CENTRO DE TECNOLOGIA ALTERNATIVA - CTA
VALE DO GUAPORÉ - MT

Estudo de Viabilidade

Rota de Comercialização

"Caminhos da Agroecologia"

Pontes e Lacerda
Mato Grosso
Abril de 2023

ASSOCIAÇÃO DO CENTRO DE TECNOLOGIA ALTERNATIVA - CTA

CONSELHO DIRETOR
Miraci Pereira da Silva
Presidente

Ronaldo Adriano Faria
Tesoureiro

Vilmon Alves Ferreira
Secretário

Conselho Fiscal
Robson Guido Mourão
José Paiva

Projeto Rotas: Caminhos da Agroecologia

FAM/21/21 – CTA IV

PROJETO SEMEANDO NOSSOS BIOMAS
CONTRATO 119/2020

Equipe Técnica

Saguio Moreira Santos
Coordenador

Ronaldo Adriano Faria
Técnico

Rosane Maria Rup Leite
ENAFES

CONSULTORIA CONTRATADA

HELING & CIA LTDA
Avenida Presidente Vargas, 1170, Centro
Iguatemi – MS, CEP-79960-000

Consultor
Vitor Hugo Garbin
Eng. Agrônomo CREA/MS 66808

SIGLAS E ABREVIAÇÕES

AF	Agricultura Familiar
APA	Associação Portense de Apicultores
ARPEP	Associação Regional das Produtoras Extrativistas do Pantanal
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
CCC	Circuito Curto de Comercialização
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CONAQ	Coordenação Nacional de Articulação das Comunidades Negras Rurais Quilombolas
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
COOPERSOL	Cooperativa de Economia Solidária
CPT	Comissão Pastoral da Terra
CTA	Associação do Centro de Tecnologia Alternativa
DAP	Declaração de Aptidão do Produtor
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EVE	Estudo de Viabilidade Econômica
FASE	Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional
FLV	Frutas, Legumes e Verduras
FUNBIO	Fundo Brasileiro para a Biodiversidade
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GIAS	Grupo de Intercâmbio em Agroecologia
ISPN	Instituto Sociedade População e Natureza
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MEC	Ministério da Educação e Cultura
ONG	Organização Não Governamental
PPPecos	Paisagens Produtivas Ecossociais
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
REM	(Do Inglês REED: Redução de Emissões de Gases de Efeito Estufa)
STTR	Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais
UNEMAT	Universidade Estadual de Mato Grosso
UNICAFES	União das Cooperativas da Agricultura Familiar e de Economia Solidária

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO..... 5
1. INTRODUÇÃO..... 6
2. JUSTIFICATIVAS..... 14
3. OBJETIVOS..... 18
3.1. Objetivo Geral..... 18
3.2. Objetivos Específicos..... 18
4. METODOLOGIA..... 19
4.1. Síntese da Caracterização dos Grupos/Empreendimentos Sociais Estudados..... 19
5. CARACTERÍSTICAS DA BASE PRODUTIVA DA ROTA DE COMERCIALIZAÇÃO..... 24
5.1. A Origem da Matéria Prima dos Produtos da Rota de Comercialização..... 24
5.1.1. Extrativismo..... 24
5.1.2. Frutas Nativas..... 26
5.1.3. Frutas Exóticas..... 26
5.1.4. Olerícolas (FLV) 27
6. O ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA..... 28
6.1. Principais informações/características dos grupos entrevistados..... 28
6.1.1. O Estágio de Governança..... 28
6.1.2. Principais Produtos Ofertados na Rota de Comercialização..... 32
6.1.3. A Estratificação dos Mercados da Rota de Comercialização em 2022..... 34
6.1.4. Breve Análise do Cenário Atual..... 35
6.1.4.1. O Mercado Institucional..... 35
6.2. Considerações sobre alguns grupos/empreendimentos 38
7. A ANÁLISE ECONÔMICA DA ROTA DE COMERCIALIZAÇÃO..... 47
7.1. Projeção da Evolução do Fluxo de Caixa..... 47
8. ESTRATÉGIAS DE MARKETING..... 49
8.1. Produtos da Rota de Comercialização..... 49
8.1.1. Oportunidades de Crescimento da Rota de Comercialização..... 50
8.1.2. Definição das Estratégias dos Produtos..... 50
8.1.2.1. A Fase atual dos produtos..... 50
8.1.2.2. As ações a serem adotadas a partir da fase em que os produtos se encontram.... 51
8.1.2.3. Estratégias de crescimento a serem adotadas..... 51
8.2. Preço..... 51
8.2.1. Definição das Estratégias de Preço..... 51
8.3. Pontos de Venda..... 51
8.4. Promoção..... 52
8.5. Pessoas..... 54
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 59
Anexo 1. Questionário para entrevista com grupos/empreendimentos..... 60

APRESENTAÇÃO

Este documento traz a sistematização do Estudo de Viabilidade Econômica (EVE) para as ações de mercado e socioeconomia solidária, além de apontar a necessidade de construção e adoção de um conjunto de ações estratégias de marketing para os produtos das principais cadeias produtivas agroecológicas, sendo elas coordenadas pela Associação do Centro de tecnologia Alternativa (CTA) no que está sendo denominada de "Rota Caminhos da Agroecologia", enquanto parte da construção de estratégia de negócios. O EVE apresenta subsídios para o aprimoramento da intervenção do Escritório de Negócios da Agricultura Familiar e Economia Solidária (ENAFES) na ampliação e na qualificação do acesso aos mercados de produtos das organizações da agricultura familiar articuladas pelo ENAFES, oportunizando condições para diversificar a produção agroecológica, não somente com produtos *in natura* e também os inúmeros processados.

Sua construção se orientou para responder ao Termo de Referência 009/2022 do**Projeto Semeando Nossos Biomas –** Contrato **119/2022 e Projeto "Rotas Caminhos da Agroecologia"** contrato **FAM/21/21 – CTA IV**, portanto, os resultados foram obtidos por informações coletadas ao longo de seis meses de atividades junto aos grupos sociais (cooperativas, associações, grupos informais, direção e equipe técnica do CTA, entre outros).

As informações permitem realizar uma análise da realidade quanto ao processo de construção social dos mercados e das formas de acesso aos mercados por estes, constituindo-se em um documento suficiente para orientar o "o que fazer", eliminando as lacunas existentes entre os produtores e os mercados e vice-versa.

1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios das rotas de comercialização alternativas ou cidadãs é ocupar os espaços deixados pelo sistema convencional e propor inovações nas formas de abastecimento alimentar, focando em características e padrões diferenciados como:

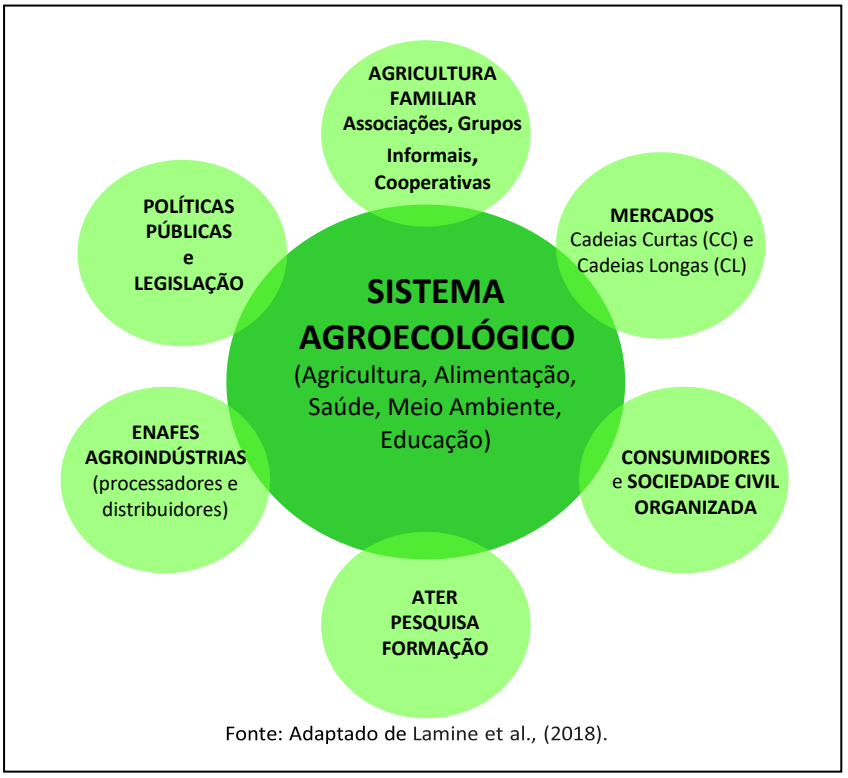
- ✓ cooperação social e parcerias entre agricultores e consumidores, encurtando as cadeias com um número reduzido de intermediários e uma limitada distância geográfica entre ambos;
- ✓ cogestão e intercooperação entre Rotas de comercialização de produtos agroecológicos;
- ✓ reconexão entre produção e consumo, com maior autonomia e preços justos para agricultores e consumidores;
- ✓ dinamização de mercados locais com identidade territorial;
- ✓ revalorização da circulação de produtos de qualidade diferenciada, como é o caso de produtos da agroecologia e produção orgânica;
- ✓ foco em produtos saudáveis e segurança alimentar;
- ✓ resgate de valores, tradição, solidariedade e transparência com consumidores e produtores;
- ✓ segurança na inserção de agricultores familiares nos mercados;
- ✓ valorização da imagem dos agricultores e do meio rural;
- ✓ além de maior protagonismo dos consumidores.

Um grande desafio das redes de comercialização de alimentos da agricultura familiares diz respeito à democratização dos alimentos saudáveis, tanto no que se refere ao acesso de consumidores menos favorecidos, quanto à inclusão de agricultores familiares no mercado, o que poderia dar mais representatividade e aumentar as vendas em Circuitos de Comercialização Curta (CCC). Nesse sentido, alguns autores, como Renting et al. (2012), sugerem desenvolver redes de cidadania alimentar (RCA) visando potencializar o que vem sendo chamado de “democracia alimentar”, na busca de estratégias para maior participação e protagonismo de consumidores, agricultores e outros atores das principais cadeias produtivas.

Uma questão chave é que para garantir uma transição agroecológica para sistemas alimentares mais sustentáveis será preciso buscar mais do que a aproximação entre agricultores e consumidores, e considerar toda a rede de atores e instituições num sentido amplo, com envolvimento de outros agentes das cadeias produtivas de cada território (Figura 1), como agentes de ATER, pesquisa, ensino, sociedade civil, certificadoras sociais, agroindústrias de

pequeno porte da agricultura familiar, além do poder público (LAMINE et al., 2018). Nessa visão ampliada, os governos teriam um papel catalizador, facilitador e acelerador por meio de políticas públicas e legislações que permitissem impulsionar a agricultura familiar, a agroecologia e os circuitos curtos.

Figura 1. Atores das cadeias produtivas de produção agroecológica.



Fonte: Adaptado de Lamine et al., (2018).

Assim, em um olhar sistêmico, a agroecologia deve ser vista como um campo de estudo e ação que abrange cada cadeia produtiva, com o objetivo de alcançar a soberania alimentar e nutricional da sociedade, numa perspectiva de integrar agricultura, alimentação, saúde, meio ambiente e educação (Figura 1). Uma abordagem como esta trabalharia com princípios agroecológicos desde a produção até o consumo, estimulando o diálogo de saberes entre agricultores e técnicos, valorizando os mercados locais e os circuitos curtos de comercialização, respeitando a cultura dos povos e comunidades tradicionais, aproximando o rural do urbano, a cidade do campo,o agricultor do consumidor.

A abordagem agroecológica propõe algo muito distinto do sistema de produção convencional. Um dos pontos focais refere-se à manutenção da agrobiodiversidade, apontada por Nicholls *et al*. (2015) como um dos pilares estratégicos da agroecologia. Para esses autores, aumentar a agrobiodiversidade é sinônimo de reduzir a

vulnerabilidade dos agroecossistemas a eventos climáticos extremos (NICHOLLS *et al*., 2015). Isto traz uma importante questão a ser respondida no escopo da abordagem agroecológica: como reconverter não apenas os sistemas produtivos, mas também aqueles de armazenamento, distribuição, compra e venda de alimentos para se adaptarem a novos arranjos logísticos e informacionais, dando conta de uma diversidade desejável de alimentos?

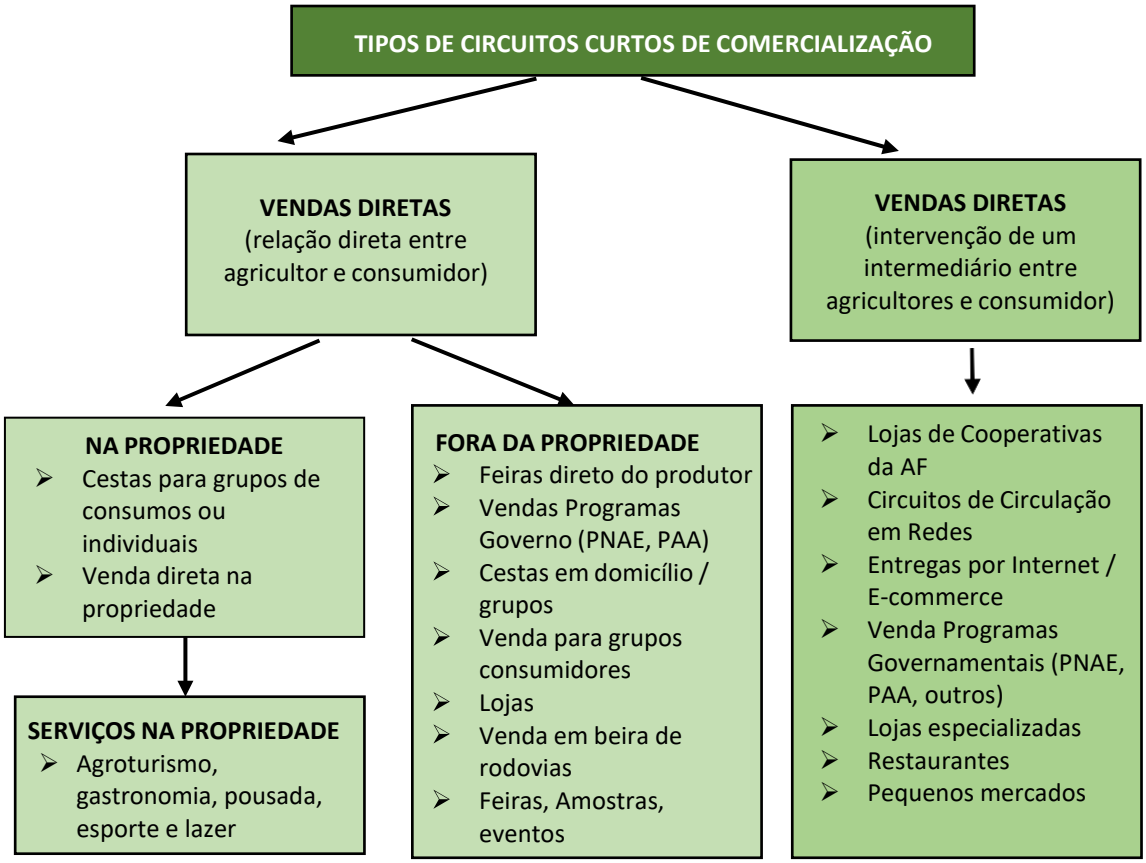
Neste EVE, entendemos que um elemento centralda resposta a essa pergunta está nos circuitos curtos de comercialização (CCC). Quando pensamos na etimologia das palavras "cadeias" e "circuitos", observamos que o termo circuito está mais associado a uma trajetória, um itinerário, ligado com o que é cíclico, algo "que circula" no sistema e pressupõe trocas e interrelações. O termo "cadeia" nos remete a algo "mais fechado" e linear. Essa explicação etimológica ajuda a esclarecer por que escolhemos o termo circuitos curtos. Eles são aqui entendidos, na maioria das vezes, como inovações sociais que se organizam, visando diversos interesses, como a resistência a formas dominantes de gestão das cadeias produtivas tradicionais, busca de acesso esegurança alimentar e nutricional, assim como para gerar condições para a consolidação do modo agroecológico de produção.

Conforme vimos anteriormente, o abastecimento alimentar via redes alternativas ou cidadãs é feito, muitas vezes, através de circuitos curtos de comercialização (CCC). Quando um produto chega nas mãos do consumidor com informações que lhe permitam saber onde o produto foi produzido (lugar), por quem (produtor) e de que forma (sistema de produção), podemos dizer que se trata de um CCC. Apesar de o número de intermediários ser um ponto chave entre produção e consumo, elementos espaciais e socioculturais podem também ser destacados num CCC, como:

- a proximidade espacial entre produtores e consumidores; e
- a distância relacional e informacional entre ambos, possibilitando conhecer o local, o modo de produção, as tradições e a cultura alimentar por detrás dos alimentos.

O EVE aponta para uma tipologia de circuitos curtos de comercialização que passa por canais relacionados com a "venda direta" (em que o agricultor e a agricultora têm relações direta com o consumidor) e a "venda indireta" onde geralmente existe apenas um intermediário – normalmente engajado no processo – denotando uma interdependência e inter-relação entre os atores.

Figura 2. Tipos de circuitos curtos de comercialização de alimentos orgânicos e agroecológicos



Fonte: Adaptado de Darolt *et al*. (2016).

Os circuitos curtos espacialmente estendidos são necessários quando a demanda local é insuficiente para absorver os produtos do território original. Neste caso, emergem diversos circuitos de comercialização em rede, onde existe intercooperação entre diferentes territórios, muitas vezes continuando com apenas um intermediário comercial entre agricultor e consumidor, outras tendo até dois intermediários, sendo um deles uma organização de um desses dois elos (Figura 2). Quando pensamos em proximidade geográfica, fica difícil de fixar algum limite de distância em quilômetros para um circuito curto, sobretudo num estado como o Mato Grosso. Porém, pesquisas apontam que agricultores que fazem feira ou entregam um conjunto de produtos na região metropolitana de Cuiabá, podem se deslocar entre 250 a 600km para venda direta.

