Atravessador	Local/Manaus	R\$ 20,00 (saca de 50 Kg) Preço mínimo estabelecido pela Cooperativa
		Batedor Local		
Cooperativa		Cooperativa / Agroindústria	Local	
Batedor Local	Polpa Artesanal	Atravessador	Manaus	R\$ 0,50 a R\$ 1,00
		Consumidor	Local	R\$ 0,50 a R\$ 1,00
			Manaus	R\$ 2,50 a R\$ 3,00
		Lanchonetes/Feirantes e Micro e Pequenas Empresas	Manaus	R\$ 1,00 a R\$ 2,00
Cooperativa / Agroindústria	Polpa Pasteurizada	Governo do Estado	Merenda Escolar	R\$ 4,50
		Empresas Nacionais	Nacional	R\$ 2,50 a R\$ 3,00
		Empresas Estrangeiras	Internacional	R\$ 2,50 a R\$ 3,00
	Caroço	Instituições de Pesquisa	Manaus	Doação
		Cooperados	Local	Doação
		Artesãos	Local	Doação

Fonte: Pesquisa Local/Dados do Diagnóstico da Campo Consultoria.

A estrutura da cadeia produtiva – pós implantação do projeto apresenta algumas alterações, surge um novo ator (comprador) a Cooperativa que alterou a forma isolada de atuação no mercado para uma forma coletiva, o que lhes deu competitividade para intervir no preço tanto do fruto, quanto da polpa. Os produtos permanecem praticamente inalterados, mas avança do ponto de vista de utilização de tecnologia no processo de produção, com a polpa pasteurizada, oferecendo um produto de acordo com às exigências sanitárias e em condições de ser comercializado no mercado nacional e internacional.

Um outro aspecto importante é a participação da academia com pesquisas no campo da produção de energia limpa com a utilização do caroço do açaí.

Estrutura da Cadeia Produtiva do Açaí – Atual:

Tabela 13: Cadeia Produtiva do Açaí – Atual.

Vendedor	Produtos	Comprador	Mercado	Preço
Extrator/Produtor	Fruto	Atravessador	Local/Manaus	R\$ 20,00 (saca de 50 Kg) Preço mínimo estabelecido pela Cooperativa
		Batedor Local		
Cooperativa		Empresa Privada / Agroindústria	Local	
Batedor Local	Polpa Artesanal	Atravessador	Manaus	R\$ 0,50 a R\$ 1,00
		Consumidor	Local	R\$ 0,50 a R\$ 1,00
			Manaus	R\$ 2,50 a R\$ 3,00
		Lanchonetes/Feirantes e Micro e Pequenas Empresas	Manaus	R\$ 1,00 a R\$ 2,00
Cooperativa / Agroindústria	Polpa Pasteurizada	Governo do Estado	Merenda Escolar	R\$ 4,50
	Caroço	Instituições de Pesquisa	Manaus	Doação
		Cooperados	Local	Doação
		Artesãos	Local	Doação
Empresa Privada / Agroindústria	Polpa Pasteurizada	Empresa Nacional	Nacional	R\$ 2,50 a R\$ 3,00
		Empresa Internacional	Internacional	R\$ 2,50 a R\$ 3,00
	Pasta do Açaí	Empresa Internacional	Internacional	Teste
	Borra do Açaí	Empresa Nacional	Nacional	Teste

Fonte: Pesquisa Local/Dados do Diagnóstico da Campo Consultoria

Após 4 (quatro) anos de implantação do projeto os avanços continuam com a presença da iniciativa privada, através de uma parceria com a Cooperativa para gerenciamento da agroindústria e comercialização da produção, culminando no surgimento de novas pesquisas, fazendo surgir a perspectiva de novos produtos: pasta do açaí (em fase de teste) e a negociação com empresas de cosméticos para utilização da borra.

O projeto de "Revitalização da Cadeia Produtiva do Açaí, no Município de Codajás", implantado pela Superintendência da Zona Franca de Manaus, tem por objetivo demonstrar a possibilidade de mudança daquela realidade, com a transformação de uma potencialidade em Oportunidade de Negócios, gerando benefícios diretos às comunidades locais e contribuindo para o desenvolvimento do Município.

É importante destacar que a implantação do projeto só foi possível graças ao empenho e participação dos produtores/extratores locais, do Gestor Municipal e, especialmente da Secretaria de Produção Rural do Município, do Governo do Estado do Amazonas, através do IDAM, SEPROR, SDS, ADS e AFEAM, do SEBRAE, da Fundação Paulo Feitoza e do trabalho da Campo Consultoria, que foi a empresa contratada pela SUFRAMA para implantar o Projeto.

5.3. AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS – APLICAÇÃO DA ANÁLISE DE SWOT

Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas para avaliar se o processo decisório estrategicamente traçado alcançou os resultados pretendidos pela organização.

O modelo de SWOT é a ferramenta que será utilizada para avaliar as estratégias adotadas pela SUFRAMA na implementação do Projeto do Açaí de Codajás.

Segundo Machado (2005) a análise de SWOT fornece uma orientação estratégica bastante significativa, pois permite:

- Eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves de concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio;
- Compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes;
- Corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais;
- Monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes afim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

5.3.1. Aplicação da análise de SWOT

A Análise de SWOT será aplicada em 2(dois) momentos:

a) Antes do estabelecimento das estratégias de implantação do Projeto, com base nos dados extraídos do diagnóstico;

b) Após a implantação do projeto, com base nos resultados e dificultadores, constantes nas seções 4.4 e 4.5, deste capítulo.

Na avaliação do ambiente organizacional, segundo Mintzberg, Ahlstrands e Lampel (2000) se destacam os aspectos mercadológicos, os de operação e produção, o sistema de informação gerencial, os econômicos-financeiros, dentre outros.

Na avaliação em questão destaca-se aspectos extraídos do diagnóstico: mercadológicos, da produção e do produto utilizando-se os seguintes critérios:

- 1) Número máximo de questões para cada item avaliado: 06 (seis);
- 2) Pontuação máxima total por item avaliado: 24 (vinte e quatro);
- 3) Classificação: Ruim = 1; Regular = 2; Bom = 3 e Excelente = 4;
- 4) Ao final calcula-se a média = Total dividido pelo Nº de Itens.

5.3.1.1. Aplicação da Análise de SWOT – Antes do estabelecimento das estratégias de implantação do Projeto, com base nos dados extraídos do diagnóstico.

Quadro I: Roteiro Analítico dos Pontos Fortes e Fracos do Ambiente Local – O Município de Codajás Antes da Implantação do Projeto.

Ambiente do Local – Município de Codajás	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Açaí – potencialidade				4
Terra do Açaí (marca)				4
Produto da cultura local – fonte de alimento				4
Forte apelo ambiental – atividade econômica – preservação ambiental				4
Infraestrutura		2		
Atividade econômica primária e extrativismo		2		
Total		4		16
Nº de Itens: 06	Pontuação máxima: 24	Total: 20	Média: 3,33	

Fonte: Dados do Diagnóstico.

A Análise demonstra que o Município de Codajás tem no Açaí o seu ponto forte, porém requer a mitigação dos pontos fracos decorrentes das condições de infraestrutura local e de atividades econômicas de subsistência que dificultam o desenvolvimento do Município.

No aspecto mercadológico ficou evidenciado que o açaí é uma excelente oportunidade de negócio, mas não se deve descuidar dos concorrentes e da ameaça de que outras regiões venham a cultivar o açaí, o que requer ações urgentes no sentido de aproveitar essa

oportunidade em prol do desenvolvimento do Município de Codajás e demais regiões produtoras.

Quadro II: Roteiro Analítico dos Pontos Fortes e Fracos do Ambiente Mercadológico – Antes da Implantação do Projeto.

Ambiente Mercadológico	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Crescimento do Consumo de açaí				4
Sazonalidade do Produto			3	
Certificação Orgânica				4
Crescimento do nº de Produtos e subprodutos do açaí				4
Novas descobertas científicas				4
Produto benefício a saúde				4
Total			3	20
Nº de Itens: 06	Pontuação máxima: 24	Total: 23	Média: 3,83	

Fonte: Dados do Diagnóstico.

Quadro III : Roteiro Analítico dos Pontos Fortes e Fracos do Ambiente da Produção – Antes da Implantação do Projeto.

Ambiente da Produção	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Crescimento do Volume da Produção				4
Coleta de Açaí		2		
Questões Fundiárias	1			
Escoamento da Produção		2		
Canais de Comercialização		2		
Produção Artesanal		2		
Total	1	8		4
Nº de Itens: 06	Pontuação máxima: 24	Total: 13	Média: 2,16	

Fonte: Dados do Diagnóstico.

Os pontos fracos se destacam no Ambiente da Produção o que requer ações para mitigá-los.

Quadro IV: Roteiro Analítico dos Pontos Fortes e Fracos do Ambiente Produtor – Antes da Implantação do Projeto.

Ambiente do Produtor	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Assistência Técnica		2		
Crédito		2		
Capacitação		2		
Associativismo	1			
Atravessador (preço)	1			
Total	2	8		
Nº de Itens: 05	Pontuação máxima: 20	Total: 10	Média: 2,0	

Fonte: Dados do Diagnóstico.

No ambiente do Produtor, também os pontos fracos se destacam, sendo estes os itens que mais impactam no ambiente de produção.

Quadro V – Aplicação da Matriz SWOT na Classificação funcional do Ambiente Organizacional – Antes da Implantação do Projeto

Diagnóstico Organizacional (Açaí de Codajás)	Pontuação Máxima	Soma Total de Pontos	Número de Itens	Média de Pontos	Classificação de Área
Ambiente Local – Município de Codajás	24	20	6	3,33	Excelente
Mercado	24	23	6	3,83	Excelente
Produção	24	13	6	2,16	Regular
Produtor	20	10	5	2,00	Regular

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

As fraquezas identificadas na Produção e nos Produtores ameaçam as oportunidades que o mercado oferece para o desenvolvimento do agronegócio do Açaí, no Município de Codajás, o que requer estratégias que mitiguem ou controlem os pontos fracos e fortaleçam os pontos fortes.

5.3.2. Avaliação das estratégias adotadas pela SUFRAMA

Considerando-se o resultado da Análise de SWOT, pergunta-se: As estratégias adotadas pela SUFRAMA criaram condições favoráveis para o desenvolvimento do agronegócio do Açaí no Município de Codajás?

Quadro VI – Dados do Ambiente Interno (forças, fraquezas) e do Ambiente Externo (oportunidades e ameaças) versus estratégias adotadas.

Ambiente Interno	Estratégias Adotadas
<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Açaí – potencialidade local; • Crescimento do Consumo do Produto; • Aumento da Produção; • Produto natural; • Produto da cultura local; • Insumo para outros produtos. 	<p>Fortalecer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico da realidade local; • Estudo de Mercado; • Estudo de viabilidade técnico econômica para implantação de uma agroindústria; • Implantação de uma área demonstrativa; • Pesquisa de melhoramento genético; • Elaboração do projeto da agroindústria; • e Recursos financeiros para construção da Agroindústria, Aquisição de Equipamentos e barco-balsa para transporte da produção; • Recursos financeiros para apoio à Gestão da Agroindústria e à Comercialização da produção; • Acordo de cooperação com diversas instituições;

	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio na certificação orgânica; • Divulgação do produto - Apoio à cooperativa na participação em feiras nacionais; • Visita de empresários nacionais e internacionais à Agroindústria de Codajás.
Pontos Fracos	Mitigar
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura local; • Produção extrativa; • Coleta de Açaí; • Questões Fundiárias; • escoamento da Produção; • Canais de Comercialização; • Produção Artesanal; • Assistência Técnica; • Crédito; • Capacitação; • Associativismo; • Atravessador (preço); 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financeiros para construção da agroindústria e aquisição dos equipamentos; • Recursos financeiros para aquisição de barco-balsa para transporte da produção da agroindústria; • Recursos financeiros para pavimentação da rua de acesso à Agroindústria; • Recursos financeiros para aquisição de caminhão para escoamento da produção; • Cursos de boas práticas e elaboração do manual; • Contratação de Consultoria para organização dos produtores; • Capacitação de cooperados e funcionários da Agroindústria – gestão administrativa e produção; • Articulação com Instituições de fomento e crédito (Banco do Brasil e AFEAM); • Assistência Técnica: Campo Consultoria e IDAM; • Distribuição de mudas pela Campo Consultoria (pesquisa de melhoramento genético); • Implantação de uma área demonstrativa de produção; • Seminários; • Participação da Cooperativa em Feiras nacionais.
Ambiente Externo	Monitoramento do Ambiente externo
Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do mercado consumidor: nacional e internacional; • Novas descobertas científicas; • Novos produtos; • Benefícios à saúde; 	<ul style="list-style-type: none"> • Missões internacionais – palestra de divulgação das potencialidades regionais; • Participação em Feiras Nacionais e Internacionais – prospecção e divulgação; • Realização da Feira Internacional da Amazônia – Oportunidades de negócios;
Ameaças	Monitoramento do Ambiente Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Preço do Açaí – determinado pelo maior produtor – Estado do Pará; • Cultivo em outras regiões; • Falta de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos; • Comercialização da matéria prima, sem valor agregado; • Diversas Pesquisas estão sendo realizadas no 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio à criação do selo Amazônico – garantia da origem do produto – competitividade; • Pesquisas estão sendo realizadas pelo Centro de Biotecnologia da Amazônia – aproveitamento dos resíduos; • Pesquisas estão sendo realizadas pela EMBRAPA – Amazônia Oriental –

Brasil e no Exterior.	Belém-Pará – café de açaí; ração animal; • Pesquisas realizadas por pesquisadores da UFAM - aproveitamento do caroço.
-----------------------	--

Fonte: dados do diagnóstico da Campo Consultoria e informações da SUFRAMA-CGDER.

5.4. RESULTADOS DO PROJETO

Os impactos positivos de implantação do Projeto podem ser constatados nos dados apresentados:

- ✓ Organização dos Produtores: Criação da Cooperativa com x cooperados, constituída com 99 (noventa e nove) associados;
- ✓ Estabelecimento de Preço mínimo para o fruto;
- ✓ Aumento da Renda dos produtores;
- ✓ Treinamento e capacitação na coleta e no processamento;
- ✓ Cursos de cooperativismo;
- ✓ Melhoria na qualidade do produto para atender, especialmente o mercado externo;
- ✓ Melhoria no escoamento da produção;
- ✓ Geração de emprego e renda – agroindústria;
- ✓ Aumento no volume de produção da agroindústria;
- ✓ Agregação de valor ao produto: polpa pasteurizada, novos produtos;
- ✓ Ampliação da competitividade: aumento do número de competidores com a agroindústria;
- ✓ Presença da iniciativa privada no processo – Profissionalização da Gestão;
- ✓ Novas oportunidades de negócios;
- ✓ Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos;
- ✓ Efeitos multiplicadores: aumento do poder de compra do consumidor – dinamização do comércio local; melhoria das condições de vida do produtor/extrator;
- ✓ Somente no Município de Codajás, mais de 200 famílias vivem do extrativismo/cultivo de açaí;
- ✓ A área de influência do projeto restrita ao Município de Codajás, porém beneficiou vários extratores/produtores da região do médio Amazonas, dos municípios de: Coari, Anamá, Beruri, Anori e Caapiranga;

- ✓ União dos produtores de Codajás na forma de cooperativismo. A Cooperativa Mista de Produtores de Açaí e Frutas Tropicais de Codajás, com 89 (oitenta e nove) cooperados;
- ✓ Produto – açaí pasteurizada, registrado no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) com a marca "Planeta Açaí – Original de Codajás";
- ✓ Aumento da presença de Diversas Instituições e Ampliação das parcerias: SEBRAE, IDAM, Fundação Paulo Feitoza – FPF, INPA, OCB, Banco do Brasil, Agência de Desenvolvimento Sustentável - ADS , AFEAM, Universidade Federal do Amazonas – UFAM, dentre outras;
- ✓ O projeto atraiu o interesse de produtores de outros Municípios que visitaram o projeto, caso de Anori, Manaquiri, Manacapuru e Coari;
- ✓ O projeto atraiu Instituições como o BNDES, de empresários e de alunos de mestrado e doutorado.