Como veremos no EVE, a maioria dos agricultores agroecológicos utiliza simultaneamente mais de um CCC para venda (Figura 2), destacadamente as feiras do produtor; os mercados institucionais (vendas públicas para o PNAE e PAA); e cestas

disponibilizadas em domicílio ou em pontos coletivos de entrega (estas últimas tiveram um crescimento significativo no período de pandemia).Contudo, cabe dizer que há muitos agricultores e organizações que também combinam circuitos curtos com aqueles com mais de um intermediário, que não necessariamente poderiam ser considerados como longos, pois às vezes estão entre agricultores econsumidores uma cooperativa, associação ou uma feira. Por outro lado, há casos de circuitos espacialmente estendidos com apenas um intermediário, que poderiam ser inicialmente vistos como curtos, mas possuem importantes debilidades de informações sobre o produto, quem e como o produziu.

Quando falamos em CCC e agroecologia, observamos que um dos pontos em comumé que a maioria dos agricultores se enquadram na categoria da agricultura familiar, estando na fase de transição agroecológica. Um dos pilares de sustentação desta categoria é a mão de obra familiar, que já possui uma carga de trabalho intensa e é cada vez mais exigida a desempenhar novas competências (produção, transformação e comercialização) ou cooperar com outros agricultores para apresentar bem o produto, agregar valor, organizar uma logística eficiente, entregar o produto com qualidade, frescor e rapidez. A maior parte das propriedades familiares envolvidas nesses circuitos são pequenas e diversificadas, com um sistema de produção que pode se complexificar em funçãodas opções de circuitos de comercialização escolhidas. Assim, quem escolhe vender numa feira agroecológica de agricultores, por exemplo, pode terentre 20 e 40 espécies de plantas no sistema produtivo, diferentemente de um produtor integrado auma empresa ou supermercado, que é mais especializado e cultiva entre 2 a 4 espécies (DAROLT, 2012, p. 117). A escolhade comercializar em circuitos curtos acaba por influenciar positivamente a agrobiodiversidade do sistema produtivo, assim fortalecendo este pilar chave da agroecologia (ROVER et al; 2020),ao mesmo tempo em que tal formato comercial vai se adaptando às necessidades e demandas de agricultores e consumidores.

Os Circuitos curtos e venda direta de alimentos não são invenções de nosso tempo. Tais formatos de comercialização existem desde os tempos em que os grupos humanos iniciaram processos de troca. Contudo, a partir da modernização e industrialização da agricultura, acompanhadas da globalização e hegemonia de circuitos longos de comercialização de alimentos, a crise de confiança dos consumidores e a virada para a qualidade têm estimulado os CCC, que ganham crescente visibilidade.

A novidade não está na sua existência, mas na sua disseminação em novas mídias

digitais e novos formatos de organização, que se adaptam a diferentes contextos sociais, condiçõesprodutivas e demandas dos consumidores, gerando logísticas e formas organizacionais específicas. Têm se revelado como marcas importantes deste processo a crescente organização de agricultores para abastecer os CCC, assim como a crescente mobilização de consumidores para gerar demanda e viabilizá-los. Em diferentes contextos se constroem ações coletivas cujos principais ímpetos mobilizadores são o abastecimento de alimentos agroecológicos, mais ou menos ligados a causas ambientais e sociais. Cabe destacar que a redução do númerode agentes envolvidos entre produtor e consumidor amplia opotencial para se trabalhar com preços justos, permitindo queum maior valor do produto seja apropriado pelos agricultores. Paralelamente,a organização dos agricultores em redes permite maior escala, diversidade e regularidade na oferta. No sentidoda aproximação produção consumo, gerando preços justos e garantindo diversidade e regularidade na oferta, entendemos que os CCC poderiam ser interpretados como inovações sociais. Uma forma abrangente de entender inovação social é que ela envolve mudança de atitudes, comportamentos ou percepções de um grupo de pessoas, que alinham interessese experiências, e geram um caminho aprimorado de ação colaborativa (NEUMEIER, 2012; 2016). A partir deste entendimento, torna-se fácil compreender a formaçãoe disseminação, mundo afora, de CCC como inovação social que representaria um caminho novo e aprimorado de ação colaborativa, comparativamente ao abastecimento de alimentos através de circuitos longos.

Há um conjunto de critérios para que uma novidade organizativa possa ser entendida como inovação social:

a) ser uma novidade em relação ao público, ao contexto ou à forma de execução;

b) responder às necessidades do grupo atingido mais eficazmente que as alternativas anteriormente adotadas para finalidades semelhantes;

c) fornecer soluções de longo prazo;

d) ser adotada além do grupo inicial que a desenvolveu (NEUMEIER, 2012; 2016).

A partir dos critérios propostos por Neumeier, entendemos os CCC como uma inovação social que representa novos modelos de colaboração, participação e negócios sociais, nos quaisa sociedade civil organizada não espera as iniciativas do Estado ou de formas dominantes de mercado, mas se mobiliza e se organiza em redes para gerar uma performance específica e autossustentável. Os CCC são

uma novidade na aproximação produção-consumo, respondem eficazmente às necessidades de agricultores familiares e consumidores envolvidos; e vêm sendo adotados para além de um grupo social ou outro, e se disseminando mundo afora. Esse processo tem revelado um elevado envolvimento de agricultores e consumidores, contudo requer níveis crescentes de organização para que os CCC gerados possam se tornar efetivas soluções de longo prazo.

Cabe destacar que o campo da inovação social é heterogêneo e apresenta paradoxos com valores e práticas contrastantes, que evidenciam diferentes tipos de solidariedade "forte" ou "fraca" (LAVILLE, 2014). Nos interessa compreender o potencial transformador dos diferentes tipos de circuitos curtos, seja de uma forma mais engajada, solidária e direta ou de uma forma indireta, ambas importantes para a transição agroecológica. É fato que os CCC acontecem nummercado com diversos atores interagindo, com diferentes formas de comercialização, se reinventando numa rede de iniciativas que criam diferentes cenários, desafios e perspectivas.

O CTA foi criado em 1992 com foco na busca por melhorias na produção agrícola, buscar e/ou criar tecnologias adaptadas, desenvolver e fomentar sistemas de produção diversificados, colocando-se como alternativa ao modelo convencional de produção preconizado pela "modernização da agricultura" (revolução verde). A partir de 2008, o CTA estruturou sua equipe própria, tornando assim uma organização com capacidade de dar suporte técnico para outras organizações parceiras e congêneres, comunidades e grupos organizados. Desde então foi definido como escopo a assistência técnica (ATER) com base na agroecologia e na agricultura familiar. Nesse contexto foram vários os projetos de ATER desenvolvidos pelo CTA. Desde 2008 o CTA também vem debatendo e fomentando ações de agregação de valor na produção, construindo assim uma rede de pequenos empreendimentos da agricultura familiar. A partir de 2010, o CTA optou por desenvolver ações de assessoria (orientação e elaboração) no acesso aos mercados pela agricultura familiar (institucionais e tradicionais). Em 2015 constituiu o ENAFES – Escritório de Negócios da Agricultura Familiar, que funciona como um departamento de vendas, desenvolvendo e concretizando projetos de vendas em nome do CTA e também articulando ações de ATER para dar orientações e apoio outras organizações.

Nesse contexto os ***Projetos Rotas Caminhos da Agroecologia e Semeando Nossos Biomas*** vieram para apoiar esse conjunto de ações estruturadas pelo CTA e que visa dar continuidade na estratégia de fomento à produçãoagroecológica, na agregação de valor e na comercialização da produção.

O presente Estudo tem como objetivo geral analisar a sustentabilidade social e econômica dos processos de comercialização em rede realizados com os empreendimentos que atuam nas principais cadeias produtivas da região sudoeste do Mato Grosso. Especificamente, os objetivos são o estudo das características existentes a partir dos grupos sociais que produzem e manipulam produtos, tirando de sua forma natural para alguma agregação de valor; a análise da sustentabilidade econômica, social e ambiental e de gestão.

2. JUSTIFICATIVAS

Nos últimos anos os grupos sociais que integram a ampla articulação em torno da Rota de Comercialização "Caminhos da Agroecologia", coordenada pelo CTA, vêm acessando mercados para venda de sua produção e para a realização de negócios sustentáveis. Por isso e em razão disso tem desenvolvido um leque considerável de produtos e insumos. São produtos *in natura* e processados. Dentre os identificados, estão: as olerícolas como frutas, legumes e verduras (FLV); os produtos de lavouras (arroz, feijão...), os produtos do extrativismo (cumbaru, bocaiuva, pequi...); Leite e derivados; peixes da piscicultura, aquicultura e pesca; mel (apicultura); aves caipiras e semicaipiras (avicultura); embutidos de carne bovina e suína; panificados (pães, bolachas, biscoitos farinhas multimistura); artesanato; serviços e insumos.

A diversidade, qualidade e certo volume de produção habilitam esses empreendimentos para acessarem o mercado livre e institucional, em circuitos curtos, médios e longos, como já vem fazendo.

Esse cenário não se concretizou por acaso. E não é um resultado tão somente dos esforços individuais dos agricultores, da mudança de consciência e comportamento, bem como do excelente potencial produtivo (áreas de terras, clima e solos) existentes no sudoeste do Mato Grosso. Isso também conta. Mas houve estímulos e apoios externos, como do CTA. Também se destaca o reconhecimento da AF como setor estratégico da economia brasileira (Lei da AF de 2008), o PAA da CONAB, PNAE, Pronaf (custeio e investimento), Fundo Amazônico, FUNBIO, e PPPecos / ISPN, eses dois últimos, auxiliando na consolidação da agroecologia no meio rural do Estado de MT.

Outros apoios essenciais vieram dos STTRs da Fetagri, movimentos sociais do campo, prefeituras, cooperativas da economia solidária. Cooperativas de créditos, serviços de ATER, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, parlamentares, ONGs, Projetos (como é o caso do FUNBIO e PPPecos / ISPN) e da UNICAFES.

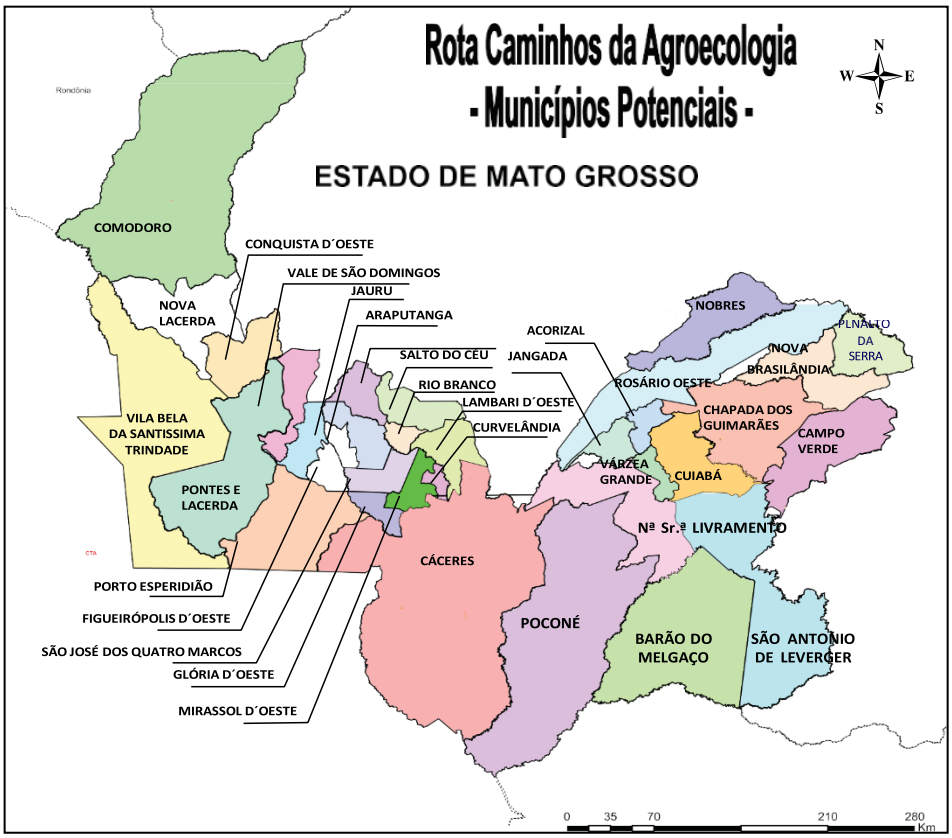
A partir de 2010, um conjunto de associações rurais e cooperativas emergem por todo o Estado (o mesmo aconteceu em todo o Brasil). De acordo com o portal da SEAD/MDA (http://smap14.mda.gov.br/extratodap/), o Estado de Mato Grosso tinha 272 DAP Jurídicas no final de 2022, sendo que somente 85 estavam ativas, representando aproximadamente 30% do total com potencial de operar em todo o Estado. Analisando em termos de municípios, em Mato Grosso com seus 141 municípios, apenas 61 possuem a presença de ao menos uma DAP Ativa, significando 43% do total. Por outro lado, a distribuição territorial das DAP Jurídicas mostra que elas estão concentradas em alguns municípios, como tabela abaixo, variando de 1 a 6 DAP/município.

Tabela 1. DAP jurídicas. em Mato Grosso e região Sudoeste.

Dimensão Espacial	Municípios	DAP Jurídicas	DAP Ativas	Percentagem
Mato Grosso	141	272	85	31,25
Região Sudoeste MT[1]	22	92	30	32,60
Ativos na Rota[2]	13	52	21	40,38
Potenciais na Rota[3]	19	33	6	18,00

[1] Araputanga; Barra do Bugres; Figueirópolis D'Oeste; Conquista D'Oeste; Denise; Glória D'Oeste; Indiavaí; Jauru; Lambari D'Oeste; Mirassol d'Oeste; Nova Lacerda; Nova Olímpia; Pontes e Lacerda; Porto Esperidião; Porto Estrela; Reserva do Cabaçal; Rio Branco; Salto do Céu; São José dos Quatro Marcos. Tangará da Serra; Vale de São Domingos; Vila Bela da Santíssima Trindade.
[2] Cáceres, Chapada do Guimarães, Comodoro, Conquista d´Oeste, Figueirópolis D'Oeste; Jauru, Mirassol D'Oeste, Nossa Senhora do Livramento, Poconé, Pontes e Lacerda, Porto Esperidião, São José dos Quatro Marcos, Vila Bela da Santíssima Trindade.
[3] Acorizal, Araputanga, Barão do Melgaço, Campo Verde, Chapada dos Guimarães, Conquista d´Oeste, Curvelândia, Indiavaí, Jangada, Lambari d´Oeste, Nobres, Nova Brasilândia, Nova Lacerda, Planalto da Serra, Reserva do Cabaçal, Rio Branco, Rosário Oeste, Salto do Céu, Santo Antônio de Leverger

Figura 3. Região Sudoeste do Mato Grosso com os municípios e grupos envolvidos na Rota de Comercialização "Caminhos da Agroecologia (2022)



Em Mato Grosso há 95 municípios sem nenhuma organização jurídica da AF com DAP habilitada. Dos 17 municípios da região sudoeste mato-grossense com potencial para operar na Rota de Comercialização há somente 3 com presença de empreendimentos com DAP ativa. A análise nos possibilita afirmar que dentre estes eles há um espaço potencial para o CTA atuar com promovedor de negócios da agricultura familiar.

A melhoria na economia brasileira ocorrida até 2016 ampliou significativamente a demanda e o consumo de alimentos por parte da população. Isso favoreceu o surgimento das feiras livres, venda direta ao consumidor, os produtos agrícolas tiveram acesso as redes de supermercados, setores atacadistas ou serviu como matéria prima para indústria. Por outro lado, o comércio também foi dinamizado com o aumento do consumo por parte dos agricultores, que compram máquinas, equipamentos, insumos, mudas, móveis, roupas, calçados, eletrodomésticos, tecnologias de comunicação e constroem ou realizam reformas em suas moradias e estruturas de produção.

Em síntese, a produção, a organização e o desenvolvimento de produtos processados (agroindústrias de pequeno porte) são uma realidade concreta no estado de Mato Grosso.

Apesar destas oportunidades e potencialidades observáveis, ainda existem fragilidades estruturais a serem superadas. Parte delas demanda tempo, outras não, mas certamente não irão ocorrer sem iniciativas protagonista que altere os níveis de desenvolvimento, principalmente na otimização da produção; fortalecimento organizacional; e no desenvolvimento institucional.

A cooperação e as redes de cooperação, a formação de alianças estratégicas entre produtores (agricultores), governo (estado) e mercado são condições essenciais para o desenvolvimento rural com inclusão da agricultura e públicos rurais. Sem isso, os agricultores marcarão outras décadas denunciando sem perspectivas de mudanças e sem saber o que fazer para se desvencilhar da exploração imposta a eles pelos mercados convencionais, como o ocorre há dezenas de anos, e que eles identificam como sendo causado pelos "*atravessadores*".

É importante, então, compreender que a cooperação e as redes de cooperação não são *alternativas* ao desenvolvimento da agricultura familiar para que consiga sobreviver, no isolamento, numa economia de orientação capitalista. É praticamente a única saída conhecida.

A cooperação e a formação de redes para a realização de negócios estão presentes hoje em outros setores da economia também, visando organizar processos, agilizar a produção e reduzir custos.

Isso porque o mercado moderno apresenta três exigências básicas e fundamentais que não são fáceis de serem cumpridas, quais sejam:

1) Que haja produtos e regularidade na oferta de produtos;
2) Que os produtos tenham qualidade;
3) E que os produtos tenham preços acessíveis (preços justos).

No caso da AF, a história da economia mostra que existe cooperação entre os ***agricultores***), agentes de mercado (***atravessadores***), financiadores, serviços, fornecedores, políticas públicas

e **comerciantes** para que os produtos cheguem em ***regularidade***, ***qualidade*** e preços ***acessíveis***, aos consumidores, inclusive, aos agricultores.

*As **informações*** e ***conhecimentos vivos*** estratégicos circulam entre todos. Todos cooperam. E os conflitos são minimizados. Aqui ocorre uma espécie de *cooperação perfeita.* E isso agrega valor ao produto. O mesmo não ocorre quando se trata da *rentabilidade* (fluxo de retorno) ao longo da cadeia produtiva. O *valor agregado* no percurso de ida não irá beneficiar de forma equânime (com equidade, ou "a cada um na sua justa medida") no fluxo de retorno. E os com menor organização serão os menos rentabilizados.

Ao identificar as potencialidades, também o fez com relação as fragilidades. E elas estão identificadas, em:

i. Gestão dos processos produtivos e gerenciais;
ii. No acesso às políticas públicas
iii. E na relação com os mercados.