Pode-se destacar os resultados sob a ótica das 4 (quatro) premissas básicas do Desenvolvimento Sustentável².

Geração de Benefícios Econômicos: regulação do mercado do açaí no município, aumento no preço do insumo e do produto; abertura de concorrência junto aos atravessadores, que fez girar o capital local; ampliou a oferta de emprego; valorização econômica do produto no mercado (certificação); perspectiva de novos produtos com maior valor agregado.

Geração de Benefícios Sociais: elevação do sentimento nativista e o orgulho de ser produtor/extrator; fixação do produtor, elevação do poder aquisitivo dos produtores.

Respeito ao Meio Ambiente: manutenção das espécies nativas, ampliação da consciência ecológica a partir da preocupação de eliminar impactos ambientais.

Respeito à Cultura Local: manutenção e valorização do açaí, produto da cultura local com crescente apelo no mercado mundial.

Com base nos resultados apresentados pode-se concluir que as estratégias adotadas pela SUFRAMA, promoveram melhorias na cadeia produtiva do agronegócio do açaí de Codajás, porém como qualquer negócio para sua manutenção e crescimento requer avaliação contínua de sua posição estratégica no ambiente em que está inserida.

Nesse sentido, a seguir apresentamos os dificultadores enfrentados na implantação do projeto.

5.5. DIFICULTADORES ENFRENTADOS NA IMPLANTAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DO PROJETO

Entretanto, mesmo com os resultados apresentados não se pode destacar os dificultadores enfrentados na implantação do projeto e na sua operacionalização.

Os problemas mais graves estão relacionados a aspectos culturais, políticos e de gestão, conforme explicitado a seguir:

- **Aspectos Cultura Econômica:**

Coube à Consultoria contratada no contexto do projeto, organizar os produtores e estimulá-los na constituição de uma Cooperativa. O princípio básico do Cooperativismo é que essa organização surge da necessidade de um grupo compartilhar interesses comuns em prol de um interesse coletivo.

A Cooperativa de Codajás foi constituída com a participação de pessoas que tinham interesses individuais divergentes. Dela fazem parte pessoas que não são produtores, pois não têm um pé de açaí no seu terreno, extratores, produtores e até políticos.

A cultura na região é de produção individual e familiar que advém do histórico de exploração das atividades econômicas na Amazônia com a extração da borracha, juta e malva, pesca artesanal, dentre outras atividades exploradas pelos coronéis de barranco e seringalistas, que eram os compradores desses produtos, em geral donos de grandes extensões de terra e proprietários de embarcações (regatões) que detinham o monopólio.

- **Aspectos Políticos:**

A disputa de grupos dentro da Cooperativa, aliada à interferência indireta do poder público municipal gerou um processo de desagregação que coloca em risco a sobrevivência da própria Cooperativa.

Destaque-se que o Presidente da Cooperativa era produtor e ao mesmo tempo exercia o cargo de Secretário de Agricultura do Município.

A cultura do paternalismo político eleitoreiro tem prejudicado o desenvolvimento de projetos dessa natureza, com destaque para o caso de que nas eleições na cooperativa o político elege o presidente da cooperativa, em troca de apoio político na eleição municipal.

- **Gestão da Cooperativa e da Agroindústria:**

Apesar dos cursos realizados pelo SEBRAE, esse tem sido, no entendimento da SUFRAMA e da autora deste trabalho, que tem acompanhado e realizado diversas visitas e reuniões com alguns cooperados, em especial o Presidente da Cooperativa e membros da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal, o aspecto mais preocupante pelos seguintes fatores.

- a) **Gestão da Cooperativa:**

- Tomadas de decisões por parte do Presidente sem consultar a Assembleia Geral – empréstimos, compras, investimentos, dentre outras;
- Não quitação pela Cooperativa dos empréstimos feitos pelos cooperados ao Banco e/ou Agência de Fomento;
- Documentos contábeis não refletem real situação da Cooperativa;
- Cooperados não contribuem com a Cooperativa, e o Estatuto, que nesse caso estabelece o desligamento de cooperados inadimplentes, não está sendo cumprido;
- Compras no comércio local sem controle dos gastos.

- b) **Gestão da Agroindústria:**

Tão logo foram concluídas as obras da Agroindústria, a Prefeitura de Codajás entregou a responsabilidade da Cooperativa à Agroindústria, conforme estava previsto no Convênio firmado com a SUFRAMA.

Avaliando a falta de conhecimentos necessários por parte da Cooperativa para operacionalizar a Agroindústria e gerir negócios, SUFRAMA e SEBRAE em reunião com a Cooperativa recomendaram que esta profissionalizasse a gestão da agroindústria.

A Cooperativa entendeu que tinha condições para gerenciar a Agroindústria e decidiu pelo gerenciamento da agroindústria, através de seu Presidente e dos membros da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal.

De acordo com a avaliação realizada "in loco" por técnicos da SUFRAMA essa decisão culminou na seguinte situação:

- Centralização das decisões nas mãos do presidente da cooperativa;
- Brigas internas entre os cooperados que participavam da administração da agroindústria;

- Política de compra do fruto do açaí dos cooperados a preços acima dos praticados no mercado, sem os cálculos dos custos de produção inviabilizando a agroindústria;
- Cooperativa não dispunha de capital de giro tendo que captar recursos junto às Agências de Fomento;
- A maioria dos cooperados não fornecia o fruto à agroindústria, somente se a cooperativa pagasse no ato da entrega, caso contrário vendiam ao atravessador;
- Falta de controle no processo de produção – lotes do produto rejeitados pelos clientes;
- Amostras enviadas a clientes com alto teor de cloriformes fecais;
- Equipamentos danificados por falta de conhecimento para manuseio dos equipamentos;
- Resistência dos funcionários e até dos administradores em aplicar as boas práticas;
- Conta bancária única Cooperativa/Agroindústria, o que não permitia apurar a real situação financeira da Agroindústria, ou seja, se estava gerando lucro ou prejuízo;
- Cooperados comprando fruto dos extratores a preços menores que os praticados pela cooperativa, fazendo papel de atravessadores;
- Distribuição de saldos de recursos da conta da cooperativa entre os cooperados que forneceram frutos às agroindústrias por decisão da Assembleia Geral, sem que houvesse apuração de lucro, o que gerou a necessidade de contrair empréstimos no ano seguinte para capital de giro;
- Desmandos por parte dos administradores, retirada da produção sem controle, dentre outros.

O monitoramento e avaliação por parte da SUFRAMA permitiram identificar os problemas e orientar a Cooperativa a adotar medidas que revertissem essa situação, tais como:

- 1) Profissionalização da gestão – contratação de profissionais para gerir a agroindústria e abertura de conta específica e contabilidade;
- 2) Busca de parcerias com a iniciativa privada.

A Cooperativa optou por buscar a parceria com a Iniciativa Privada, mediante assinatura de um Contrato, elaborado com o apoio da SUFRAMA, visando resguardar os interesses da Cooperativa, mas que fosse um parceiro disposto a investir em Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos com agregação de valor tecnológico.

Dentre os pontos do contrato, destaca-se a importância da participação do setor privado no projeto, o que gera dinamismo econômico incorporando o foco empresarial com visão de negócio, necessária para dar sustentação à atividade econômica, porém sem perder de vista os fundamentos básicos do projeto original, que é gerar benefícios econômicos e sociais com observância aos fatores ambientais. Surgiu daí um modelo de parceria que se denomina Parceria-Pública-Privada-Comunitária – PPPC, nela incorporada a participação e iniciativa do Governo Federal, através da SUFRAMA, Prefeitura de Codajás, Governo do Estado do Amazonas, Cooperativa SEBRAE e Empresa Privada ou seja representa a união de esforços do Governo Federal, Estadual, Municipal e da Iniciativa Privada em prol do desenvolvimento do Município de Codajás com base na sua maior potencialidade “O Açaí”.

Como em todo processo, em especial na implantação de experimentos, outros problemas vão surgindo. No caso dessa parceria não foi diferente. Em pouco tempo o Presidente da Cooperativa procurou a SUFRAMA, para informar que a Empresa não estava cumprindo o contrato e que um grupo de cooperados estava pedindo a convocação de uma Assembléia Geral para cancelamento do Contrato.

Com o objetivo de apurar os fatos, a SUFRAMA convocou para uma reunião, o Presidente da Cooperativa, os membros da Diretoria e representantes dos Cooperados que estavam convocando a Assembleia, bem como os Proprietários da Empresa.

Resultado da reunião:

- Empresa apresentou relatório de todas às ações dentro do acordado no contrato;
- Presidente da Cooperativa apenas informou que tinha como comprovar os gastos e as dívidas contraídas pela Cooperativa, não questionando os dados e informações da Empresa;
- Empresa entregou cópia da apresentação à SUFRAMA e aos cooperados presentes;
- Ficou acordado o adiamento da Assembleia Geral para que o Presidente da Cooperativa preparasse a prestação de contas.

Resultado da Assembleia Geral:

- Afastamento do Presidente da Cooperativa;
- Nomeação de uma Administração temporária;
- Eleição da Nova Diretoria;
- Agendamento de reunião da Assembleia Geral com a Empresa.

Em 2011 houve uma reviravolta, a cooperativa reassumiu a Agroindústria e fez o distrato do Contrato com a Empresa Humânitá que passou a enfrentar sérios problemas financeiros e de gestão. O grupo que iniciou reassume o comando da Cooperativa.

Diante desses fatos, observa-se mais uma vez problema relacionado à Gestão, da Cooperativa e da Empresa. Entretanto, cabe ressaltar que mesmo com os problemas identificados ficou comprovada a viabilidade do projeto, tendo os resultados sido positivos, conforme demonstrado, devendo em experimentos futuros serem considerados os aspectos políticos, culturais e de gestão, de acordo com a realidade local.

Considerando-se que para a continuidade do processo de desenvolvimento do agronegócio do açaí de Codajás haverá a necessidade de estabelecimento ou não de novas estratégias se fará uma nova Avaliação do Ambiente Interno com base nos resultados e dificultadores apresentados.

5.6. NOVA AVALIAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - APLICAÇÃO DA ANÁLISE DE SWOT, COM BASE NOS RESULTADOS E DIFICULTADORES IDENTIFICADOS, CONSTANTES DAS SEÇÕES 4.4 E 4.5, DESTE CAPÍTULO.

Como a análise de SWOT é uma ferramenta utilizada para analisar o ambiente interno das organizações, porém entende-se que pode ser aplicada para fins de análise de qualquer negócio. Nesse sentido, visando a possível tomada de decisão de novas estratégias a serem adotadas em continuidade ao processo de desenvolvimento do agronegócio do açaí de Codajás optou-se por uma análise de ambiente da cadeia produtiva do açaí.

Assim considera-se alguns elos da cadeia para fins de análise: Fornecedores, Produtores, Produção, Mercado e Tecnologia.

Quadro I – Roteiro Analítico dos Pontos Fortes e Fracos do Agronegócio da Cadeia Produtiva do Açaí de Codajás - Fornecedores

Fornecedores	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Insumos Agrícolas		2		
Máquinas e Equipamentos Agrícolas	1			
Máquinas e Equipamentos agroindustriais	1			
Embalagens	1			
Materiais de Higiene e Limpeza		2		
Serviços de Manutenção de Máquinas e Equipamentos Agrícolas e Agroindústrias	1			
Total	4	4		
Nº de Itens: 06	Pontuação máxima: 24	Total: 8	Média: 1,33	

Fonte: Pesquisa Local Codajás –Resultados e dificultadores.

Não houve menção a esse elo da cadeia - fornecedores, o que gerou a necessidade de pesquisa local (Codajás), por meio de telefone para identificar a existência de fornecedores dos bens e serviços destacados no Quadro I. A Secretaria de Produção do Município informou que no Município existem apenas 2 (dois) no máximo 3 (três) fornecedores de insumos agrícolas, materiais de higiene e limpeza e serviços profissionais de manutenção de equipamentos agrícolas. Sendo este um elo fraco da cadeia produtiva.

Quadro II: Roteiro Analítico dos Pontos Fortes e Fracos do Agronegócio da Cadeia Produtiva do Açaí de Codajás – Produtores.

Produtores	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Organização dos produtores (associações e cooperativa)				4
Produtores Capacitados (produção e processo agroindustrial)				4
Assistência Técnica			3	
Crédito				4
Cultivo de Açaí			3	
Disputas políticas internas	1			
Total	1		6	12
Nº de Itens: 06	Pontuação máxima: 24	Total: 19	Média: 3,16	

Fonte: Pesquisa Local Codajás –Resultados e dificultadores.

Neste elo observa-se uma forte melhoria, decorrente das estratégias de organização dos produtores, assistência técnica, capacitação, com cursos de boas práticas e treinamento de profissionais para trabalharem na agroindústria e de cooperados que conhecem todo o processo de produção. O trabalho da Campo Consultoria com a implantação da área demonstrativa que serviu de laboratório aos produtores, a distribuição de mudas aos

produtores, dentre outros aspectos contribuíram para transformar esse elo da cadeia em um ponto forte.

Quadro III: Roteiro Analítico dos Pontos Fortes e Fracos do Agronegócio da Cadeia Produtiva do Açaí de Codajás – Produção com foco na Agroindústria

Produção (Agroindústria)	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Conhecimento do Processo de produção				4
Gestão da Agroindústria	1			
Política de compra do fruto		2		
Recursos Humanos capacitados para gerir negócios		2		
Finanças	1			
Ingerência política		2		
Total	2	6		4
Nº de Itens: 06	Pontuação máxima: 24	Total: 12	Média: 2,0	

Fonte: Pesquisa Local Codajás – Resultados e dificultadores.

A presença de uma agroindústria moderna e eficiente dotada de balsa com transporte refrigerado até Manaus solucionou problemas infraestruturais que dificultavam o desenvolvimento do agronegócio do açaí no Município. Todavia surgiram problemas, em sua grande parte decorrente da carência de recursos humanos capacitados em gestão de negócios. Deficiência essa não reconhecida pela cooperativa.

Por outro lado não se pode deixar de mencionar um aspecto que se destaca dentre os dificultadores na implantação do projeto, fruto da cultura local, que não foi identificado no diagnóstico, a ingerência política que está arraigada na cultura local e se incorporou na Cooperativa, onde alguns cooperados fazem parte de determinados grupos políticos locais, inclusive da gestão municipal.

Quadro IV – Roteiro Analítico dos Pontos Fortes e Fracos do Agronegócio da Cadeia Produtiva do Açaí de Codajás – Mercado.