Mais precisamente, centram-se em:

a) Condições para regularidade nas ofertas de produtos e serviços
b) Qualidade dos produtos para acessar os mercados;
c) Preços dos produtos.

Ainda que estes elementos apresentem características subjetivas, pois dependem das realidades locais, existem fatores objetivos, atribuídos por parâmetros definidos pela legislação brasileira para o mercado. Ou seja, os produtos identificados nas cooperativas e associações alcançam que tipo de mercado? Os produtos apresentam qualidade, cumprindo ao menos as exigências legais e sanitárias? Os custos de produção permitem acessar e permanecer em que tipo de mercado?

O CTA, através do ENAFES, operando a Rota de Comercialização "Caminhos da Agroecologia", com atuação no estado, poderá qualificar, com estrutura e estratégia, as condições para preencher este vácuo organizacional socioeconômico entre os empreendimentos, as políticas públicas e os mercados. Contribuindo para o fortalecimento das redes de cooperação, bem como criar as condições para que essa diversidade de atores possa interagir, constituir arranjos comerciais e realizar negócios, construindo conhecimentos e informações sobre oferta de produtos e demandas por serviços, insumos, máquinas, equipamentos, financiamentos e infraestrutura bem como articulando melhorias na legislação fiscal, tributária, previdenciária e de sanidade.

3. OBJETIVOS

Tendo como orientação as atividades do **Projeto Rotas Caminhos da Agroecologia e do Projeto Semeando Nossos Biomas** que buscam contribuir com os agricultores familiares e comunidades tradicionais no aprimoramento de suas capacidades para a inserção de seus produtos beneficiados, artesanais e in natura, em circuitoscurtos de comercialização e consumo, em Mato Grosso, os objetivos deste estudo são:

3.1 Geral

O objetivo desta consultoria é desenvolver o estudo de viabilidade econômica e a construção de estratégias de marketing para as cadeias produtivas agroecológicas, visando colaborar no acessar a novos mercados, apontando as condições para a diversificação da produção in natura e dos produtos beneficiados pela agricultura familiar.

3.2 Específicos

A elaboração do Estudo de Viabilidade especificamente objetiva:

a) Estudar a viabilidade da rota de comercialização, sistematizando e indicando novos mercados e as formas mais viáveis de comercialização;

b) Realizar e sistematizar o estudo de viabilidade econômica para as ações de mercado e sócio economia solidária.

4. METODOLOGIA

O presente Estudo utilizou como metodologia a entrevista semiestruturada com uma amostragem dos grupos sociais que compõem e interagem na Rota de Comercialização "Caminhos da Agroecologia", devido à possibilidade de reunir informações numerosas e detalhadas para compreender a realidade envolvida no objeto de estudo. Foram realizadas entrevistas participativas nos seguintes grupos/empreendimentos sociais:

Quadro 1. Grupos/Empreendimentos sociais entrevistados (2022).

Nome do Empreendimento Social	Município	Coordenadas Geográficas
CTA – Associação do Centro de Tecnologia Alternativa	Pontes e Lacerda	Latitude -15.1911 Longitude -59.3785
ARPEP - Associação Regional das Produtoras Extrativista do Pantanal – Grupo de Mulheres Fruto da Terra, Morraria	Cáceres	Latitude -15.9499 Longitude -57.5151
ARPA - Associação Regional de Produtores Agroecológicos	Mirassol do Oeste	Latitude -15.4826 Longitude 58.0523
Associação Mãe Terra – PA Florestan Fernandes	São José dos Quatro Marcos	Latitude -15.4892 Longitude -58.3849
COOPARA – PA Sílvio Rodrigues	Mirassol do Oeste	Latitude -15.8177 Longitude -58.2419
ANSA – Associação Nª Sr.ª Aparecida - Bocaina	Vila Bela da Santíssima Trindade	Latitude -15.4565 Longitude -59.8993
ACORQUIRIM - Associação da Comunidade Negra Rural Quilombo Ribeirão da Mutuca	Nossa Senhora do Livramento	Latitude -15.8722 Longitude -56.4251
AGRIVERDE - Associação de Agricultores e Agricultoras Afrodescendentes da Comunidade Tradicional de Capão Verde	Poconé	Latitude -15.8338 Longitude -56.7632
ARPEP - Associação Regional das Produtoras Extrativista do Pantanal – Grupo Amigas da Fronteira.	Cáceres	Latitude -16.3019 Longitude -58.3072
GRUPO RAÍZES DO CERRADO - Comunidade Cachoeirinha	Nossa Senhora do Livramento	Latitude -15.6898 Longitude -56.7120
APA – Associação Portense de Apicultores	Porto Esperidião	Latitude -15.8557 Longitude -58.4728

As entrevistas consistiram em "um método de olhar para a realidade do grupo social, não sendo uma técnica específica, e sim um meio de organizar as informações preservando o caráter unitário do objeto social estudado", ou seja, preservar a sua amostra possibilita uma análise estratégica dos dados obtidos. Em busca da análise social e econômica, identificando os procedimentos envolvidos nas atividades de comercialização, o presente estudo buscou junto aos grupos selecionados identificar os principais fatores que impactam no processo comercialização e na construção social de mercados da agricultura familiar e que contribuem diretamente na agregação de valor e consequentemente na geração de renda.

4.1 Síntese da Caracterização dos Grupos/Empreendimentos Sociais Estudados

O Estudo levantou e analisou as características de onze de um universo de sessenta grupos/empreendimentos sociais (quadro 2), bem como as características de suas atividades socioeconômicas voltadas para a comercialização.

Quadro 2. Grupos/empreendimentos e parceiros da Rota de Comercialização.

Grupos e empreendimentos sociais	Município	Grupos e empreendimentos sociais	Município
CTA	Ponte e Lacerda	COOPERSSOL	Cáceres
ANSA	Vila Bela da Santíssima Trindade	INCUBEESS	Cáceres
APA	Porto Esperidião	ARPEP	Cáceres
Associação Mãe Terra	São José dos Quatro Marcos	FASE-MT	Cáceres
ARPA	Mirassol D´Oeste	Núcleo UNITRABALHO	Cáceres
COOPARA - P.A Sílvio Rodrigues	Mirassol D´Oeste	Grupo Produtivo Guaporé	Vale de São Domingos
Grupo de Mulheres Flor da Terra - Morraria	Cáceres	COOPERJAURU	Jauru
Grupo de Mulheres Amigas da Fronteira	Cáceres	Lucialva	Jauru
Grupo de Mulheres Raízes do Cerrado	Nossa Senhora do Livramento	Guadalupe	Jauru
AGRIVERDE	Poconé	Brigadeiro	Jauru
ACORQUIRIM	Nossa Senhora do Livramento	P.A São Pedro	Figueirópolis D´Oeste
COOPERMAF	Comodoro	P.A São Benedito	Araputanga
Colônia dos Mineiros e Alvorada	Comodoro	P.A Santa Rosa	São José dos Quatro Marcos
Assoc. de Jovens Indígenas Nambiquaras	Comodoro	P.A Chico Mendes	São José dos Quatro Marcos
PA São José	Conquista D´Oeste	Grupo das Margaridas/ARPEP	Mirassol D´Oeste
Aldeia Sararé – Povos Indígenas Nambiquara	Conquista D´Oeste	Comunidade Chumbo	Poconé
P.A. Lourival Abic	Vila Bela da Santíssima Trindade	Comunidade Jejum	Poconé
Comunidade Palmarito/Cantão	Vila Bela da Santíssima Trindade	Associação Morrinhos	Poconé
Comunidade Jatobá	Vila Bela da Santíssima Trindade	Carrapatinho	Nossa Senhora do Livramento
P.A. Miura	Vila Bela da Santíssima Trindade	Buriti Grande	Nossa Senhora do Livramento
Gleba Bananal	Ponte e Lacerda	Buriti do Atalho	Nossa Senhora do Livramento
P.A. Nossa Terra Nossa Gente	Ponte e Lacerda	Chico Leite	Nossa Senhora do Livramento
Associação APIC – TI Portal do Encantado	Porto Esperidião	Associação São Manoel do Pari	Nossa Senhora do Livramento
Associação Niorch Haukina	Porto Esperidião	Minhocal	Jangada
AMAFAP	Cáceres	Mutum	Jangada
Vale do Mangaval / Paiol	Cáceres	AMU 21 de Abril	Cuiabá
Limoeiro	Cáceres	Associação 3 Pedras	Cuiabá
Laranjeira	Cáceres	Pai Joaquim	Cuiabá
Barranqueira	Cáceres	Lagoinha de Baixo	Chapada dos Guimarães
Facão / Bom Jardim	Cáceres	Associação João Carro	Chapada dos Guimarães

Fonte: CTA-MT, 2022.

A seguir uma pequena síntese das principais atividades socioeconômicas de cada grupo visitado:

1 *CTA – Associação do Centro de Tecnologia Alternativa*

Possui uma unidade de beneficiamento de polpas de frutas regularizada junto ao MAPA; uma cozinha industrial apta a processar minimamente FLV, além de castanhas de baru, sendoliberada pela vigilância sanitária; e nela que está a base e a equipe do ENAFES. Possui também logística de transporte para a Rota de Comercialização; estando em processo de instalação da unidade de extração de óleo de frutos do Cerrado (babaçu, bocaiuva, pequi entre outras).

2 *ANSA – Associação Nossa Senhora Aparecida da Comunidade da Bocaina*

Possui um espaço adequado sanitariamente para a recepção, limpeza, sanitização, congelamento e armazenamento de FLV, principalmente de frutas para processamento posterior na unidade de processamento do CTA em Pontes e Lacerda. Também produz FLV e abate pequenos animais.

3 APA – Associação Portense de Apicultores

Possui uma Unidade de Processamento de Mel - Casa do Mel - habilitada para processar o mel no âmbito do município, sendo que está em processo de adequação para comercializar em todo o estado.

4 *Associação Mãe Terra - PA Florestan Fernandes*

Possui uma estufa e uma horta para produção de FLV.

5 *ARPA - Associação Regional de Produtores Agroecológicos.*

A ARPA desenvolve como principal atividade a produção e o processamento mínimo de olerícolas (FLV). Também há o pré-processamento de frutas para polpas congeladas.

Este setor da agricultura familiar tem recebido muito pouco investimento, no entanto, é o que que mais agrega valor e pode dar sustentação ao desenvolvimento local e territorial. Contudo é necessário que, além dos investimentos tenha-se momentos de formação na gestão da operacionalização de equipamentos e dos negócios e, na disciplina dos processos de controle e de tarefas pelos gestores.

Possui uma cozinha industrial para processamento mínimo de FLV de base produtiva agroecológica liberada pela vigilância sanitária, podendo aprimorar para se credenciar junto ao MAPA para a fabricação de polpas de frutas congeladas (nativas e exóticas).

6 ***COOPARA - PA Silvio Rodrigues***

Possui uma estufa e uma horta para produção de FLV.

7 ***ARPEP - Associação Regional das Produtoras Extrativista do Pantanal - Grupo de Mulheres Flor da Terra – Morraria***

Possui uma cozinha para a produção de panifícios com o emprego de produtos do Cerrado, uma estufa e horta para produção de FLV.

8 ***ARPEP - Associação Regional das Produtoras Extrativista do Pantanal – Grupo Amigas da Fronteira.***

A principal atividade do grupo envolve a produção de panifícios, entre eles, biscoito doce de babaçu, biscoito doce de cumbaru, biscoito salgado de babaçu, biscoito salgado de cumbaru, pão salgado de babaçu, pão salgado de cumbaru, além da farinha de babaçu.

Possui uma cozinha para a produção de panifícios com o emprego de produtos do Cerrado, tais como, o babaçu, pequi e o baru. Possui alvará de funcionamento expedido pela Prefeitura de Cáceres.

9 ***GRUPO RAÍZES DO CERRADO - Comunidade Cachoeirinha.***

Possui um espaço, tipo cozinha, onde beneficiam os frutos do Cerrado, entre eles, o baru. Boa parte da produção ainda é realizada na casa de cada integrante do grupo.

Não possui alvará de funcionamento expedido pela Prefeitura de Nossa Senhora do Livramento.

10 ***AGRIVERDE - Associação de Agricultores e Agricultoras Afrodescendentes da Comunidade Tradicional de Capão Verde.***

A AGRIVERDE tem sua principal atividade econômica baseada na produção de derivados da banana-da-terra, com a banana verde se produz a farinha e o chips e com a madura é feito a bala de banana. Também beneficia o baru, transformando em sementes torradas, e a mandioca transformando em chips.

A aquisição da banana-da-terra e do baru não é problema para a associação, visto que, a região tradicionalmente é uma produtora de banana e tem o baru como planta nativa nos arredores. O beneficiamento não só agrega valor, como também diminui perdas devido alta perecibilidade da banana-da-terra.

Possui uma unidade de processamento multifuncional para frutos do Cerrado, banana-da-terra (chips, farinha, doces), podendo processar também outros produtos de origem vegetal (FLV, por exemplo). O alvará de funcionamento expedido pela Prefeitura de Poconé está vencido.

11 ***ACORQUIRIM - Associação da Comunidade Negra Rural Quilombo Ribeirão da Mutuca.***

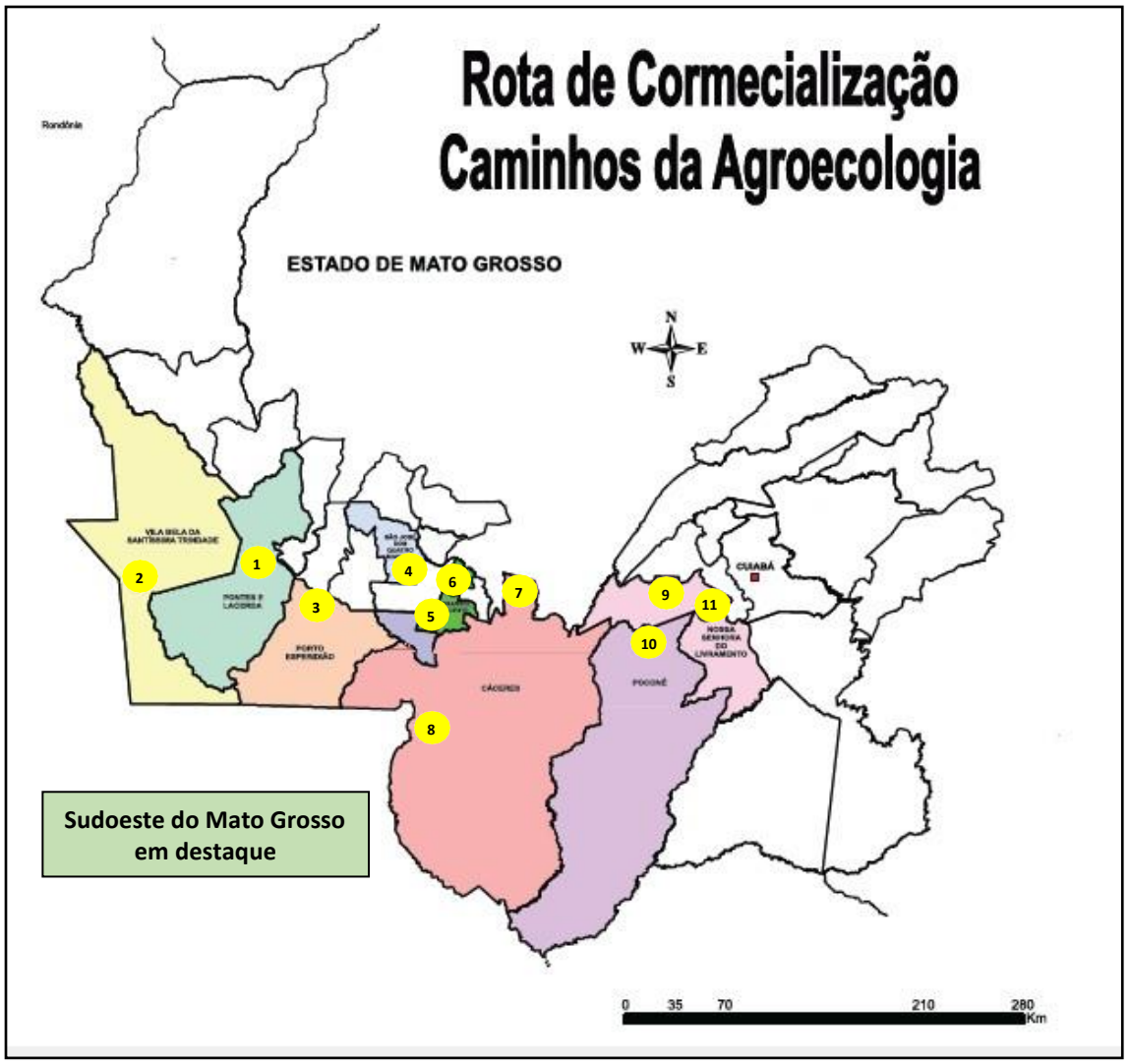
As principais atividades de beneficiamento realizadas pelo grupo são:

- Beneficiamento de frutos do Cerrado com ênfase no Cumbaru, além do pequi, bocaiuva e babaçu;
- Banana-da-terra (chips/frita, farinha e in natura);
- Processamento do Mel (envasado).

Possui em um mesmo prédio uma unidade de beneficiamento comunitário da produção agroextrativista (cumbaru, pequi, bocaiuva, babaçu) e derivados da banana-da-terra (farinha, bala, rapadura, banana frita, licores etc.) e mel de abelha. Não possui alvará de funcionamento expedido pela Prefeitura de Nossa Senhor do Livramento.

Abaixo na figura a localização dos grupos visitados (amostragem).

Figura 4. Grupos visitados que compõem a Rota de Comercialização (2022)



5. CARACTERÍSTICAS DA BASE PRODUTIVA DA ROTA

5.1 – A Origem das Matéria Primas dos Produtos da Rota de Comercialização

5.1.1 – Extrativismo

Baru

Trabalhos recentes de Magalhães (2014), Valadão (2016) e Pimentel (2008) revelam o potencial socioeconômico que o fruto possui, sendo aproveitada a sua amêndoa tanto para consumo in natura, ou na fabricação de óleo, farelo e outros, quanto o aproveitamento de sua polpa, a parte superficial do fruto, para a produção de farinha, e o resíduo lenhoso para produção de carvão e artesanato.