Mercado	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Participação crescente do produto nos mercados nacional e internacional				4
Cultivo em outras regiões		2		
Surgimento de novos produtos no mercado				4
Sazonalidade do produto (produção em período diferente do concorrente – Pará)			3	
Selo Amazônico – Origem do produto				4
Utilização comercial dos resíduos (caroço e borra)				4
Total		2	3	16
Nº de Itens: 06	Pontuação máxima: 24	Total: 21	Média: 3,5	

Fonte: Pesquisa Local Codajás – Resultados e dificultadores.

As condições favoráveis do mercado são uma excelente oportunidade para o desenvolvimento do agronegócio do açaí e a melhoria das condições infraestruturais do Município podem se tornar atrativas para os investidores. Isto significa que caso a Cooperativa não esteja preparada enfrentará dificuldades para competir com a entrada de novos concorrentes no mercado de Codajás.

Quadro V : Roteiro Analítico dos Pontos Fortes e Fracos do Agronegócio da Cadeia Produtiva do Açaí de Codajás – Tecnologia.

Tecnologia	Ruim	Regular	Bom	Excelente
Investimento em Pesquisa & Desenvolvimento no Estado do Amazonas		2		
Interesse da Academia		2		
Interesse de Instituições de Pesquisa		2		
Acesso a tecnologias existentes	1			
Conhecimentos tradicionais				4
Total	1	8		4
Nº de Itens: 06	Pontuação máxima: 24	Total: 13	Média: 2,16	

Fonte: Pesquisa Local Codajás –Resultados e dificultadores.

Quadro VI : Aplicação da Matriz SWOT na Classificação funcional do Ambiente Organizacional –Cadeia Produtiva do Agronegócio do Açaí de Codajás

Cadeia Produtiva	Pontuação Máxima	Soma Total de Pontos	Número de Itens	Média de Pontos	Classificação de Área
Fornecedores	24	08	6	1,33	Ruim
Produtores	24	19	6	3,16	Bom
Produção	24	12	6	2,00	Regular
Mercado	24	21	6	3,50	Excelente
Tecnologia	24	13	6	2,16	Regular

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Os resultados da análise de SWOT sinalizam a necessidade de ações estratégicas nos pontos fracos dos elos da cadeia: fornecedores, produção (agroindústria – gestão) e tecnologia.

6. CONCLUSÕES

O diagnóstico realizado pela Campo Consultoria citado neste trabalho identificou outras potencialidades no Município de Codajás, especialmente frutas o que denota sua vocação para a fruticultura.

Através da Análise de SWOT, aplicada no agronegócio do Açaí ficou evidente a necessidade do estabelecimento de estratégias focadas, especialmente em Pesquisa & Desenvolvimento aplicados à Produção com vistas à agregação de valor aos produtos do açaí, o que provavelmente não seria diferente no caso de outros produtos produzidos no Município, pelo fato do diagnóstico ter identificado que as atividades econômicas do Município são de subsistência, produção primária e extrativismo.

6.1 AÇAÍ – NOVOS PRODUTOS COM AGREGAÇÃO DE VALOR

O açaí é um desses produtos que somente nos últimos anos teve avanços na agregação de valor, em decorrência do aumento da demanda, especialmente dos americanos e das regiões Sul e Sudeste do Brasil, o que atiçou a cobiça internacional, principalmente após uma Empresa Japonesa haver patenteado os nomes Açaí e Cupuaçu, gerando reação do Brasil, que conseguiu reverter a situação.

Mesmo com esse aumento na demanda pelo produto, ainda se continua exportando a polpa extraída do fruto, que é processada de forma artesanal ou em pequenas agroindústrias instaladas próximas às regiões produtoras ou nas capitais, como é o caso de Belém/Pará e Macapá/AP, que são os maiores produtores. Portanto, a agregação de valor ainda é mínima nas comunidades produtoras, considerando o potencial do produto, que pode gerar inúmeros novos produtos a partir dessa matéria prima.

Grandes empresas na área de cosméticos, como é o caso da Natura tem utilizado muitas matérias primas nos seus produtos, comprando-as de pequenas comunidades, fato este que não tem gerado efeitos multiplicadores em termos de geração de emprego na região, pois sua unidade fabril está instalada fora da região.

Apesar das dificuldades, estão surgindo Micro e Pequenas Empresas Locais que produzem diversos produtos, utilizando matéria prima do açaí. No segmento de alimentos: açaí em pó, sorvetes, geléias, doces, licores, bombons e tortas; no segmento de cosméticos e fitoterápicos: açaí em cápsula, sabonetes, shampoos, condicionadores, óleos e esfoliantes.

Esses empresários, no entanto, têm esbarrado em dificuldades enormes, como preço, escala e compreensão plena do tema da sustentabilidade, que ainda são barreiras na viabilização dos negócios, aliado a acirrada concorrência com grandes empresas de fora da região que possuem vantagens competitivas, tais como: localizações próximas aos grandes centros consumidores, escala de produção, investimentos em P&D, facilidade de acesso à crédito, dentre outros.

Conforme demonstrado na Fig. 11, da palmeira de açaí pode-se produzir diversos produtos e subprodutos com valor agregado.



Fig. 11: Uso da Tecnologia para a obtenção de novos produtos

6.2. OUTROS PRODUTOS POTENCIAIS IDENTIFICADOS NO MUNICÍPIO DE CODAJÁS

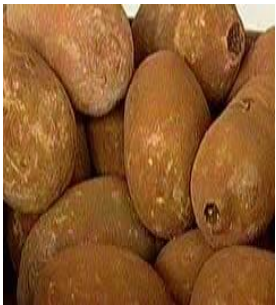
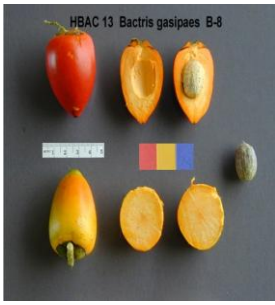






O Município de Codajás dispõe de diversas potencialidades regionais, fruto de sua rica biodiversidade, mas essa riqueza está sendo desperdiçada. A biodiversidade não é só madeira, é borracha, açaí, castanha, palmito, cacau, óleos, essências de variedades enormes de plantas, peixes, animais silvestres que podem ser criados, belezas naturais que não existem em lugar nenhum do mundo.

O mesmo esforço que foi feito para desenvolver as indústrias da soja, da cana de açúcar e outras espécies exóticas precisa ser feito para os produtos nativos da Amazônia.

Transformar essa riqueza biológica em riqueza econômica em prol do desenvolvimento da região e do país é papel do poder público, com políticas públicas efetivas focadas no aproveitamento sustentável dessa biodiversidade.

As políticas públicas, em especial para a Ciência, Tecnologia & Inovação tem desafios a cumprir:

- Encontrar maneiras de transformar riqueza biológica em riqueza econômica sem destruir a biodiversidade;
- Interagir com a indústria oferecendo métodos de cultivo e produção que preservem às espécies e utilizem tecnologias limpas em seus processos de produção;
- Oferecer tecnologias que contribuam para a estruturação de cadeias produtivas, a exemplo do açaí, para que a Amazônia deixe de ser meramente fornecedora de matéria prima para fornecedor também de produtos finais com alto valor agregado, permitindo o desenvolvimento dos municípios do interior;
- Disponibilizar novas tecnologias de manejo dessa biodiversidade aos produtores e extrativistas, que melhore às condições de trabalho e ajudem na manutenção das espécies.

			
Cupuaçu	Pupunha	Mandioca	Cacau
			
Óleos de andiroba, cupuaçu, murumuru, urucuri, castanha-do-brasil e cacau.	Exploração sustentável de produtos madeireiros e não madeireiros	Castanha do Brasil	Piscicultura

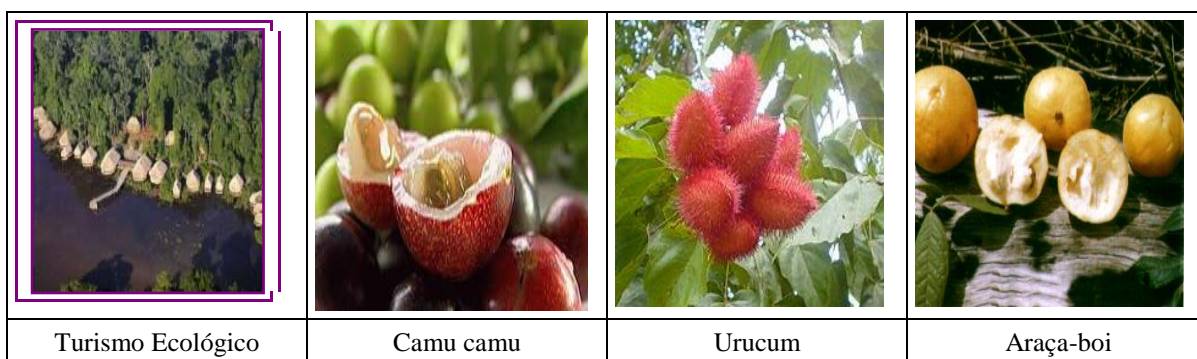


Figura 12: Produtos encontrados em Codajás. **Fonte:** SUFRAMA-CGDER.

Exemplos de Produtos Florestais Não Madeireiros:

ÓLEOS: Óleos extraídos de pequenas plantas (andiroba, copaíba, buriti, castanha-da-amazônia, uricuri, virola, murumuru) , sementes e frutos, estão rendendo produtividade aos povos da floresta.

FIBRAS: A atividade extrativista de fibras ocorre, principalmente, na região do Rio Negro, onde a arte de manipular recursos oferecidos pela natureza e transformá-los em objetos é uma das heranças mais significativas entre as populações caboclas e indígenas desta região, onde se concentra o maior índice de diversidade sócio-ambiental da Amazônia.

BIOJÓIAS – SEMENTES: A produção de bijuterias tem sido uma fonte de renda alternativa para comunidades urbanas e rurais. A equipe do Laboratório de Sementes Florestais da EMBRAPA trabalha em parceria com artesãos e designers, produzindo peças com tecnologia agregada e alto valor comercial.

A economia deve transformar essa riquíssima biodiversidade em valor econômico por meio de manejo sustentável e agregação de valor aos recursos ambientais, usando processos bioindustriais de elevada tecnologia, que exige um revolucionário avanço de pesquisa, ciência e tecnologia, mas isso não se efetivará sem a forte presença do Estado. Na política fundiária, na reforma agrária, no zoneamento, na implantação da infraestrutura, nos incentivos fiscais e financeiros e na regulação dos investimentos privados.

6.3. CRIAÇÃO DO SELO AMAZÔNICO

Os Governos da Amazônia devem agir de forma conjunta em defesa dos interesses econômicos-sociais da região, criando um Selo de Garantia para os produtos originários da região, agregando valor competitivo às empresas/produtores regionais em decorrência de

desvantagem logística em relação à outros estados/países concorrentes, conforme já comentado anteriormente.

6.4. PROPOSTAS DE CONTINUIDADE NO PROCESSO DE INDUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DAS POTENCIALIDADES REGIONAIS – NOVAS ESTRATÉGIAS

Antes da apresentação de novas estratégias, visando à continuidade no processo de indução do desenvolvimento das potencialidades regionais, toma-se a liberdade de utilizar parte do texto "O Futuro da Amazônia no Limiar do Século XXI", de autoria do Professor Doutor Alex Fiuza Mello da Universidade Federal do Pará, acrescido de pequenas alterações, conforme o entendimento da autora deste trabalho.

Grandes e urgentes questões, como a ecologia, a fome e a exclusão social, passam a exigir não apenas um patamar também global de ação, mas, igualmente, um novo modelo de internacionalismo (ou trans-nacionalismo), indutor de uma ordem mundial mais justa e democrática. E tudo isso emoldura o que hoje pode ser concebido como a “nova questão amazônica”.

O poder econômico sempre favoreceu o acesso ao poder do conhecimento; o poder do conhecimento tornou-se, hoje, o acesso inescapável ao poder econômico. Não há mais como desconhecer que os investimentos em educação e em pesquisa são as molas-mestras (insubstituíveis!) de todo esforço desenvolvimentista auto-sustentado. Para os povos periféricos, aliás, o desafio é imenso, gigantesco, a considerar a crescente disritmia, herdada do passado colonial e dependente, entre as exigências do desenvolvimento científico e tecnológico de ponta e as nossas capacidades reduzidas de acesso ao conhecimento e de investimento na geração desse conhecimento.

Essa matéria não pode estar dissociada, por outro lado, do compromisso com um projeto educacional sério e conseqüente, comprometido com a universalização e democratização do conhecimento gerado por toda a sociedade, em todos os níveis de sua efetivação, para que a ciência produzida não conduza, à sua vez, internamente às regiões subdesenvolvidas, à ampliação ainda maior do fosso entre o topo da pirâmide social e suas bases.

Tal desafio exige, por certo, solução criativa, compromisso social, competência técnica e vontade política. Trata-se, a engenharia do desenvolvimento econômico e social

contemporâneo, de um processo complexo, não-linear e, acima de tudo, necessariamente interativo.

O desafio da inovação envolve não apenas modificações (por vezes radicais) na tecnologia utilizada por uma empresa, um ramo produtivo ou uma estrutura governamental, mas igualmente mudanças significativas nos padrões organizacionais, de gestão e de comunicação. São inúmeros os agentes – econômicos, sociais e políticos – que estão envolvidos na trama e que precisam estar interconectados, por dominarem diferentes tipos de conhecimento e de informação.

A solução para a maioria dos problemas de desenvolvimento – tendo por premissa o tecnológico – supõe a utilização de conhecimentos de múltiplas fontes, as quais estão enraizadas em pessoas, organizações e locais determinados, nem sempre de fácil acesso.

Não há como ignorar: a cooperação e a parceria, politicamente assumidas, tornam-se o único caminho para que se possa acompanhar minimamente a envergadura do ritmo das mudanças em curso e não ficar para trás.

Somente este tipo de ambientação institucional estará à altura de promover, com maiores chances de sucesso, os investimentos justos e eficazes em pesquisa, produção e desenvolvimento, de maneira inovadora e realista. Será a fertilização cruzada de ideias, sistematicamente avaliadas e renovadas, que promoverá e garantirá os ajustes na interface educação/ciência/tecnologia/desenvolvimento, com efeitos positivos para a sociedade.

A integração dos sistemas educacional e de ciência e tecnologia parece fornecer uma primeira via para um salto qualitativo, mediante uma concentração mais coordenada de esforços e investimentos. São sistemas que não podem correr paralelos, pois precisam alimentar-se mutuamente. Não se pode mais conviver, no país, com paradoxos como o da expansão invejável da pós-graduação e do número de doutores formados (que triplicou nos últimos dez anos), tendo como contrapartida um insignificante crescimento da escolaridade média, que cresceu apenas dois anos em uma geração – isso sem falar nos contingentes nada desprezíveis de professores leigos que ainda persistem em reproduzir-se no interior de regiões mais afastadas dos principais centros urbanos.

A aproximação entre o setor produtivo em geral, os centros universitários e de pesquisa e o governo representa um segundo caminho, complementar ao primeiro, para os ajustes necessários na definição de políticas desenvolvimentistas e sua execução.

Denota-se posicionamentos, teorias e discursos de Instituições e corrente de estudiosos e pesquisadores alinhamentos na proposta de um novo modelo de desenvolvimento

que modifique as formas de produção atual, indicando caminhos para que os tomadores de decisões e lideranças empresariais invistam em tecnologias limpas, energia renovável e infraestrutura natural. A denominada Economia Verde é um desses modelos que surge como contribuição à busca do desenvolvimento sustentável que venha amenizar os impactos das mudanças climáticas.