A cadeia produtiva do baru tem como principal produto comercializado a amêndoa do fruto, e para a sua obtenção é necessária a realização de alguns processos que são comumente praticados em diferentes regiões, tais como: coleta, transporte, armazenamento, beneficiamento, distribuição e comercialização, e que sofrem variações conforme a identidade cultural e a incorporação dos valores e saberes exógenos (VALADÃO, 2016; MELO et al., 2017; PIMENTEL, 2008).

Pequi

O fruto é amplamente comercializado em feiras e mercados, e isso ocorre devido ao alto consumo pela população local que possui o hábito cultural de inseri-lo em suas refeições, principalmente em sua forma in natura.

As formas de consumo do pequi têm variado devido à oferta diversificada de seus subprodutos no mercado, tais como: óleo, conservas, temperos, doces e mais recente a sua castanha.

Não obstante o consumo in natura do fruto tem-se o processo de beneficiamento feito com o caroço, ou seja, com sua polpa que propicia maior durabilidade. Têm-se o processamento para a fabricação do óleo, a conserva do caroço com a polpa e a retirada da polpa para fabricação de conservas (SILVA, 2016; CARRAZA, ÁVILA, 2010).

A produção do caroço para conserva é feita a partir da roletagem do pequi, seleção, cozimento do caroço por 2 minutos (branqueamento) e posterior tratamento físico e químico (AFONSO, 2008).

O preparo para a venda da polpa do pequi possui algumas etapas a mais para o seu desenvolvimento. Primeiramente o fruto é despolpado, ou seja, nesta etapa ocorre a retirada da polpa envolta do caroço com o auxílio de uma faca, em seguida a polpa retirada é lavada,

depois cozida com água e sal, depois as polpas passam por tratamento físico (choque térmico), e em seguida são inseridas nos recipientes de vidro juntamente com a adição química de salmoura (adição de ácido cítrico e benzoato de sódio "sal"), envase e rotulagem (SILVA, 2016; AFONSO, 2008).

Para a produção do óleo de pequi o fruto é cozido por quatro horas no fogão a lenha, e então é transferido para uma grande gamela, chamada de masseira, onde será batido e socado com uma colher de pau. À massa amarelada que se forma, será acrescentada, aos poucos, água fria e retirada a nata de óleo que se forma. Esta nata será novamente cozida e envasada em garrafas de vidro (AFONSO, 2008).

Babaçu

Segundo Roberto Porro, pesquisador da EMBRAPA, a amêndoa de babaçu (*Attalea speciosa* Mart.) é um dos principais produtos da extração vegetal no Brasil, produção esta obtida sobretudo a partir do trabalho de mulheres quebradeiras de coco que residem em comunidades tradicionais situadas nas áreas de ocorrência dos babaçuais. As florestas secundárias formadas por babaçuais localizam-se na transição entre Amazônia, Cerrado e Caatinga, sendo área de residência de um dos mais expressivos contingentes da agricultura familiar camponesa no país, cujos modos de vida são fortemente associados aos produtos do babaçu. Contudo, apesar da disponibilidade de dados da produção comercial de amêndoas, uma ampla gama de derivados do babaçu é ignorada pelos levantamentos oficiais da produção extrativa.

Uma forte limitação inerente às estatísticas oficiais de produtos do extrativismo reside na dificuldade de captar o volume de produtos utilizados para o consumo familiar. No caso do babaçu, registra-se apenas a produção de amêndoas comercializadas, e mais recentemente, do fruto inteiro. Representa cerca de 8% do valor da produção extrativista no Brasil. Quando não são comercializadas, as amêndoas podem ser processadas domesticamente para a fabricação de azeite (após esmagamento, cocção e filtragem), ou de leite de coco babaçu (quando não ocorre o cozimento), sendo ambos produtos muito utilizados na alimentação local. Do óleo produz-se sabão, tanto de forma caseira como industrial. Já a torta e a borra de babaçu são subprodutos da fabricação do óleo ou azeite, adequados para ração animal. Um carvão renovável do endocarpo de frutos lenhosos é a principal fonte de energia para cozinhar em residências rurais de boa parte do Maranhão, com mercado crescente para uso industrial. O mesocarpo do fruto consiste em uma farinha amilácea consumida localmente como ingrediente de bolos, biscoitos e mingaus. Considerando usos além dos frutos, as folhas (palhas) e pecíolos (talos) da palmeira são amplamente utilizados como materiais de construções rústicas e para

artesanato utilitário. E até mesmo o adubo gerado a partir de troncos de palmeiras em decomposição tem ampla utilidade em hortas e canteiros. A maior parte desses produtos é, contudo, ignorada nos levantamentos oficiais da produção extrativa, alguns deles apresentando volumes comercializados significativos, como é o caso do carvão e azeite.

Compreender os detalhes da importância econômica dos serviços ambientais de provisão fornecidos pelos babaçuais é condição necessária para delinear instrumentos não apenas para o fortalecimento dessa economia, como para reforçar a conservação ambiental e proporcionar melhores condições de vida para as comunidades agroextrativistas. Estratégias devem ser aplicadas à diversidade de contextos produtivos e ambientais na extensa área de ocorrência do babaçu, de forma a efetivamente expandir as oportunidades econômicas para parte expressiva da população rural que ainda é vulnerável (Roberto Porro, EMBRAPA, 2015).

5.1.2 - Frutas Nativas

Dos principais frutos do cerrado com expressiva produção temos a bocaiuva, mangaba, cagaita, murici, mama-cadela, buriti, araticum e guabiroba.

A exploração de frutos nativos do Cerrado e os exóticos apresenta potencial no cenário agroindustrial brasileiro. O processamento e a aplicação vislumbram agregar valor comercial e nutricional, além de conferir aroma, sabor e cor, características únicas e peculiares destes frutos, que apresentam grande perecibilidade. Além disso, a extração de óleos essenciais e compostos bioativos destas matérias-primas, posteriormente micro ou nanoencapsulados (como tendências e desafios para o melhor aproveitamento e preservação dos componentes), poderá fortalecer o uso dos frutos do Cerrado. Essas aplicações poderão viabilizar a comercialização dos frutos, gerando emprego e renda à população local, favorecendo a ampliação industrial, minimizando o desperdício e promovendo a geração de coprodutos.

5.1.3 – Frutas Exóticas

As principais frutas exóticas cultivadas na região onde estão os grupos estudados são o cupuaçu, araçá-boi, acerola, goiaba, tamarindo, banana, manga, cajarana, abacaxi, seriguela, citrus e maracujá.

A produção de polpa de frutas congelada vem se expandindo nos últimos anos, e o produto vem ganhando espaço no mercado interno e externo sinalizando a necessidade de melhoria e adequação aos padrões de qualidade. Diante do exposto, torna-se necessário alertar para a garantia da qualidade destes produtos, aplicando os conceitos de Boas Práticas de Fabricação (BPF). A necessidade do constante aperfeiçoamento das ações de controle sanitário na área de

alimentos e a importância de compatibilizar a legislação nacional com base nos instrumentos harmonizados, relacionadas às condições higiênico sanitárias dos estabelecimentos produtores/industrializadores, fizeram com que o Ministério da Saúde, dentro da sua competência, elaborasse as portarias nos 1428 e 326, de 26 de dezembro de 1993 e 30 de julho de 1997, estabelecendo os aspectos que devem ser levados em conta na aplicação das boas práticas de fabricação.

5.1.4. Olerícolas (FLV)

Até a década de 70, quase 100% das hortaliças consumidas em Mato Grosso, eram importadas de outras regiões do país. Consumiam-se aquelas que os importadores estavam dispostos a importar: batata, tomate, alho, cebola, cenoura e beterraba.

Atualmente, das mais de 50 espécies ofertadas aos consumidores, mais da metade está sendo explorada comercialmente em Mato Grosso (abóboras, alface, cebolinha, coentro, couve, cará, jiló, melancia, melão, pimentão, quiabo, tomate e outras) graças, principalmente, aos cultivos protegidos, que têm permitido colheita durante o ano inteiro.

Todavia, no que pese a expressiva produção do Estado, mais da metade do volume consumido é importada de outras regiões, principalmente de São Paulo.

As hortaliças são responsáveis pelo fornecimento da maior quantidade de vitaminas, sais minerais e fibras, imprescindíveis na alimentação de pessoas de qualquer idade.

Os Fatores que afetam a produção no Mato Grosso são os fatores climáticos (temperatura, umidade do ar e precipitações pluviométricas elevadas (novembro a março) predispõem o aparecimento de doenças; a irregularidade de oferta; a mão de obra escassa e com baixo nível de escolaridade, geralmente; a ausência de sistemas de produção locais; e os elevados custos dos insumos. Ainda assim, a produção local é crescente, já que os produtores têm adotado inovações tecnológicas (cultivos protegidos, adoção de métodos agroecológicos, cultivares melhoradas, irrigação, fertilização e outras).

Os impactos positivos proporcionados pelo consumo de olerícolas são a Segurança Alimentar e Nutricional; a elevação dos Índices de Consumo, ainda baixos; a oferta de Produtos Agroecológicos; o aumento de produção e produtividade; os produtos com valores agregados; a obtenção de alta renda líquida por unidade de área; o uso intensivo de mão de obra e tecnologias sustentáveis; e a geração de emprego e renda.

As principais olerícolas utilizadas na agroindústria de processamento mínimo são **Folhosas** (alface, rúcula, couve, repolho, agrião); **Raízes** (cenoura, beterraba, mandioquinha-salsa, batata-doce) e **Frutos** (pepino, feijão-vagem, pimentão) e **Inflorescências** (couve-flor e brócolis).

6. O ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA

6.1. Principais informações/características dos grupos entrevistados

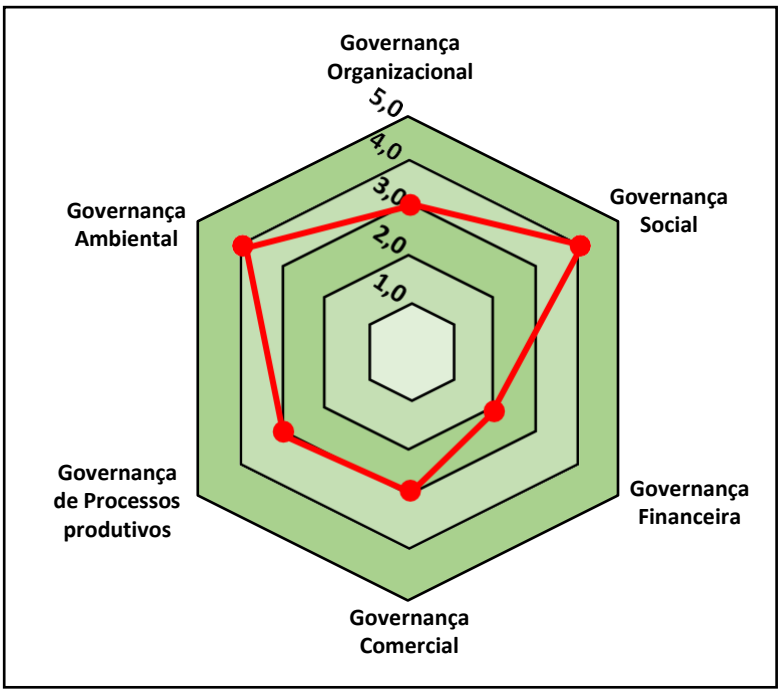
6.1.1. O Estágio de Governança

Os grupos/empreendimentos foram analisados em cinco níveis e na governança de processos que se relacionam direta e diretamente com o processo de comercialização. Para isso, foi elaborado um roteiro de diagnóstico, com aplicação de uma ferramenta metodológica para examinar as áreas funcionais de governança, sendo elas:

I. Governança Organizacional;
II. Governança Social;
III. Governança de Processos Produtivos;
IV. Governança de Processos Comerciais;
V. Governança Financeira;
VI. Governança Ambiental.

O questionário continha 136 questões para avaliar as *práticas* nas seis áreas indicadas, onde a resposta era *sim, não, parcial e não se aplica.* Além disso, constava também a percepção do consultor/entrevistador. Cada área funcional avaliada de acordo com as respostas, preenchia um quadro individual, posicionando o grupo/empreendimento entre os níveis 0 e 5. Esse processo gera automaticamente um radar do grupo/empreendimento, conforme figura simulativa abaixo:

Gráfico 1. Simulação dos níveis de governança do grupo/empreendimento



O gráfico-radar acima mostra o estado atual de governança de um dos grupos/empreendimentos, conforme quadro abaixo, considerando as respostas obtidas sobre as práticas executadas ou não na governança e a percepção do consultor (Anexo 1. Questionário para entrevista com grupos/empreendimentos).

Quadro 3. Médias e percepções do estágio de governança

ÁREA GERENCIAL	*MÉDIA DAS PRÁTICAS*	*PERCEPÇÃO*	*ESTÁGIO DE GOVERNANÇA*
Governança Organizacional (GO)	3,0	3,0	Intermediário
Gestão Social (GS)	4,0	4,0	Intermediário
Governança Financeira (GF)	2,0	2,0	Inicial
Governança Comercial (GC)	3,0	3,0	Intermediário
Gestão de Processos Produtivos (GPP)	3,0	2,0	Inicial
Gestão Socioambiental (GA)	4,0	4,0	Intermediário
GERAL (total)	**3,1**	**3,0**	**INTERMEDIÁRIO**

Esta avaliação segue o descritivo conceitual conforme o quadro abaixo, que emite uma nota destacando o nível de governança do grupo/empreendimento, conforme documento.

Quadro 4. Ranking dos Níveis de Governança

ÁREA	NÍVEL DE GOVERNANÇA	NOTA
GERAL (total)	Inexistente	0
	Nível organizacional frágil. A gestão reage em face dos problemas, mas os processos ocorrem de maneira imprevisível e sem controle.	1
	A gestão está em desenvolvimento. Os processos são disciplinados e sistêmicos, mas ainda há muitas melhorias a serem feitas.	2
	A gestão funciona bem e a organização opera de maneira sistêmica, com boa relação entre as partes e o todo. Há um planejamento e alinhamento das atividades. Os processos são consistentes e padronizados.	3
	A gestão funciona muito bem e em alinhamento com o que foi planejado. Os processos são previsíveis e controlados.	4
	Nível excelente de gestão, com forte integração entre as diferentes áreas. Os processos estão consolidados e são continuamente aperfeiçoados.	5

Os 11 grupos/empreendimentos visitados e que se articulam com a Rota de Comercialização “Caminhos da Agroecologia”, coordenado pelo ENAFES/CTA, foram assim analisados, de acordo com a metodologia que avalia as áreas funcionais.

Quadro 5. Nível de governança dos grupos/empreendimentos visitados (2022)

EMPREENDIMENTO	RADAR						NIVEL	ESTÁGIO
	GO	GS	GF	GC	GPP	GA		
1. CTA – ENAFES	5	5	5	5	5	5	**5**	Avançado
2. ANSA – Comunidade Bocaina	2	1	3	2	2	3	**2**	Inicial
3. APA	3	2	2	2	2	3	**3**	Intermediário
4. Associação Mãe Terra - Morraria	2	2	2	2	3	3	**2**	Inicial
5. ARPA	3	3	3	3	3	3	**3**	Intermediário
6. COOPARA	2	1	2	2	2	3	**2**	Inicial
7. Grupo de Mulheres Flor da Terra - ARPEP	2	2	3	3	2	3	**2**	Inicial
8. Grupo de Mulheres Amigas da Fronteira - ARPEP	2	3	3	2	2	3	**2**	Inicial
9. Grupo de Mulheres Raízes do Cerrado - Cachoeirinha	2	3	2	2	2	3	**2**	Inicial
10. AGRIVERDE	3	2	3	3	3	3	**3**	Intermediário
11. ACORQUIRIM	3	3	3	3	3	3	**3**	Intermediário

Gráfico 2. Situação comparativa da Governança dos grupos/Empreendimentos visitados

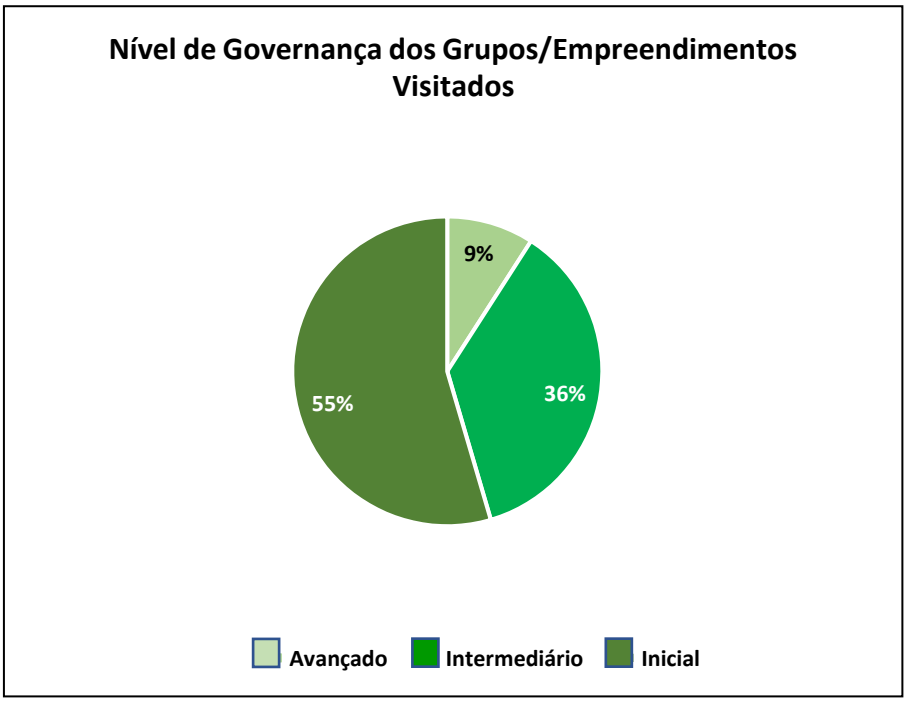
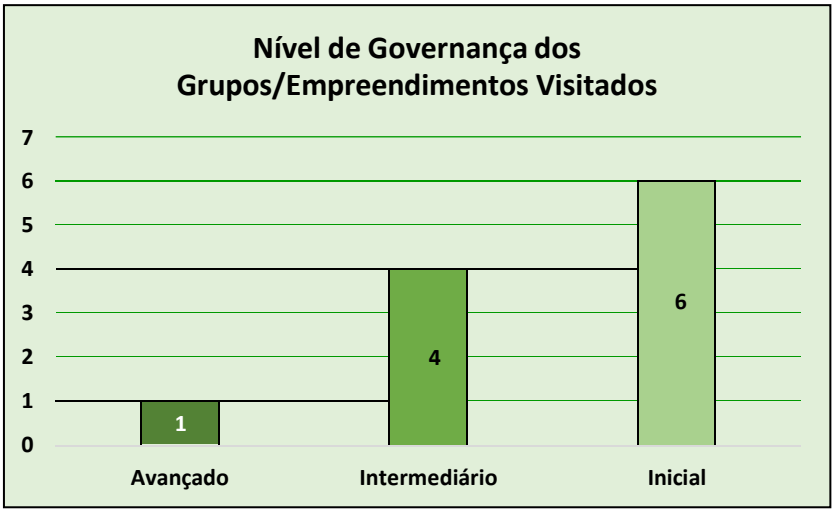


Gráfico 3. Sínteses da Governança dos grupos/Empreendimentos visitados



A análise do gráfico acima, destacam seis grupos/empreendimentos em níveis de maturidade inicial (2), quatro intermediários (3), e um se encontra no nível avançado (5).