É nesse contexto que a Biodiversidade Amazônica representa uma excelente oportunidade para a promoção de um desenvolvimento econômico-social mais justo e equilibrado, portanto um terreno fértil para que o Engenheiro de Produção possa agir no sentido de planejar, orientar, supervisionar, inspecionar e controlar a produção de bens e serviços, elaborar, executar e acompanhar projetos buscando a otimização dos sistemas produtivos.

É exatamente no sentido de buscar otimizar os sistemas produtivos locais que se apresenta 3 (três) contribuições que servirão de parâmetros na elaboração de projetos, visando sua implementação, utilizando-se as ferramentas de engenharia de produção na execução de cada ação para a geração de um produto ou serviço de qualidade, cujo objetivo fundamental é gerar atividades econômicas a partir do aproveitamento sustentável da biodiversidade, agregando-lhe valor econômico-social-ambiental e tecnológico, através do desenvolvimento da capacidade técnica local e de uma marca forte que garanta a competitividade dos produtos no mercado nacional e internacional.

As propostas que serão apresentadas como forma de contribuição são propostas de políticas públicas que divergem das tradicionalmente trabalhadas pelos governos, pois o foco é produção é geração de negócios. ***O 1º projeto foi visto como uma empresa em operação que necessita de melhorias de qualidade para se tornar competitiva, o 2ª projeto é a empresa pensando aumentar a sua produção, ganhar escala, crescer e o 3º projeto é buscar vantagens competitivas.***

6.5. ESTRATÉGIAS PARA CONTINUIDADE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL

1. Ações para a Sustentabilidade do Projeto Piloto do Açaí de Codajás;
2. Implantação de um Pólo de Fruticultura na Região do Médio Solimões;
3. Criação de um Selo para os Produtos da Biodiversidade Amazônia (Selo Amazônico).

Projeto 1. Ações para a Sustentabilidade do Projeto Piloto do Açaí de Codajás

1. Estruturação da Cooperativa:

- Propor a Cooperativa uma Consultoria SEBRAE e OCB para:
 - ✓ Organizar a gestão administrativa/financeira e o Planejamento da Cooperativa;
 - ✓ Treinamento e capacitação em Gestão e Planejamento;
 - ✓ Monitoramento pelo período de no mínimo 2(dois) anos;
 - ✓ Verificar situação do Estatuto;
 - ✓ Situação dos Cooperados;
 - ✓ Cursos de formação educacional para os Cooperados – ampliar o nível educacional dos cooperados.

Essa é a 1ª fase do processo de produção: preparar os insumos básicos (plano de negócios para a cooperativa e capacitar pessoas para gerir negócios).

2. Ações de fortalecimento do Cooperativismo no Município de Codajás:

- ✓ Curso de Cooperativismo para a comunidade;
- ✓ Curso de Cooperativismo para jovens – Cooper Jovem, em especial para alunos do Ensino Médio;
- ✓ Implantação de uma Escola de Cooperativismo no Município para atender a região do médio Solimões – buscar parceria (OCB/CETAM/SEBRAE/SUFRAMA);
- ✓ Realização de Seminário pela OCB no Município de Codajás, envolvendo todos os Municípios do Médio Solimões, com o apoio do SEBRAE/SUFRAMA/SEPROR/ADS/Frente Parlamentar do Cooperativismo Estadual e Federal.

Essa é a 2º fase do processo de produção: insumo básico para sustentabilidade da cooperativa, disseminar a cultura do cooperativismo entre crianças e jovens no Município de Codajás.

3. Formação de Recursos Humanos & Ciência e Tecnologia:

- ✓ Implantação de cursos técnicos de acordo com a vocação da região: eletricitista, contabilidade, agrícola, florestal dentre outros;

- ✓ Implantação de curso superior de acordo com a vocação da região: Engenheiro Agrônomo, Florestal, Administrador, Contador, dentre outros;
- ✓ Parceria com as Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento: INPA, EMBRAPA, CBA, dentre outras para o desenvolvimento de produtos a partir dos insumos que estão sendo desperdiçados: borra, caroço, talos, fibras, palhas, etc;
- ✓ Parceria com as Instituições de Pesquisa para transferência de tecnologia: corante, energia limpa a partir da utilização do caroço do açaí, produção do óleo, encapsulamento, dentre outros;
- ✓ Cursos teórico/prático de Empreendedorismo, Gestão de Negócios.

Essa é a 3ª fase do processo de produção: formação de recursos humanos para atender às necessidades do mercado de trabalho local e atuar em pesquisa e desenvolvimento de produtos com agregação de valor que permitam a estruturação da cadeia produtiva do açaí com a geração de novos negócios, ampliando as oportunidades de emprego e renda para a população do Município.

4. Ações de Fomento:

- ✓ Ampliar os recursos para capital de giro da Cooperativa;
- ✓ Linhas de crédito para novos equipamentos: produção do pó e liofilização do açaí;
- ✓ Linha de financiamento para aquisição de barcos rápidos – coleta e escoamento da produção;
- ✓ Linhas de financiamento à pesquisa para a empresa: lançamento de novos produtos.

Essa é a fase final do processo de produção deste projeto: promover rodadas de negócios da cooperativa com compradores nacionais e internacionais e encontro de negócios com Instituições financeiras, de fomento e empresários interessados em investir na região.

Projeto 2. Implantação de um Pólo de Fruticultura na Região do Médio Solimões

O Açaí, no Estado do Amazonas não é uma potencialidade exclusiva do Município de Codajás, conforme pode ser constatado no Estudo das Potencialidades Regionais da FGV e em especial, no Diagnóstico da Campo Consultoria, a Mesoregião do Médio Solimões, composta dos Municípios de: Anori, Codajás, Caapiranga, Coari Beruri, Anamã e Canutama,

possui um grande potencial para o desenvolvimento da produção de açaí. Atualmente a Agroindústria de Codajás já está processando frutos provenientes de Anori e Coari.

A Mesoregião do Médio Solimões, além do açaí, de acordo com os estudos citados possui potencial para a produção de outras frutas, tais como: banana, tucumã, buriti, cupuaçu, camu-camu, araçá-boi, pupunha, abacate, dentre outros.

O desenvolvimento desse potencial depende de um pacto entre as Instituições públicas Federais, Estaduais e Municipais, das Instituições de Ensino e Pesquisa e Extensão Rural, Organizações Não Governamentais, Associações e Cooperativas da Região e Empresas Privadas de tomada de decisão e ações visando a Implantação de um Pólo de Fruticultura na Mesoregião do Médio Solimões com base em um planejamento bem elaborado que culminasse em um Plano de Desenvolvimento, para isto seria necessário:

1. Elaboração do Zoneamento Econômico-Ecológico da Mesoregião do Médio Solimões;
2. Diagnóstico Econômico, Social, Cultural e Ambiental da Mesoregião do Médio Solimões;
3. Diagnóstico da Cadeia Produtiva da Fruticultura na Mesoregião do Médio Solimões;
4. Estudo de Mercado;
5. Mapeamento das Tecnologias disponíveis e das pesquisas em andamento;
6. Mapeamento das linhas de pesquisas disponíveis versus Instituições;
7. Mapeamento das linhas de financiamento para o setor produtivo versus Agências de fomento e de crédito;
8. Mapa de Recursos Humanos versus Necessidade de Recursos Humanos para atender o Pólo;
9. Proposta de estruturação da cadeia produtiva da fruticultura;
10. Elaboração de Matriz: Instituições que atuam ou apóiam o segmento versus ações que podem implementar;
11. Com base nesses Estudos, na elaboração do Plano de Desenvolvimento devem estar contempladas ações nas áreas Econômica, Social, Cultura e Ambiental, nelas embutidas como componentes obrigatórios a Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação;
12. Algumas premissas básicas que o Plano de Desenvolvimento deve contemplar:
 - ✓ Considerar os aspectos culturais e políticos em cada Município;
 - ✓ Capacitação em Gestão de Negócios;

- ✓ Produto com agregação de valor tecnológico produzido na região;
 - ✓ Recursos Humanos capacitado para atender o setor produtivo;
 - ✓ Produção Orgânica e sustentável;
 - ✓ Estímulo ao empreendedorismo;
 - ✓ Assistência Técnica e Extensão Rural aos Produtores;
 - ✓ Logística para escoamento da produção;
 - ✓ As ações devem contemplar todos os Municípios;
 - ✓ Estudo de viabilidade para verificar a possibilidade de implantação de um núcleo de formação de recursos humanos na região;
 - ✓ Política de incentivos do Estado para Instalação de Empresas na Mesoregião;
13. Assinatura do pacto pelo desenvolvimento da Mesoregião do Médio Solimões pelos atores locais para execução do Plano de Desenvolvimento de Implantação do Pólo de Fruticultura.
14. Monitoramento e Avaliação dos Resultados da Implementação do Plano.