Estas informações devem subsidiar a equipe técnica do ENAFES, a direção do CTA, direções e cooperados dos grupos/empreendimentos para o aprimoramento individual e a consolidação coletiva da Rede de Comercialização "Caminhos da Agroecologia", que é o objetivo central que une os componentes da Rota de Comercialização, Tais informações devem orientar os grupos/empreendimentos na introdução de melhorias, tomando como ponto de partida, a alterações das práticas de governança/gestão.

O quadro e os gráficos anteriores permitem a realização de análises numa diversidade muito grande de perspectivas, seja no conjunto, seja por áreas funcionais, para compreender asituação atual. Não obstante, as práticas que a determinam estão especialmente na compreensão que direção e associados dos grupos/empreendimentos têm sobre uma rede de comercialização, bem como das formas de cooperativismo e associativismo. Para eles, em geral,a cooperativa não é uma empresa cooperada da qual eles são donos. E não a enxergam como sendo uma boa alternativa, muito menos uma estratégia para superar a baixa agregação de valorda sua produção nos processos de comercialização.

Para os grupos/empreendimentos, agregação de valor está em processos agroindústrias, mas não no nível de desenvolvimento organizacional. Isso é um obstáculo para avançar para o cooperativismo e a constituição de redes de cooperação em torno da comercialização.

O CTA através do ENAFES tem elementos metodológicos para contribuir na alteração deste cenário, atuando em processos de formação para que compreendam que a *agregação de valor*, tanto no processamento como na comercialização em rede solidária, está:

a) nos níveis de desenvolvimento dos processos produtivos; e

b) na elevação dos níveis de organização dos grupos/empreendimentos e em redes de cooperação para a comercialização.

São esses elementos que poderão promover a organização qualificada da produção em *oferta regular, melhorar a qualidade dos produtos e agregar potencial de competitividade.*

6.1.2. Principais produtos ofertados na Rota de Comercialização

Os produtos produzidos e comercializados pelos grupos/empreendimentos têm origem na produção de seus cooperados e associados ou são frutos do extrativismo nos Biomas Cerrado e Amazônia, como são os casos dos produtos oriundos das comunidades originárias (quilombolas, indígenas e comunidades tradicionais).

O quadro 6 apresenta os principais produtos comercializados no ano de 2022, pelos 11 grupos/empreendimentos, destacando os tipos (in natura, agroindustrializados ou beneficiados minimamente). Tem como objetivo já destacar o cenário inicial da produção e assim iniciar o processo de enriquecimento das informações.

Quadro 6: Levantamento de FLV ofertados na comercialização (2022)

FLV			
FRUTAS	**LEGUMES**		**VERDURAS**
Abacaxi	Abobora-Cabutiã	Mandioca in natura	Alface Crespa
Banana-da-terra	Abóbora Madura	Mandioca descascada	Alface Lisa
Banana-maçã	Abobora -paulista	Milho-Verde	Alface-americana
Banana-nanica	Abobrinha-Verde	Pepino	Almeirão
Goiaba	Batata-Doce	Pimenta Biquinho	Cheiro Verde
Laranja-pera	Batata Inglesa	Pimenta Bode	Couve
Limão-tahiti	Beringela	Pimenta-de-cheiro	Cebolinha
Limão-rosa	Beterraba	Pimentão	Coentro
Limão-galego	Chuchu	Repolho Branco	Rúcula
Mamão-formosa	Couve-brócolis	Tomate Cereja	
Melancia	Feijão-Vagem	Tomate Salada	
Melão	Inhame	Mandioca in natura	
Morcote			

Fonte: ENAFES/CTA (2022).

Entre os 46 produtos FLV ofertados, a banana, a mandioca, a melancia, o abacaxi, o mamão, o milho verde, as alfaces, a couve e o cheiro-verde estão entre os produtos com maior volume de comercialização. Importante destacar a grande variedade de produtos comercializados. No quadro acima, aparecem 40 produtos diferentes. A análise permite que se faça diversas análises,

especialmente tomando as categorias de volume – como estratégia para quantidade na oferta – o valor médio da unidade, que permite perceber qual produtos agrega maior valor no mercado os produtos in natura.

No quadro 7 são apresentados os produtos comercializados pelos grupos/empreendimentos. São produtos processados/agroindustrializados, seja em pequenas agroindústrias, seja de forma artesanal.

Quadro 7. Produtos processados/agroindustrializados ofertados na comercialização (2022

PRODUTOS PROCESSADOS/AGROINDUSTRIALIZADOS		
VEGETAIS	**ANIMAIS**	**EXTRATIVISMO**
Polpas de frutas[1]	Banha de porco	Óleo de babaçu
Amendoim embalado	Frango-caipira	Pães[2]
Arroz agulhinha	Leite in natura	Biscoitos[2]
Farinhas de mandioca	Linguiça caipira cacerense	Castanha do baru
Pó de açafrão da terra	Linguiça cuiabana	Biojoias
Pó de urucum	Mel	
Temperos caseiros diversos	Ovos caipiras	
Tempero verde	Pescados diversos	
Feijão-carioca		
Mandioca congelada		
Melado		
Rapadura		

[1] Polpas de frutas: abacaxi, maracujá, acerola, goiaba, cajá, cajazinho, caju, cupuaçu e araçá-boi.
[2] Pães e biscoitos com babaçu, cumbaru, pequi
Fonte: ENAFES (2022)

Os produtos processados/agroindustrializados são os que mais agregam valor ao produto in natura, com destaque para as polpas de frutas, oriunda dos quintais produtivos. Dos produtos do extrativismo, o destaque aqui está a castanha-do-baru e os panifícios com produtos do Cerrado, além dos derivados da mandioca e o mel. Não havendo que subestimar a produção de óleos e produtos de origem animal, que pode ser produzido por uma diversidade grande de associados, com baixo investimento e que possuem mercado.

No quadro 8, a seguir, são apresentados os produtos/insumos produzidos e/ou comercializados para os grupos/empreendimentos e outros demandantes.

Quadro 8. Insumos produzidos e/ou comercializados pelos empreendimentos (2022).

TIPO	PRODUTOS
INSUMOS	Mudas[1], rizomas, ramas e plantas de frutíferas
	Mudas de essências florestais nativas
	Caldas (bordalesa e sulfocalcica)
	Embalagens plásticas para mudas de plantas

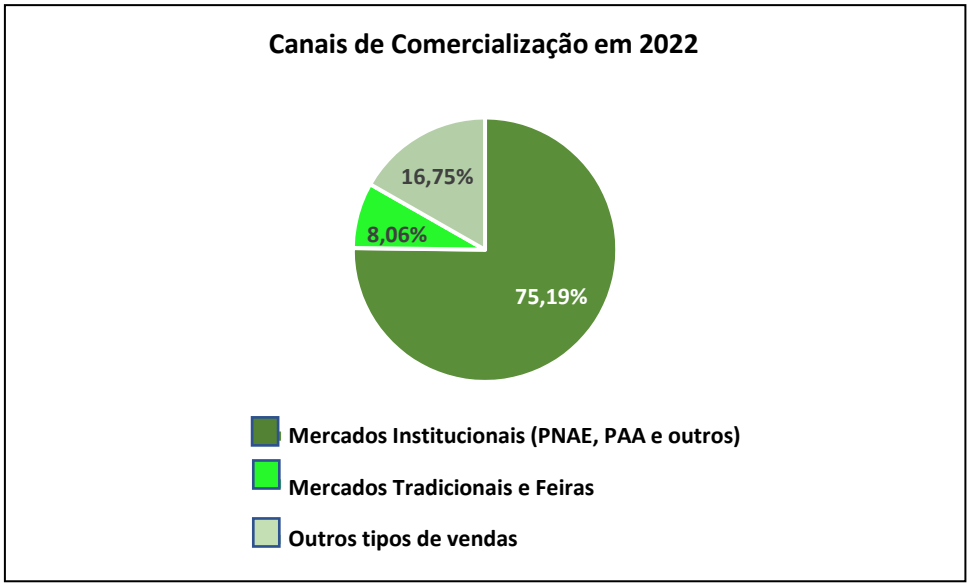
[1] Citrus, goiaba, videira, caqui, caqui, abacate, kiwi, banana, manga, coco, jabuticaba, camu-camu, cagaita, fruta-pão, uva, cravo, jambo, pequi, figo, graviola e pitaia, pinha, gariroba e mangostão.
Citrus: ponkan, morgo-te, laranja-pera, laranja-baia, limão-galego, limão-tahiti, limão-cravo, mexerica, limão-siciliano, tangerina, laranja-sanguínea

E importante destacar tanto o volume de mudas de frutíferas demandadas pelos grupos/empreendimentos bem como as variedades, principalmente de citrus.

6.1.3. A Estratificação dos Mercados da Rota de Comercialização em 2022

No gráfico a seguir a percentagem de produtos comercializados por tipo de mercado (institucional e tradicional) em 2022.

Gráfico 4. Percentuais de Acesso ao Mercados pela Rota de Comercialização (2022)



O mercado institucional, principalmente o PNAE, foram destinatários de 75,19% de toda a comercialização realizada em 2022. Em 2023 com o retorno do PAA a tendência é que este canal de comercialização fique ainda mais atrativo e promissor. Já os mercados tradicionais e as feiras resultaram em 8.06% da absorção dos produtos da agricultura familiar comercializados pela Rota de Comercialização" Caminhos da Agroecologia em 2022.

Com o aumento do valor da Alimentação Escolar do PNAE, seguindo o curso espontâneo dos negócios, crescerá a tendência de acesso ao mercado institucional, considerando o histórico de

crescimento deste mercado, particularmente, o PNAE, nos últimos anos. Diante do lento e gradual crescimento do poder aquisitivo dos salários, mediante a nova conjuntura do governo federal, é conveniente apostar em ações intensivas e orgânicas com os mercados privados, para promover maior autonomia dos empreendimentos.

6.1.4. Breve Análise do Cenário

O cenário em que se mostram os níveis de desenvolvimento como um todo dos grupos/empreendimentos, apesar do desaquecimento das vendas nos últimos 6 anos a que foram jogados, não pode ser tomado como uma tendência que não seja de evolução e crescimento. Vários elementos podem ser aproximados para fundamentar essa avaliação.

Os grupos/empreendimentos e o ENAFES têm a vantagem do pertencimento, dos tipos de produtos que podem colocar no mercado, sustentável, da floresta e do Cerrado, dos povos, da localização que com o tempo irá baratear a logística e assim vir a abastecer o mercado local.

Mas é *fundamental não perder de vista* que este processo *é resultado, especialmente,* da presença das organizações da Agricultura Familiar, e em especial do CTA, através do ENAFES, e dos demais parceiros(as) que possuem uma história em curso.

Todavia, há que se romper o "isolamento", ampliar a transparência, a governança e os controles sociais nos mercados e na realização dos negócios, mesmo por leis de mercado, o que se dá pela regulamentação que, apesar de inserir dificuldades e entraves, é o que ajuda. Não existe ninguém além destas organizações (CTA, FASE-MT, GIAS, UNICAFES, COOPERSOL, STTR, dentre outros) negociando isso. O ENAFES tem, com estas demais organizações, este papel na dimensão socioeconômica.

6.1.4.1. O Mercado Institucional

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)

O PNAE oferece alimentação escolar e ações de educação alimentar e nutricional a estudantes de todas as etapas da educação básica pública. O governo federal repassa, a estados, municípios e escolas federais, valores financeiros de caráter suplementar efetuados em 10 parcelas mensais (de fevereiro a novembro) para a cobertura de 200 dias letivos, conforme o número de matriculados em cada rede de ensino.

Os repasses são feitos de maneira diferenciada, sendo elas:

Creches, Pré-escola, Escolas indígenas e quilombolas, Ensino fundamental e médio, Educação de jovens e adultos; Ensino integral; Programa de Fomento às Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral; e Alunos que frequentam o Atendimento Educacional Especializado no contraturno.

O Mato Grosso em 2021, em seu Censo Escolar da Educação Básica, recenseou 2.761 escolas, sendo 2.290 escolas públicas, assim segmentadas: 1.528 municipais, 743 estaduais e 19 federais. As 2.761 escolas públicas estão assim localizadas: 753 rurais e 2.008 urbanas.

Abaixo, segue os dados sobre as aquisições da AF junto ao PNAE em 2017 (último ano com dados registrados no portal do FNDE) relativo aos municípios potenciais da Rota de Comercialização onde estão concentradas as ações do ENAFES.

Tabela 2. Municípios potenciais e contratações do PNAE em 2017

MUNICÍPIOS POTENCIAIS	PNAE MUNICIPAL (R$)	CONTRATADO AGR FAMILIAR (R$)	%
Acorizal	39.628,00	-	0,00
Barão de Melgaço	15.810,00	-	0,00
Cáceres	827.682,00	57.906,54	7,00
Campo Verde	628.987,20	38.492,82	6,12
Chapada dos Guimaraes	211.694,00	42.740,63	20,19
Comodoro	309.279,60	7.542,63	2,44
Conquista D´Oeste	38.943,60	23.846,02	61,23
Cuiabá	7.041.640,40	2.430.847,52	34,52
Curvelândia	69.819,00	-	0,00
Figueirópolis D´Oeste	20.131,00	1.146,80	5,70
Gloria D´Oeste	35.604,00	16.410,30	46,09
Indiavaí	41.860,00	-	0,00
Jangada	65.002,00	17.878,60	27,50
Lambari D´Oeste	61.430,00	13.679,04	22,27
Mirassol D´Oeste	252.486,00	100.117,57	39,65
Nobres	219.958,00	2.158,00	0,98
Nossa Senhora do Livramento	235.154,00	18.576,07	7,90
Nova Brasilândia	38.398,00	15.339,34	39,95
Nova Lacerda	117.660,00	40.275,85	34,23
Poconé	282.006,00	-	0,00
Pontes e Lacerda	324.772,00	112.261,31	34,57
Porto Esperidião	136.462,00	2.323,06	1,70
Porto Estrela	38.196,00	10.050,74	26,31
Reserva do Cabaçal	35.306,00	32.005,77	90,65
Rio Branco	71.120,00	-	0,00
Rosario Oeste	138.716,00	-	0,00
Salto do Céu	54.660,00	1.368,80	2,50
Santo Antônio de Leverger	172.826,00	1.495,80	0,87
São José dos Quatro Marcos	182.606,00	65.136,13	35,67
Vale de São Domingos	46.500,00	5.161,00	11,10
Várzea Grande	2.315.110,00	88.350,57	3,82
Vila Bela da Santíssima Trindade	342.060,00	55.320,10	16,17
TOTAL (R$)	**14.411.506,80**	**3.200.431,01**	**18,09**

Fonte: https://www.fnde.gov.br/index.php/programas/pnae/pnae-consultas/pnae-dados-fisicos-e-financeiros-do-pnae

Dos 73,4 milhões destinados ao Estado de Mato Grosso em 2017 pelo PNAE, 14,4 milhões estavam concentrados nos municípios potenciais e que se articulam com a Rota de Comercialização "Caminhos da Agroecologia". Nestes, a participação da agricultura familiar já era superior a que se apresentou em 2016, em termos de participação da AF.

Apesar dos valores serem diferentes, considerando o número de habitantes, o percentual de acesso da agricultura familiar ao PNAE de Mato Grosso (19%) é baixo se comparado ao de Santa Catarina (36%) e Rio Grande do Sul (33,7).

O PNAE é um mercado potencial. E os grupos/empreendimentos analisados poderão cobrir mais do que os 30%, como ocorre em Conquista D´Oeste, Cuiabá, Glória D´Oeste, Mirassol D´Oeste, Nova Brasilândia, Nova Lacerda, Pontes e Lacerda, Reserva do Cabaçal e São Jose dos Quatro Marcos, onde a agricultura familiar atingiu em 2017, acima do 30% de participação.

O potencial de mercado para os produtos da agricultura familiar, somente nos municípios potenciais que compõem a Rota de Comercialização "Caminhos da Agroecologia" é promissor, considerando que o valor aplicado será corrigido em 2023, ainda que se considere os volumes de recursos destinados a Secretaria Estadual de Educação.

O Programa de Aquisição de Alimento da Agricultura Familiar - Compras Institucionais

O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), criado pelo artigo 19 da Lei nº 10.696, de 2 de julho 2003, tem com propósito promover o acesso à alimentação, em quantidade, qualidade e regularidade necessárias às populações em situação de insegurança alimentar e nutricional, bem como a inclusão econômica e social, com fomento à produção sustentável, comercializaçãoe ao consumo, por meio do fortalecimento da agricultura familiar. As compras são permitidas para quem fornece alimentação, como hospitais públicos, forças armadas (Exército Brasileiro, Marinha do Brasil e Força Aérea Brasileira), presídios, restaurantes universitários, hospitais universitários, refeitórios de creches e escolas filantrópicas, entre outros. Agricultores e agricultoras familiares, assentados da reforma agrária, silvicultores, aquicultores, extrativistas, pescadores artesanais, comunidades indígenas, comunidades quilombolas e demais povos e comunidades tradicionais que possuam Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP). As cooperativas e outras organizações que possuam DAP Jurídica também podem vender nesta modalidade, desde que respeitado o limite por unidade familiar.

Cada família detentora de DAP física pode comercializar até R$ 20.000,00 (vinte mil reais) por ano, por órgão comprador, independente dos fornecedores participarem de outras modalidades do PAA e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). O limite estabelecido para os

empreendimentos da agricultura familiar, detentores de DAP jurídica, é de R$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais), por ano, por órgão comprador.