Entretanto para viabilização dessa proposta há necessidade de uma Instituição que assuma o papel de articulação desse processo de desenvolvimento. No Estado do Amazonas a Instituição que poderia exercer esse papel é a Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA, pela sua atuação na Amazônia Ocidental, conforme já demonstrado no III Capítulo deste trabalho e por já ser parceira do Município, das Secretarias de Governo e de diversas Instituições Locais de Ensino e Pesquisa.

Além do que essa proposta converge com o principal objetivo de sua criação, o de criar no interior da Amazônia um Pólo Industrial, Comercial e Agropecuário, aliado ao fato de que no seu Planejamento recém revisado estão contemplados objetivos estratégicos que a direcionam no sentido de intensificar suas ações de Interiorização do Desenvolvimento estimulando dinâmicas econômicas na sua área de atuação.

Esse projeto tem como objetivo a prospecção de novos negócios, ampliar a escala de produção, ou seja, a expansão dos negócios.

Projeto 3. Criação de um Selo para os Produtos da Biodiversidade Amazônica (Selo Amazônico)

O Estado do Amazonas tem todas às condições para apresentar uma proposta, pois a Agência de Desenvolvimento Sustentável – ADS, já deu o primeiro passo ao lançar a proposta de critérios para certificação.

Nesse processo a Secretaria de Desenvolvimento Sustentável – SDS, à qual está subordinada a ADS é a Instituição mais adequada, pois vem implementando ações visando à valorização dos produtos da floresta.

Para que esse selo se torne um ganho de competitividade para os produtos da Amazônia é fundamental que seja reconhecido pelos Governos dos Estados da Amazônia e pelo Governo Federal. É nesse contexto que a proposta deve ser apresentada no fórum de governadores da região Amazônica e ao Governo Federal para que se transforme obrigatório, mediante força de lei.

Os projetos apresentados devem ser transformados numa política de governo, porém com foco em negócios, com visão empresarial que quebre o círculo vicioso que se estabeleceu no interior da Amazônia, do paternalismo público, e ofereça ao homem do interior a oportunidade de gerar riqueza e desenvolvimento para ele e para as gerações futuras.

Em síntese: pode-se afirmar que a Amazônia dispõe de enorme potencial de oportunidade de negócios sustentáveis que permitem a implantação de um modelo de Economia Verde. Dotá-la de condições infraestruturais, pesquisa & desenvolvimento, recursos humanos capacitados, recursos logísticos modernos, dentre outros, que permitam o desenvolvimento de suas potencialidades de forma sustentável, gerando benefícios (emprego e renda) às populações locais deve ser a bandeira e o objetivo de todas às Instituições Locais.

“Escrever ou falar sobre a Amazônia não é difícil, é ao mesmo tempo complexo e apaixonante: sua grandeza, sua enorme riqueza, sua deslumbrante beleza, a garra e criatividade de seu povo, sua cultura e tradições e suas lendas nos fazem seres privilegiados por vivermos e trabalharmos nessa região, devendo os que nela vivem se orgulhar e nela se incorporar. "AMAZÔNIA SOU EU" (Professora Freida Bittencourt)

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A cultura do açaí.** Oscar Nogueira Lameira e outros. Embrapa - SPI / CPAF Amazônia Oriental. Coleção Plantar: 26. 1995. 50 p.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.
- ANTÔNIO, Nelson dos Santos – **Estratégia Organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos.** [Em linha]. 2002. [Consult. 17 Nov. 2008]. Disponível na WEB;
- Biodiversidade Amazônica.** Vanderlan da Silva Bolzano, do Instituto de Química de Araraquara, da Universidade Estadual Paulista - UNESP. Texto SBPC, 2009 – Manaus-AM.
- Biodiversidade Amazônica: exemplos e estratégias de utilização.** Jason W. Clay; Paulo de T. B. Sampaio; Charles R. Clement. INPA / SEBRAE. Programa de desenvolvimento empresarial e tecnológico. Manaus. 1999. p. 44/55.
Disponível em: http://www.suframa.gov.br/suframa_publicacoes_projpotregionais.cfm - Estudo de Viabilidade Econômica de 10 produtos da Região Amazônica:23 de maio de 2010.
Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/censo2010>.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios:** texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Estratégia e Competitividade em Organizações Agroindustriais,** Lavras: UFLA-FAEPE, 2005.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia política.** São Paulo: Abril, 1975.
- MINTZBERG, H, "Five Ps for Strategy" in *The Strategy Process*, pp 12-19, 1992.
- MINTZBERG, H. 1973. "Strategy – Making in Three Modes", *California Management Review*, Vol. 16, nº 2, Winter.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B.; LAMPE, J. **Safari da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- O FUTURO DA AMAZÔNIA NO LIMIAR DO SÉCULO XXI** - Alex Fiúza de Mello I (Doutor em Ciências Sociais (UNICAMP); Professor Adjunto IV do Departamento de Ciência Política/CFCH, da UFPA; Reitor da Universidade Federal do Pará.)
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 15. ed. São Paulo, Atlas, 2001.
- PILLON, José Joaquim. **Estudos Amazônicos – Amazônia: Último Paraíso Terrestre.** Ariquemes/Rondônia, Gráfica e Editora Pallotti – Santa Maria/RS, 2002.
- PORTER, M. E. 1980. **Competitive Strategy.** The Free Press.
- PORTER, M. E. 1985. **Competitive Advantage.** The Free Press.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRIMUS - Estratégia Organizacional. [Em linha]. [Consult. 17 Nov. 2008]. Disponível na WEB; Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT, maio-2011.
- RODRIGUES, Orlando – **Estratégia Organizacional: uma ação além dos padrões.** [Em linha]. 2008. [Consult. 18 Nov. 2008]. Disponível na WEB;
- SILVEIRA, Marco Antonio – **Método para avaliação de estratégias: inserção do fator ambiental em estratégias de negócio.** [Em linha]. 2003. [Consult. 19 Nov. 2008]. Disponível na WEB.
- SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS – SUFRAMA.. **Planejamento Estratégico.** Manaus, 2003.

- SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS – SUFRAMA.. **Proposta para o Programa de Desenvolvimento Sustentável para a Área de Atuação da SUFRAMA.** Manaus, 2003.
- SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS – SUFRAMA.. **SUFRAMA - Interiorizando o Desenvolvimento na Amazônia Ocidental.** Manaus, 2004.
- TARAPANOFF, K. (org). **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília: Editora UNB, 2001
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 4. ed. São Paulo, 2005.
- WERNERFELT, Birger. **The Development of the Resource-based View: Reflections from** 1 Organization Studies August 2008 29: 1125-1141,
- WERNERFELT, Birger: **A Resource-based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, (1984).**
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** 1. ed. São Paulo, Atlas, 2000.
- ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000. AA. VV. – **Estratégia Organizacional.** [Em linha]. S.d. [Consult. 18 Nov. 2008]. Disponível na WEB;