Mercado Livre

O mercado livre (varejo e atacado) em circuitos curtos de comercialização como a Rota de Comercialização "Caminhos da Agroecologia" necessita um levantamento das estruturas comerciais para que se possa avançar na estratégia para o mercado privado. Esses elementos demandam que se iniciem os levantamentos de mercado atacadista, supermercados, feiras permanentes, feiras livres ou outras formas de comercialização e compra de insumos. Este levantamento poderá ser feito diretamente com as diretorias dos grupos/empreendimentos que já conhecem a sua realidade local. Os produtos a serem pesquisados, por tipo de produtos, volumes, origem e custos dos produtos são as Polpas de frutas e FLV (basicamente os produtos que os grupos/empreendimentos produzem ou que poderão ser negociados para ampliar volume e escala com outros grupos/empreendimentos da Rota de Comercialização "Caminhos da Agroecologia". Além dos insumos beneficiados para alimentação animal (ração animal, milho, farelo de soja, sal mineral e outros produtos necessários, adubos, fertilizantes, dentre outros) como base para produção ou como mercado para inserção dos produtos.

6.2. Considerações sobre alguns grupos/empreendimentos visitados.

CTA – Associação do Centro de Tecnologia Alternativa

O CTA é o gestor da Rota de Comercialização "Caminhos da Agroecologia" e também fornecedor de produtos *in natura e processados.*

A missão do CTA é "Colaborar no desenvolvimento e implementação de uma agricultura, adequada às condições socioeconômica, cultural e agroecológica, visando diminuir os problemas sociais e ambientais causados pelas formas habituais do processo produtivo". Esse processo produtivo citado é o agronegócio, que exclui o povo e polui o meio do povo. Nesse contexto, confirma-se que o público é a AGRICULTURA FAMILIAR, e que também faz parte da missão defender o equilíbrio e a saúde do meio ambiente. O CTA colabora diretamente, com esse projeto de vida, garantindo os direitos humanos dos agricultores familiares na sua diversidade, diante do modelo agropecuário agressivo ao meio ambiente.

Para defender esses direitos o CTA se propõe atuar com três princípios fundamentais:

I - A **Agroecologia**: na defesa de uma produção agroecológica todas as ações empreendedoras, apoiadas, executadas e desenvolvidas pelo CTA são sempre no caminho da diversificação da

produção, com o uso sustentável dos recursos naturais, tendo como finalidade o fortalecimento da agricultura familiar diversificada e socialmente garantindo seus direitos. Garantir uma produção de alimentos saudáveis, na defesa dos direitos das pessoas, não se envenenando. Persistir para que essas pessoas tenham o direito de acessar as políticas públicas de investimento na produção agroecológica e consequentemente na produção de alimentos saudáveis. Convocar aos gestores públicos no apoio às ações do projeto de reflorestamento com as modalidades que asseguram ter um meio ambiente equilibrado, sem degradação e nem uso de agrotóxicos, fornecendo oxigênio puro para a população.

II - A **Participação social** (atuação democrática): norteando sempre suas ações, garantindo a participação social dos grupos envolvidos, para uma gestão dentro dos preceitos da democracia. É necessário assegurar este princípio nas práticas educativas do dia-a-dia de modo a garantir os direitos sociais, culturais e ambientais dos beneficiários de seus projetos.

III – **A Igualdade entre homens e mulheres (gênero), racial e geração**. O CTA busca sempre o fortalecimento destes grupos de modo a fortalecer suas lutas na resistência pela conquista de seus direitos.

O CTA desenvolveu e vem desenvolvendo projetos e ações ao longo de seus 30 anos, o que permitiu ser referência na estruturação de modos alternativos e sustentáveis de produção e que reforçou o acesso aos direitos dos públicos beneficiários.

Destacam-se como referências as seguintes ações:

(a) Implantação de Sistemas Agroflorestais (quintais, consórcios, preservação de áreas e restauração de áreas degradadas), produção de mudas e diversificação produtiva;

(b) Apoio e fomento à diversificação de sistemas de produção (gado, roça, horta, porcos/galinhas, apicultura, peixe, extrativismo e outros);

(c) Preservação dos recursos naturais (água, terra, floresta/plantas, insetos, microrganismos/bactérias, ar, subsolo-lençol freático/minérios e outros);

(d) Desenvolvimento de ações para geração de renda e de acesso à mercados para a AF nos processos de comercialização, processamento e beneficiamento da produção, logística, acesso às políticas públicas como o (PAA, PNAE), mercados convencionais, feiras livres, feiras permanentes, vendas diretas entre outros.

Todas essas ações levaram às conquistas dos Direitos Econômicos, Sociais, Culturais e Ambientais (DESCA) junto aos públicos da AF, consolidando os objetivos traçados em cada projeto executado.

ARPA – Associação Regional de Produtores Agroecológicos

A ARPA hoje, conta com 48 associados(as) que mantém a DAP em dia. O objetivo é ampliar sua atuação na bacia do Rio Paraguai com ações direcionadas ao fortalecimento da agroecologia na reflexão com seus núcleos sociais de gestão dos agroecossistemas localizados no Pantanal, mormente, sobre segurança alimentar e nutricional das pessoas inseridas dentro e nesse contexto biocultural.

Possui experiência de comercialização com o PAA (Programa de Aquisição de Alimentos), onde chegou a atender no território cerca de 750 famílias cadastrados no Programa Bolsa Família no período de 2005 a 2016. Também vem acessando o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) desde 2009, levando alimentos de qualidades para as redes públicas de ensino, municipal e estadual. Há dois anos tem conseguido levar produtos agroecológicos para o Exército Brasileiro em Cáceres.

A ARPA desenvolveu ao longo de sua existência vários processos produtivos, coletivos e individuais, sempre na orientação da agroecologia. Está preparando um grupo das juventudes e está desafiando estas à construção de dinâmica que seja animadora não só de vendas de produtos agroecológicos, mas sim de animadoras de vida, sobretudo, no desafio de produção de sementes agroecológicas adaptadas ao território. A ARPA é uma Organização de Controle Social (OCS) desde o ano de 2010, caracterizando-se por implementar práticas de conformidade nos aspectos e princípios da agroecologia em todos os espaços de atuação social.

A ARPA no momento vem executando um projeto “Agroecologia de Grupo a Grupo” junto ao Programa REM.MT/FUNBIO e, pelo fato da pandemia ter desarticulado a maioria dos grupos produtivos, está reconstruindo seus grupos de base. A meta é reanimar 15 (quinze) grupos produtivos com cerca de 123 (cento e vinte e tres) famílias até meados de 2023.

Hoje, diretamente são articulados 09 (nove) grupos produtivos com um total de 75 (setenta e cinco) famílias. Indiretamente são seis assentamentos com cerca de 989 famílias e duas comunidades tradicionais com 29 famílias, em cinco municípios, sendo eles, Mirassol do Oeste, São José dos Quatro Marcos, Araputanga, Curvelândia e Cáceres.

Há dois 2 grupos de mulheres caminhando para a consolidação. Um atua na produção de FLV (frutas, legumes e verduras) e ervas medicinais e da apicultura (Grupo de mulheres Abelhas Rainhas) na sede da organização, um outro de mulheres cervejeiras, no assentamento Roseli Nunes emMirassol do Oeste. Outro grupo na produção de FLV (frutas e ervas medicinais) no agroecossitema de uma delas, no assentamento Florestan Fernandes em São José dos Quatro Marcos. Têm-se ainda, dois grupos de juventudes, sendo um em consolidação que produz legumes na sede da organização e o outro em constituição, com foco na produção de verduras

folhosas no agroecossitema de um deles e, com objetivo de produção de sementes adaptadas na sede da ARPA, no mesmo assentamento, em Mirassol do Oeste.

Existem ainda 04 (quatro) grupos mistos consolidados com participação de homens e mulheres. Tais grupos estão localizados, um no assentamento Roseli Nunes, no município de Mirassol D´Oeste, um no município de São José dos Quatro Marcos, no assentamento Florestan Fernandes, um no município de Curvelândia, no assentamento São Saturnino e outro está localizado no município de Cáceres, na comunidade de povos tradicionais Carretão.

A Arpa está organiza mais três grupos produtivos mistos. Um no município de Mirassol do Oeste, no assentamento Silvio Rodrigues, outro em Araputanga, no assentamento Chico Mendes e outro em Cáceres, na Comunidade Tradicional Salobra.

Participam também, articulados a partir da ARPA, duas associações de agricultores parceiras, uma com cerca de 18 associados e outra com 23 associados, no mesmo assentamento.

Atividades Produtivas

A ARPA desenvolve como principal atividade a produção e o processamento mínimo de olerícolas (FLV). Também há o pré-processamento de frutas para polpas congeladas.

Comercialização, mercados e marketing

A capacidade de gestão dos processos de comercialização está intrinsicamente embricada com a capacidade de geração de renda nas ações que a ARPA realiza. A maior problemática de geração de renda para os agricultores e agricultoras está no fato de que os produtos aí produzidos têm baixo poder de agregar valor e são na grande maioria das vezes produtos perecíveis, aliados a situação de se encontrarem à margem do mercado regulados por critérios de padronização. Para esse enquadramento é necessário que a gestão absorva estratégias que não se encontram hoje disponíveis pela produção dos grupos produtivos.

Ações de marketing devem ser executadas como proposta de trazer mais adeptos àquilo que se está divulgando. Nesse sentido o marketing aqui vai servir para além disso, vai servir para divulgar uma marca identitária que traz consigo um valor para além do belo, do lindo, do estar na moda, vai trazer consigo uma marca que incorpora saúde através de produtos que não utilizam agrotóxicos nem transgênicos na sua cadeia produtiva. São ações de promoção dos produtos da agroecologia produzidos pelos grupos produtivos da Arpa.

Comercialização dos produtos

A comercialização é realizada em feiras e estabelecimentos comerciais, além do mercado institucional, dentre os quais o Programa de Aquisição de Alimento (PAA) que hoje é o Programa Alimento Brasil (PAB) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) das redes estadual e municipal de ensino.

ACORQUIRIM – Associação da Comunidade Negra Rural Quilombola Ribeirão da Mutuca

A comunidade Quilombola Ribeirão da Mutuca está localizada no município de Nossa Senhora do Livramento, distante 60 km de Cuiabá, onde vivem 120 famílias que se estabeleceram na região há mais de um século. A comunidade é reconhecida pela produção de banana, um dos alimentos mais consumidos na região, pelas práticas agroecológicas de manejo dos roçados coletivos, pela organização social e preservação da biodiversidade, possuindo uma das mais antigas variedades de milho crioulo do estado de Mato Grosso. Anualmente a comunidade realiza a Festa da Banana Quilombola para celebrar a colheita e os modos de vida cultural ancestral africano.

O Quilombo se articula e atua em parceria com a Rede de Mulheres Quilombolas do estado, no Grupo de Intercâmbio em Agroecologia de Mato Grosso, na Coordenação Nacional de Articulação das Comunidades Negras Rurais Quilombolas (CONAQ) e organizam-se na Associação da Comunidade Negra Rural do Quilombo Ribeirão da Mutuca – ACORQUIRIM.

Atividades Produtivas

As principais atividades de beneficiamento realizadas pelo grupo são:

- Beneficiamento de frutos do Cerrado com ênfase no Cumbaru, além do pequi, bocaiuva e babaçu;
- Banana-da-terra (chips/frita, farinha e in natura);
- Processamento do Mel (envasado).

Comercialização, mercados e marketing

As ações de comercialização estão focadas na amêndoa crua do baru, ficando o seu processamento (torra) para uma atividade secundária e voltada para um público restrito., geralmente para o comércio varejista. O segmento varejista geralmente é identificado como microempresas do ramo de artesanatos e produtos regionais. Na transação com os fornecedores, o preço médio pago geralmente é a metade do preço da amêndoa torrada. A agregação de valor pelo processamento (torra) pode variar entre 100% e 300%.

Ações de marketing devem ser executadas como proposta de trazer mais adeptos àquilo que se está divulgando, ou seja, atividades sustentáveis e de povos tradicionais, com inclusão de mulheres e jovens. Nesse sentido o marketing deve focar estes aspectos, servindo para divulgar uma marca identitária que traz consigo um valor para além do produto em si.

O produto traz na marca elementos que incorporam sustentabilidade (agroextrativismo e agroecologia) e saúde (sem agrotóxicos e nem aditivos químicos sintéticos na sua extração, armazenamento e processamento).

As ações de promoção dos produtos agroecológicos produzidos pelos grupos produtivos da Comunidade Cachoeirinha devem se aproximar também na divulgação dessa produção com a possibilidade de aquisição pelos consumidores de produtos da Rota de Comercialização através do seu aplicativo de vendas.

Comercialização dos produtos

A comercialização é realizada em feiras e estabelecimentos comerciais (varejo), além do mercado institucional, dentre os quais o Programa de Aquisição de Alimento (PAA) que hoje é o Programa Alimento Brasil (PAB) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) das redes estadual e municipal de ensino.

AGRIVERDE - Associação de Agricultores d Agricultoras Afrodescendentes da Comunidade Tradicional de Capão Verde

A AGRIVERDE está inserida na Comunidade do Capão Verde, localizada às margens da Rodovia BR- 070, em uma região denominada de Morraria. São aproximadamente 220 hectares, onde 14 famílias vivem coletivamente da agricultura extrativista e de subsistência.

A associação existiu informalmente desde 1990 e surgiu como forma de agregar valor à produção da banana e gerar renda para a comunidade. Em 2005 a comunidade foi oficialmente reconhecida como uma comunidade remanescente de quilombos e em 2006 a Associação dos Agricultores e Agricultoras Afrodescendente da Comunidade Tradicional de Capão Verde foi fundada formalmente. Até hoje tem sua produção fundamentada nos saberes culturais adquiridas ao longo do tempo.

Atualmente a AGRIVERDE vem transferindo as responsabilidades para os mais jovens, que trabalham na área operacional e administrativa do empreendimento como forma de diminuir o êxodo rural.

Atividades Produtivas

A AGRIVERDE tem sua principal atividade econômica baseada na produção de derivados da banana-da-terra, com a banana verde se produz a farinha e o chips e com a madura é feito a bala de banana. Também beneficia o baru, transformando em sementes torradas, e a mandioca transformando em chips.

A aquisição da banana-da-terra e do baru não é problema para a associação, visto que, a região tradicionalmente é uma produtora de banana e tem o baru como planta nativa nos arredores. O beneficiamento não só agrega valor, como também diminui perdas devido alta perecibilidade da banana-da-terra.

Comercialização, mercados e marketing

Apesar de possuir uma clientela fidelizada, a associação ainda atua de forma acanhada no mercado. A comercialização ocorre totalmente para mercados privados, principalmente em conveniências, pequenos mercados e feiras. A associação também comercializa em sua sede para viajantes que passam pela rodovia e moradores da região.

A banana *chips* é o principal produto comercializado pela AGRIVERDE, dado principalmente a grande aceitação dos consumidores da região e maior facilidade de produção, se comparado aos outros produtos.

Os preços praticados seguem, principalmente, aos da concorrência e não sofrem reajuste há muito tempo, como isso a o empreendimento não sabe ao certo a lucratividade de sua atividade.

Para alcançar margens mais elevadas na comercialização, será necessário expandir para melhores mercados, que em contrapartida são mais exigentes, demandando que a associação se adeque às normas oficiais de fabricação e higiene, a um rigoroso controle de qualidade, aos cuidados com a embalagens e com apresentação dos produtos, para a inserção nesses mercados.

O transporte da produção é feito em um carro de passeio pertencente a associação, mesmo não sendo apropriado para transporte de produtos alimentícios, atende a logística da do empreendimento devido ao baixo volume da produção.

Comercialização dos produtos

Os preços praticados pelo comércio seguem, principalmente, aos da concorrência e não sofrem reajuste há muito tempo, como isso a o empreendimento não sabe ao certo qual a lucratividade líquida de sua atividade.

Para alcançar margens mais elevadas na comercialização, será necessário expandir para outros mercados que agregam mais valor, mesmo que sejam mais exigentes. Esta possibilidade de inserção demandará que a associação se adeque às normas oficiais de fabricação e higiene, a um rigoroso controle de qualidade, aos cuidados com a embalagens e rótulos e com apresentação dos produtos.

GRUPO RAÍZES DO CERRADO – Comunidade Cachoeirinha

O *Grupo de Mulheres Camponesas Raízes do Cerrado* é atualmente composto por 20 mulheres de comunidades tradicionais da Cachoeirinha, Buriti do Atalho, Chico Leite e Buriti Grande, todas localizadas em Nossa Senhora do Livramento, no estado do Mato Grosso.

Muitas das ações do grupo são desenvolvidas em parcerias com escolas, com o Grupo de Intercâmbio em Agroecologia (GIAS), com a Comissão Pastoral da Terra (CPT) e com a Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (FASE), os quais têm proporcionado assistência

técnica, encontros de formação, intercâmbios e seminários sobre diferentes temas do campesinato, ora mistos, ora congregando apenas mulheres. Tais eventos têm contribuído para uma construção mais sólida do grupo.

Dessa forma, o Grupo de Mulheres Camponesas Raízes do Cerrado produz coletivamente diversos tipos de bolos, biscoitos e produtos artesanais que são vendidos nas comunidades e em eventos regionais.

Atividades Produtivas

As principais atividades de beneficiamento realizadas pelo grupo são:

Comercialização, mercados e marketing

As ações de comercialização estão focadas na amêndoa crua, ficando o seu processamento (torra) para uma atividade secundária e voltada para um público restrito., geralmente para o comércio varejista. O segmento varejista geralmente é identificado como sendo composto por empreendimentos do ramo de artesanatos e de produtos regionais. Na transação com os fornecedores, o preço médio pago geralmente é a metade do preço da amêndoa torrada. A agregação de valor pelo processamento (torra) pode variar entre 100% e 300%.

Ações de marketing devem ser executadas como proposta de trazer mais adeptos àquilo que se está divulgando, ou seja, atividades sustentáveis e de povos tradicionais, com inclusão de mulheres e jovens. Nesse sentido o marketing deve focar estes aspectos, servindo para divulgar uma marca identitária que traz consigo um valor para além do produto em si.

O produto traz na marca elementos que incorporam sustentabilidade (agroextrativismo e agroecologia) e saúde (sem agrotóxicos e nem aditivos químicos sintéticos na sua extração, armazenamento e processamento).

As ações de promoção dos produtos agroecológicos produzidos pelos grupos produtivos da Comunidade Cachoeirinha devem se aproximar também na divulgação dessa produção com a possibilidade de aquisição pelos consumidores de produtos da Rota de Comercialização através do seu aplicativo de vendas.

Comercialização dos produtos

A comercialização foi realizada prioritariamente para a Rede Cerrado, contudo, comercializa-se as amêndoas torradas em feiras e estabelecimentos comerciais.

ARPEP – Associação Regional das Produtoras Extrativistas do Pantanal – Grupo Amigas da Fronteira

O *Grupo Amigas da Fronteira* compõe a Associação Regional das Produtoras Extrativistas do Pantanal (ARPEP). A ARPEP foi criada em julho de 2009 por 04 grupos informais, com o objetivo de garantir a autonomia das mulheres no campo, através do manejo agroecológico da produção

e geração de renda na região Sudoeste de Mato Grosso. No início contou com a formação de grupos informais de mulheres que realizavam, dentro de suas comunidades/assentamentos, trabalhos de promoção da agroecologia, através de debates e oficinas sobre a diversificação da produção e sobre as relações de gênero. Algumas iniciativas de apoio a essas experiências foram surgindo, e organizações sociais e de apoio a pequenos empreendimentos possibilitaram a construção de unidades de beneficiamentos em alguns desses grupos, o que garantiu um maior estímulo aos projetos demonstrativos. A ARPEP assumiu um caráter regional ao envolver mulheres extrativista dos municípios de Cáceres e Mirassol D' Oeste. Os grupos que a constituem são: Grupo Amigas da Fronteira, Grupo Amigas do Cerrado, Grupo Frutos da Terra e Grupo das Margaridas. Tem no extrativismo dos frutos do Cerrado - onde extrai e processa os principais frutos, como o Pequi, Cumbaru e o Babaçu - uma das principais atividades da organização produtiva das agricultoras familiares, assegurando soberania, segurança alimentar e nutricional.

A ARPEP reúne 25 mulheres agroextrativistas de três assentamentos rurais e uma comunidade tradicional nos municípios de Cáceres e Mirassol D'Oeste, localizados na região de transição do Cerrado mato-grossense com o Pantanal, ao sudoeste do Mato Grosso. Essas mulheres fazem o aproveitamento e o beneficiamento de frutos abundantes na região, como, o babaçu e o cumbaru, sendo seus produtos comercializados pela associação.

Atividades Produtivas

A principal atividade do Grupo envolve a produção de panifícios, entre eles, biscoito doce de babaçu, biscoito doce de cumbaru, biscoito salgado de babaçu, biscoito salgado de cumbaru, pão salgado de babaçu, pão salgado de cumbaru, além da farinha de babaçu.

Comercialização, mercados e marketing

A gestão do empreendimento social é importante para garantir a capacidade de fornecer produtos suficientes e adequados para satisfazer as necessidades alimentares, principalmente os voltados para os mercados institucionais (PNAE e PAB).

Neste sentido a agregação de valor nos panifícios enriquecidos com frutos do Cerrado, incluindo a remuneração da coleta dos produtos do Cerrado, e os processos de produção dos panifícios, consolida-se com forma de agregar bem acima dos panifícios tradicionais e industrializados. Nesse quesito, é necessário também que haja, por parte do Grupo, essa proximidade com intuito de criar sinergias entre novos parceiros consumidores.

Comercialização dos produtos

A comercialização é realizada em feiras e estabelecimentos comerciais, além do mercado institucional, dentre os quais o PAA e PNAE das redes estadual e municipais de ensino.

7. A ANÁLISE ECONÔMICA DA ROTA DE COMERCIALIZAÇÃO

7.1. Projeção da Evolução do Fluxo de Caixa

As entradas e saídas, representadas na tabela abaixo, demonstra que o operador da Rota de Comercialização "Caminhos da Agroecologia", o ENAFES do CTA, evoluirá para uma receita líquida em 30,54% até o ano de 2026. Para tanto, as entradas, aqui representada pelas receitas bruta e, as saídas, representadas pelos custos fixos, variáveis e monetários. A análise, segue uma projeção que deve ser considerada pela gestão do ENAFES neste período

Considerando Aos anos de 2022 a 2026, o ENAFES sairá de um ganho obtido em R$190.074,51, representando 11,1%, atingindo R$910.000,00, representando 30,5% no ano de 2026.

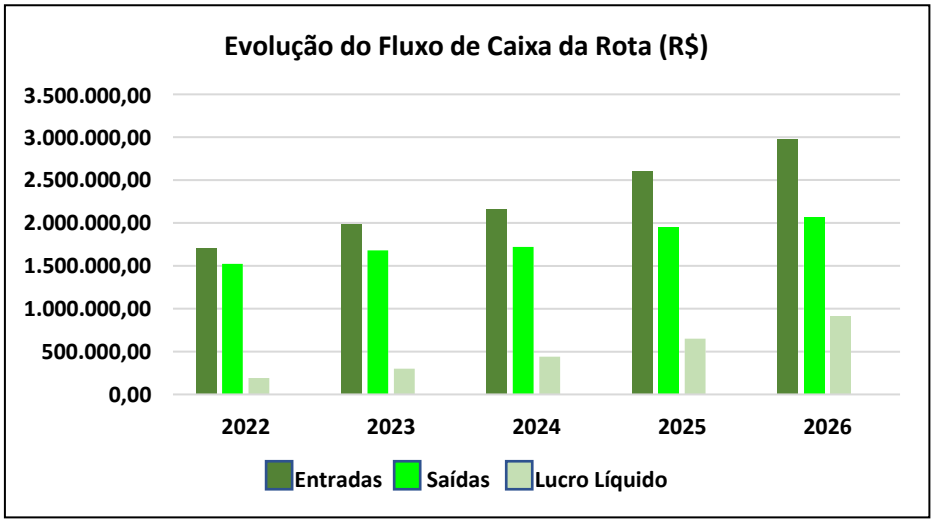
Tabela 3 – Evolução do Fluxo de Caixa da Rota de Comercialização "Caminhos da Agroecologia" (2022)

	2022	2023	2024	2025	2026
Entradas (R$)	1.712.898,50	1.980.000,00	2.160.000,00	2.600.000,00	2.980.000,00
Saídas (R$)	1.522.823,99	1.680.000,00	1.720.000,00	1.950.000,00	2.070.000,00
Lucro Líquido (R$)	190.074,51	300.000,00	440.000,00	650.000,00	910.000,00
Lucro Líquido (%)	11,10	15,15	20,40	25,000	30,50

Fonte: Balanço Anual do CTA – 2022.

O Gráfico a seguir dá uma visão de crescimento no Fluxo de Caixa da Rota de Comercialização, possibilitando ver a curva ascendente dos ganhos e a diminuição dos gastos.

Gráfico 5. Projeção da evolução do Fluxo de Caixa 2022 a 2026



O ENAFES deverá levar em consideração todos os aspectos necessários para atingir estes objetivos. A Organização da produção junto aos grupos/empreendimentos e a matéria prima utilizada no processamento de polpas e de FLV no CTA e nos grupos/empreendimentos habilitados, incidindo os custos até o produto final, o que possibilitará as receitas previstas e seu lucro líquido almejado. O processo de gestão será fundamental para que estes resultados sejam alcançados. Por isso, é necessário considerar:

a) Disponibilidade dos fatores de produção:

Matéria-prima e produtos processados: quantidade disponível e/ou plano de expansão para obtenção de matéria-prima e produtos acabados compatíveis com o investimento projetado, principais provedores de matéria prima (grupos/empreendimentos) e sua localização e a logística de fornecimento/recebimento da matéria-prima/produtos acabados que serão utilizados. Aprimorar a estratégia de sensibilização e organização dos grupos/empreendimentos para fidelização do fornecimento da matéria-prima/produtos acabados, o número de grupos/empreendimentos (associados e não associados) fornecedores de matéria-prima/produtos acabados, qual a política de preços praticada e/ou a praticar e as condições de pagamento para a aquisição e/ou comercialização de matéria-prima/produtos acabados dos grupos/empreendimentos e como se dará a relação com fornecedores não associados.

b) Aspectos operacionais/tecnológicos:

procurar se informar sobre a atual situação das agroindústrias que se articulam com a Rota; quais os produtos e serviços que serão produzidos;

Quanto à unidade d processamento de polpas no CTA, atualizar o *lay-out* utilizado na agroindústria, identificando se as opções são tecnológicas de produção/processamento de novos produtos, bem como também a mão-de-obra será intensiva ou não, justificando sua escolha.

8. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A estratégia de marketing define como os componentes vivos da Rota de Comercialização "Caminhos da Agroecologia", cada um com seus objetivos e metas, implementará seus relacionamentos com os diferentes canais de comercialização de maneira que obtenha vantagens revertidas para a AF e o conjunto de consumidores de seus produtos.

A Estratégia de Marketing consiste nas decisões necessárias para determinar a maneira na qual o composto de marketing, isto é, os cinco principais elementos de marketing (produto, preço, praça, promoção, pessoas) serão combinados simultaneamente.

Uma estratégia de marketing bem feita e completa deve formular e considerar o composto de marketing formado por cinco elementos essenciais: Produto, Preço, Praça, Promoção e Pessoas.

8.1. Produtos da Rota de Comercialização

Os produtos são os bens que são ofertados numa transação comercial e deve dispor de características essenciais às necessidades dos consumidores.

8.1.1. Oportunidades de Crescimento da Rota de Comercialização

Estratégias de crescimento a partir de um conjunto de produtos que seja o "carro-chefe" da Rota abrem novas oportunidades de vendas e ganhos enquanto reduz a dependência dos produtos existentes para o seu sucesso. Contudo, a Rota deverá perseguir uma série de opções de crescimento para não ficar somente com um conjunto limitado de produtos mais qualificados como "carros-chefes", tais como:

a. Penetração de Mercado:

A Rota pode para continuar o seu negócio vendendo produtos para o mercado em que pretende está habituada a atuar. O objetivo principal é convencer novos consumidores a adquirir mais os "carros-chefes", aumentando a seu volume no mercado.

As táticas incluem novas e arrojadas campanhas de promoção e descontos nos preços.

b. Desenvolvimento de Mercado:

A Rota deverá desenvolver novos produtos com mais valor agregado e diferentes usos para os produtos com potencial imediato para os mercados.

c. Desenvolvimento de Produtos:

Outra ação para a Rota é desenvolver novos produtos para o mercado, diversificando-os. A segmentação permite conhecer melhor os clientes e seus hábitos e encontrar novos produtos.

d. Diversificação de Produto:

A última ação e a mais arriscada para a Rota é desenvolver novos produtos para novos mercados.

O Quadro abaixo indica as possíveis e potenciais opções.

Quadro 9. Características dos Produtos e Mercados

	MERCADOS EXISTENTES	MERCADOS NOVOS
PRODUTOS EXISTENTES	A - Penetração de Mercado Polpas, FLV, Grãos e Farináceos, castanhas torradas, óleos comestíveis	B - Desenvolvimento de Mercado Amendoim cru ou torrado, Milho para pipoca
NOVOS PRODUTOS	C - Desenvolvimento de Produtos Sucos e néctares de frutas, frutas-passas, FLV processadas e embaladas, geleias e conservas, embutidos.	D - Diversificação de Produto Farinhas integrais, grãos e cereais integrais, Novas frutas

8.1.2. Definição das Estratégias dos Produtos

Como a Rota está inserida em vários mercados e com uma gama de produtos, a estratégia é desenvolver/definir quais serão os seus produtos “carros-chefes”.

8.1.2.1. A Fase Atual dos Produtos.

Sendo vários os produtos comercializados, eles deverão ter uma padronização com relação à Marca inserida no rótulo, definindo alternativas nos casos que não comportam. Esta marca servirá de padrão básico para a identidade da Rota e seus diversos produtos (modelo a seguir).

Figura 5. Marca da Rota de Comercialização – Sabor dos Vales

8.1.2.2. As ações a serem adotadas a partir da fase em que os produtos se encontram.

a) Pensar em ter produtos não perecíveis armazenados da safra do ano, oriunda da agricultura familiar do Território para garantir contratos;

b) Fracionar e acondicionar em embalagem plástica contendo rótulo e marca já elaborados;

c) Beneficiar e fracionar certos produtos em embalagens de menor peso;

d) Participar incisivamente dos Projetos do PAA/CONAB e de Chamadas Públicas do PNAE/MEC.

8.1.1.3. Estratégias de crescimento a serem adotadas.

a) Reelaborar o folder de produtos da Rota com novas informações (aprimorando a técnica de Branding);

b) Confeccionar, quando possível, amostras grátis dos principais produtos "carros-chefes" da Rota e distribuir junto com o folder em mercados alternativos, minimercados locais, feiras da agricultura familiar e festas territoriais/regionais;

c) Reelaborar o Catálogo dos produtos da Rota contendo informações de identidade da AF Agroecológica (aprimorando a técnica de Branding);

d) Reelaborar banners com elementos do Branding da Rota para distribuir em feiras e eventos da agricultura familiar no estado, região e país.

8.2. Preço

Analisando o quanto os mercados e os consumidores estão dispostos a pagar, a Rota já pesquisou os preços de seus principais produtos. A partir desta pesquisa e o levantamento dos custos de produção e beneficiamento, o preço ideal de venda deve ser compatível com aquele vigente no mercado territorial e regional.

O Estudo da Viabilidade, levou em consideração a pesquisa de mercado já realizada pelo CTA, onde identificou a percentagem das variações que determinam o preço mínimo dos principais produtos no longo do ano.

8.2.1. Definição das Estratégias de Preço

Considerando a Rota, as estratégias de preço que podem diferenciá-la no mercado são:

- Como não haverá intermediários entre a produção oriunda dos agricultores familiares e a Rota, parte desse valor deve ser excluído na constituição do preço de venda ao mercado e consumidores finais.
- Com base nesse percentual a ser definida a Rota pode praticar junto aos mercados de bairros e supermercados:

  - entregas personalizadas de acordo com o cliente;

  - descontos para pagamentos com prazos mais reduzidos.

8.3. Pontos de Venda

Aqui a Rota deverá definir como será a operacionalização dos seus negócios, ou seja, como os produtos serão colocados à disposição de seus clientes. A localização e a infraestrutura adequadas, canais de distribuição de seus produtos ou serviços e a relação com fornecedores

serão determinantes para levar ao cliente o que ele necessita. O tipo do negócio determinará todos os aspectos relevantes a esse elemento.

Os **canais de distribuição** podem ser realizados diretamente para o comprador final em Feiras e Eventos, ou através de distribuidores, representantes, varejistas. A escolha do canal dependerá do negócio e da facilidade de distribuição do produto para o seu mercado.

As **ações de marketing** devem ser realizadas para todos os canais e consumidores finais, assim permite-se que os consumidores conheçam mais sobre seus produtos.

O **marketing cooperado** que é a união de esforços entre a Rota e seus clientes para maior divulgação do produto.

Definição das Estratégias dos Pontos de Vendas

As estratégias adequadas da Rota para os seus produtos voltadas para os elementos dos pontos de vendas são:

Estar presente nos principais eventos e feiras da agricultura familiar e correlatos, com folder, banner, degustações e amostras grátis. Nos mercados de bairros e minimercados disponibilizar na prateleira os folders da Rota; Nos supermercados disponibilizar banners e folders junto a prateleira onde se encontram os produtos da Rota.

8.4. Promoção

A promoção dos produtos tem a função de estimular a demanda relacionando serviços às necessidades e desejos de seus clientes. A informação que deve ser repassada deve basear-se nas necessidades de seus clientes e através dos corretos canais de comunicação. A chave do sucesso está em atrair e reter a atenção do consumidor.

Com a promoção a Rota deve buscar:

a) Informar aos clientes potenciais a existência dos produtos e suas vantagens;

b) Informar aos clientes potenciais onde e como obter esses produtos;

c) Lembrar aos clientes a existência dos produtos oferecidos.

Tipos de Promoção a serem adotadas pela Rota:

a) Venda pessoal: esse tipo possibilita uma comunicação de pessoa a pessoa na qual a Rota atende clientes visando influenciar suas opções de compra. Podem ser realizadas através de colaboradores internos, externos e agentes comerciais parceiros.

A equipe de vendas necessitará de um bom treinamento e incentivos.

É necessário que a Rota aprimore seu programa de controle de vendas e atendimento para monitorar o desempenho dos mesmos frente aos clientes.

b) Propaganda: a Propaganda deve ser a principal ferramenta de marketing a ser utilizada para consolidar e perpetuar a imagem da Rota, mantendo os clientes informados, através das inúmeras vertentes da mídia, sobre seus produtos.

Depois de criada, a propaganda deve ser veiculada nos diversos meios de comunicação. O profissional da área vai escolher o que melhor convém para a Rota, se um anúncio no rádio, na TV, no jornal, na Internet, ou até mesmo em todos esses veículos.

Algumas orientações:

1. Faça um anúncio com uma agência de propaganda, ou profissional do ramo com experiência;
2. Ter as informações da Rota (missão, valores, objetivos e metas) e dos produtos que desejam ofertar ao mercado;
3. Priorizar a mensagem que o produto é originado da Agricultura Familiar e Agroecológico;
4. O material não pode ser baseado em seu preço e sim na sua qualidade e diferencial;
6. O anúncio deve ser dirigido ao público certo;
7. A mensagem deve ser clara e convincente;
8. O anúncio deve valorizar e destacar os benefícios dos produtos;
9. A marca deve estar em destaque;
10. O anúncio deve incluir telefone, WhatsApp, endereço e site;
11. Ele deve ser distinto e mais atrativo em relação aos demais;
12. A linguagem deve estar de acordo com o seu público e com a mídia utilizada;
13. O cliente deve se identificar com o apelo utilizado;
14. O texto deve promover o desejo de compra e ser fácil de ler; não deve ser muito longo;
15. A inclusão de fotos/ilustrações do CTA, ENAFES, grupos de agricultores e dos produtos pode ser atrativa.

A Rota deve priorizar como formas de divulgação também os anúncios, panfletos, catálogos (apresentação da Rota e seus produtos), participação em feiras e eventos, pois são de eficazes, fáceis de fazer e de baixo custo.

c) Publicidade: A Publicidade deverá trabalhar a imagem da Rota através de sua Marca e disseminar informações positivas acerca do seu negócio. Essa ferramenta sempre gera uma credibilidade maior, pois as informações vêm na forma de notícias ou comentários editoriais enviados pelo CTA ou assessores de imprensa para a mídia que as divulgam caso as considerem importantes.

d) Promoção de Vendas: A Promoção de Vendas cria uma necessidade de compra imediata, enquanto a publicidade é concebida mais para influenciar favoravelmente as expectativas e atitudes dos clientes a longo prazo. As promoções de vendas dos produtos da Rota podem ser sob a forma de pontos de vendas, amostra grátis, brindes, entre outras.

e) Comunicação no ponto de venda: É toda a sinalização, através de cartazes, banners e outras variedades de materiais visuais que influenciarão a decisão de compra.

f) Internet: A Rota pode ter nessa ferramenta institucional uma forma de facilitar os consumidores no acesso e conhecimento da estrutura do negócio da Rota, os produtos vendidos, além de informações como telefone e localização. Ela também pode ter o caráter de comercialização, o que permite vender produtos para consumidores em diferentes localidades.

g) Políticas de fidelização: A fidelização é uma importante ferramenta promocional do negócio da ROTA. Cliente satisfeito poderá ser o seu melhor vendedor. É importante ter um banco de dados de clientes com informações atualizadas e relevantes para a realização de promoções. É importante que se faça uma política de fidelização pelo menos com os principais clientes, isto é, aqueles que são responsáveis por um percentual significativo da receita.

Para gerar valor aos produtos da Rota é imprescindível que a comunicação de marketing seja integrada. Isto é, a divulgação deverá ser realizada em mais de um meio de comunicação para sua maior abrangência e eficácia. Essa comunicação integrada deve ter envolvimento e passar a mesma mensagem, para se conseguir uma imagem forte no mercado.

Definição das Estratégias de Promoção

As principais promoções que a Rota deverá realizar para o seu negócio:

- Mala-direta para Mercados e supermercados do Território e da região;
- Convites para inaugurações ou lançamentos de novos produtos na sede do ENAFES;
- Panfletos em eventos, feiras e festas comemorativas no Território e Estado;
- Políticas de fidelização: envio de cartões de aniversario, promoções em datas comemorativas, eventos;
- Veiculação em outdoor, jornal e rádio.

8.5. Pessoas

As pessoas são essenciais para o bom andamento da Rota e são elas as responsáveis pela qualidade do atendimento e dos produtos disponibilizados. Por isso, é necessário que os agricultores familiares, gestores públicos e parceiros em geral tenham total conhecimento do posicionamento da Rota, dos objetivos e metas. Para que as pessoas possam contribuir com um

excelente atendimento, comprometimento e participação ativa é necessário que estejam motivadas.

A Rota deverá realizar treinamentos para seus funcionários, associados, parceiros e articulados; confraternizações e uma política de reconhecimento e recompensa. Um bom atendimento gera maior satisfação nos clientes e, consequentemente, mais vendas e melhores ganhos.

A comunicação é outra variável importante dentro da Rota. Deve-se estar atento para os grupos e pessoas que fazem parte da Rota, pois elas são também ferramentas de divulgação da mesma e podem gerar uma boa ou má influência, ressaltando ou eliminando de vez a imagem que gostaria de passar ao mercado do seu negócio.

Definição das Estratégias de Pessoas

A Rota deverá considerar adequadas para o seu negócio e que estejam voltadas para os seus associados e articulados, em termos de possíveis treinamentos, tipos de comunicação interna, formas de avaliação e remuneração, entre muitas, as ações:

a. Treinamento;

b. Comunicação;

c. Avaliação, reconhecimento e recompensa;

d. Remuneração;

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Rota de Comercialização “Caminhos da Agroecologia” funciona com base na relação direta com os grupos /empreendimentos sociais. Seu sistema de gestão deve ser ágil e enxuto e se fundamentar em reuniões virtuais mensais. Essas reuniões devem ter por objetivo o aprimoramento das políticas que regem a Rota de Comercialização “Caminhos da Agroecologia”, bem como a realização de planejamento e monitoramento das atividades e a negociação dos preços praticados. Para tanto, devem reservados momentos específicos para a reflexão e debate dos princípios funcionais da rota, para a definição dos planos operacionais e para o acerto de contas das transações realizadas no período entre o ENAFES e os grupos/empreendimentos.

Desde os primeiros negócios e vendas, alguns princípios gerais orientaram a rota e conferiram a ela um caráter diferencial com relação aos mecanismos convencionais de acesso aos mercados. Em primeiro lugar, para integrar a Rota de Comercialização “Caminhos da Agroecologia”, é necessário que os alimentos ofertados para a comercialização sejam produzidos agroecologicamente ou que estejam em transição para a Agroecologia. Também devem ser necessariamente oriundos da agricultura familiar, sendo produzidos em sistemas diversificados que assegurem alto nível de segurança alimentar para as famílias produtoras. A economia da agricultura familiar é assim concebida como o somatório da produção destinada ao autoabastecimento das famílias e aos mercados. Nesse sentido, o enfoque comercial que rege o sistema difere das lógicas convencionais, privilegiando a segurança alimentar de produtores e consumidores.

Um segundo princípio norteador da rota determina que as organizações que por ela negociam devem se comprometer também a divulgar os produtos das outras organizações participantes. Esse procedimento garante a consolidação da Rota de Comercialização “Caminhos da Agroecologia” entre os núcleos grupos/empreendimentos e os compradores, permitindo também a ampliação da diversidade de mercadorias ofertadas nos diferentes mercados locais: feiras, famílias agricultoras articuladas pelos grupos da Rota de Comercialização “Caminhos da Agroecologia”, mercados institucionais, entre outros. Assim concebido, a Rota favorecerá ainda a redução dos custos com frete, na medida em que os veículos sempre viajam carregados entre os grupos. Outro aspecto a ser pensado é a implantação de mecanismo de compra e venda entre os grupos que possibilitará também a menor circulação de dinheiro, já que em muitos casos ocorre simplesmente a troca de produtos.

A política de comercialização solidária segue também o princípio da justiça e da transparência na valoração dos produtos, sendo necessário avaliar periodicamente os critérios para a formação dos preços. Para tanto, consideram-se todas as etapas do processo produtivo,

observando essencialmente que o trabalho das famílias agricultoras seja justamente remunerado e que, ao mesmo tempo, os produtos sejam acessíveis aos consumidores.

Para garantir a transparência e a participação efetiva nesse processo, os grupos/empreendimentos que realizam a comercialização pela Rota devem ter e dominar planilhas em que apresentam todos os custos envolvidos nessa atividade. Dessa forma, a composição de preços praticados em cada núcleo é conhecida por todos, permitindo que haja debates sobre formas de racionalização dos custos. Além desse sistema entre os grupos/empreendimentos, cada um deve estabelecer com os agricultores a eles articulados um processo de debate e de definição de política de preços.

O sistema de gestão e organização dos grupos/empreendimentos que está sob a responsabilidade do ENAFES/CTA deve prever seus custos operacionais além dos projetos não reembolsáveis que ora custeiam. Deve ter também uma pessoa de contato em cada grupos/empreendimentos que se encarrega de levantar acolher os pedidos e qualificar as ofertas de produtos e a passar essa informação ao ENAFES em datas pré-definidas de forma a planejar e otimizar as rotas dos veículos. Será também atribuição dessa pessoa avaliar a qualidade dos produtos recebidos e ofertados pela Rota.

Um dos principais desafios colocados para a viabilização da Rota de Comercialização “Caminhos da Agroecologia” a longo prazo refere-se à necessidade de consolidação de sua capacidade de obtenção e manutenção de resultados econômicos efetivos sem que para isso abra mão dos princípios da economia solidária e da Agroecologia que regem a história de todos os grupos envolvidos na rede. A superação desse desafio envolve desde questões de políticas públicas até outras de natureza prática e organizativa.

Do ponto de vista político, torna-se necessário lutar pela ampliação e consolidação das políticas públicas voltadas para a comercialização da agricultura familiar agroecológica. Programas de compras institucionais, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), devem ter seus formatos aprimorados e ser mais abrangentes. Também é necessário construir novos programas de acesso ao mercado institucional, como é o caso do projeto de Lei 2.877 que trata da ampliação e qualificação da alimentação escolar por meio do Programa Nacional de Alimentação Escolar do Ministério da Educação (PNAE/MEC).

Outra estratégia a ser intensificada relaciona-se ao estímulo para que as próprias famílias agricultoras que integram a Rota de Comercialização “Caminhos da Agroecologia” consumam produtos ecológicos, já que elas compõem um mercado potencial de grande envergadura.

Na dimensão organizativa, destaca-se a necessidade de massificar a marca guarda-chuva da Rota de Comercialização “Caminhos da Agroecologia” - *Sabor dos Vales* - que permita identificar os

produtos que comercializa, sobretudo para dar visibilidade e favorecer o processo que está sendo engendrado junto aos consumidores dos diferentes mercados locais. Também são necessárias medidas para minimizar perdas de produtos entre os pontos da rede. Essas perdas ocorrem por dois motivos principais: a utilização de embalagens pouco adequadas e a falta de padronização dos produtos.

No terreno da organização formal, uma possibilidade que já foi anteriormente apontada, discutida e criada que é a constituição de uma cooperativa base ou central para filiação dos componentes da Rota de Comercialização “Caminhos da Agroecologia”, como indivíduos ou grupos, de forma a facilitar a emissão de notas fiscais e diminuir a tributação incidente nos produtos comercializados por intermédio da Rota de Comercialização “Caminhos da Agroecologia”.

BIBLIOGRAFIA

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. Setor de supermercados cresce durante a pandemia. Disponível em https://www.sincovaga.com.br/setor-de-supermercados-cresce-durante-a-pandemia/. Acesso em 12 de novembro de 2022.

BOMBARDI, L.M. *Geografia do Uso de Agrotóxicos no Brasil e Conexões com a União Europeia*. FFLCH: São Paulo, 2017.

BRASIL, N.; SCHNEIDER, S. *Anatomia dos mercados imersos*: Guia metodológico. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2020. 36 p.

DAROLT, M.R. *Conexão Ecológica*: novas relações entre produtores e consumidores. Londrina: IAPAR, 2012. P. 108-133.

DAROLT, M.R; LAMINE, C.; ALENCAR, M.C.F.; ABREU, L.S. Redes alimentares alternativas e novas relações produção-consumo na França e no Brasil. *Ambiente & Sociedade*, São Paulo v. XIX, n. 2, p. 1-22, abr-jun, 2016.

FNDE. Balanço MEC 2019. Disponível em http://portal.mec.gov.br/images/Balanco MEC-2019.pdf. Acesso em 12 de novembro de 2020. p. 11.

GAZOLLA, M.; SCHNEIDER, S. ***Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas*****:** negócios e mercados da agricultura familiar. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2017. 520p. (Série Estudos Rurais).

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Agropecuário 2017: Resultados Preliminares. Rio de Janeiro, 2018. 108p. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=73093>.

LAMINE,C.; MARECHAL,G.; DAROLT,M.R. Análise da transição ecológica de sistemas agrialimentares territoriais: ensinamentos de uma comparação franco-brasileira. In: *Abastecimento alimentar e mercados institucionais*. / Org. Julian Perez-Cassarino [*et al*]. Chapecó: Ed. UFFS; Praia, Cabo Verde: UNICV. p. 39- 62.), 2018.

NICHOLLS, C; ALTIERI, M.; SALAZAR, A.; LANA, M. Agroecologia e o desenho de sistemas agrícolas resilientes às mudanças climáticas. Revista Agriculturas: experiênciasem agroecologia; *Cadernos para Debate* nº 2, janeiro de 2015.

Anexo 1. Questionário para entrevista com grupos/empreendimentos

I. Gestão Social

1. O grupo/empreendimento possui um organograma geral?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
2. Este organograma está de acordo com a realidade do grupo/empreendimento?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
3. Dispõe de documentos com a descrição das atribuições, funções, responsabilidades, requisitos, direitos e deveres?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
4. Essas descrições correspondem à realidade da vida organizacional?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
5. Possui um Planejamento Estratégico, com missão, visão, valores e objetivos estratégicos (econômicos, financeiros e comerciais)?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
6. Este planejamento é implementado, monitorado e avaliado periodicamente?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
7. Aplica as normas estatutárias para admissão e exclusão de associados?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
8. Na visão da diretoria, os associados confiam na diretoria?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
9. A diretoria confia no quadro de associados?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
10. O grupo/empreendimento possui uma estratégia para lidar com os conflitos e desentendimentos entre a direção e os associados?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
11. Os associados se organizam para discutir os problemas e ajudar na tomada de decisão?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
12. O grupo/empreendimento se utiliza de práticas formalizadas de integração de novos associados?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
13. Possui livro de matrícula dos associados atualizado?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
14. Remunera financeiramente os dirigentes no cumprimento de suas funções (diária, subsídio, salário)?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
15. A direção mantém periodicidade em suas reuniões?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
16. Além das assembleias, o grupo/empreendimento dispõe de outros espaços de participação dos associados nas decisões?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
17. O grupo/empreendimento dispõe de estratégias definidas para o fortalecimento da participação das mulheres no empreendimento?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
18. O grupo/empreendimento dispõe de estratégias definidas para o fortalecimento da participação de jovens e idosos no empreendimento?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
19. O grupo/empreendimento possui instrumentos formais de estímulo da participação dos colaboradores e associados nas tomadas de decisões?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
20. O conselho fiscal é atuante no grupo/empreendimento?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
21. A direção se reúne periodicamente com o conselho fiscal?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
22. A direção tem o hábito de apresentar periodicamente relatórios contábeis, financeiros e administrativos?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

23. Realiza assembleias anuais para prestação de contas?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

24. Possui mecanismos de controle, monitoramento e avaliação do alcance de objetivos e metas?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

II. Gestão Organizacional

1. O grupo/empreendimento possui descrição formalizada de cargos, funções e atividades?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

2. As relações de trabalho no âmbito do grupo/empreendimento encontram-se formalizadas?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

8. O grupo/empreendimento se utiliza de critérios e práticas padronizadas de recrutamento e seleção de colaboradores?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

4. Possui critérios claramente definidos para demissão de colaboradores?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

5. Dispõe de horários de trabalho estabelecidos e respeitados pela equipe?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

6. Possui controle de horas ou dias voluntariamente dedicados pelos associados e/ou outros voluntários para o grupo/empreendimento?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

7. Possui controle sobre ausências ou atrasos dos colaboradores?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

8. O grupo/ empreendimento realiza avaliação de desempenho dos colaborados?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

9. O grupo/empreendimento se utiliza de práticas de reconhecimento e incentivo com base no desempenho dos colaboradores?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

10. O grupo/empreendimento possui algum procedimento de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento de pessoas?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

11. O grupo/empreendimento possui um planejamento de capacitação e desenvolvimento de pessoas?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

12. O grupo/empreendimento realiza a capacitação dos colaboradores ou associados relacionadas às atividades operacionais?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

13. O grupo/empreendimento realiza a capacitação dos colaboradores, dirigentes e associados relacionadas a novas ou futuras atividades?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

14. O grupo/empreendimento possui Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

15. O grupo/empreendimento monitora número de acidentes com colaboradores, taxa de frequência de acidentes, taxa de gravidade de acidentes e absenteísmo por doença ocupacional?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

16. O grupo/empreendimento realiza pesquisa de satisfação ou de clima organizacional junto aos colaboradores?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

17. O grupo/empreendimento possui algum método para identificar as necessidades e expectativas dos colaboradores?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

18. O grupo/empreendimento possui estratégia para favorecer e incentivar a participação de mulheres e jovens?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

19. Existe equilíbrio no número de homens, mulheres, jovens e idosos que participam do grupo/empreendimento, comparando-se número de associados e quadro diretor?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

20. Existe equilíbrio na repartição dos benefícios do grupo/empreendimento entre homens e mulheres, jovens e idosos?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

III. Gestão dos Processos Produtivos

1. O grupo/empreendimento possui registro sanitário competente?
(seja municipal, estadual ou federal)

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

2. Os produtos, quando necessário, possuem registro?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

3. Os rótulos, quando necessário, possuem registro?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

4. O grupo/empreendimento realiza planejamento da produção?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

5. O grupo/empreendimento possui planilha de custos de produção?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

6. A produção atual atende as expectativas do(s) mercado(s) nos quais o grupo/empreendimento comercializa?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

7. O grupo/empreendimento possui local específico para o armazenamento de suprimentos, isto é, matéria-prima e insumos (interno e/ou externo ao grupo/empreendimento)?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

8. Essas instalações possuem dimensões e condições adequadas para o volume de material movimentado?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

9. Dispõe de um controle definido para o recebimento, descarregamento e estocagem de suprimentos?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

10. Possui local específico para o armazenamento de produtos finais (interno e/ou externo ao grupo/empreendimento)?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

11. Este local tem dimensões e condições adequadas para o volume de produto movimentado?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

12. Possui estrutura (própria, terceirizada ou em parceria) adequada para o transporte e distribuição de produtos?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

13. O grupo/empreendimento utiliza o mapeamento da cadeia de valor?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

14. O mapeamento das cadeias de valor contempla as relações sociais nas etapas produtivas, comerciais e de consumo?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

15. O mapeamento das cadeias de valor contribui no desempenho do grupo/empreendimento?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

16. O grupo/empreendimento possui um leiaute dos processos produtivos?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

17. O leiaute melhora a produção, o beneficiamento, a rotulagem e a embalagem?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

18. O grupo/empreendimento possui fluxos de produção, beneficiamento, rotulagem e embalagem?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

19. O fluxo de produção está integrado com o leiaute?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

20. O grupo/empreendimento realiza controle de qualidade dos seus produtos?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

21. Este controle de qualidade atende aos padrões pré-estabelecidos?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

22. O grupo/empreendimento testa os produtos antes da comercialização?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

23. As informações contidas nos rótulos e etiquetas atendem os padrões previstos na legislação vigente?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

24. As informações contidas nos rótulos e etiquetas são coerentes com a estratégia de marketing do grupo/empreendimento?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

25. Os rótulos e etiquetas estão de acordo com os mercados a serem atingidos?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

26. Os bens de produção e beneficiamento estão atendendo as necessidades do grupo/empreendimento conforme o previsto?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

IV. Gestão dos Processos Comerciais

1. Dispõe de um setor comercial?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

2. O setor comercial possui informações técnicas dos produtos (ficha técnica)?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

3. Dispõe de profissional ou equipe interna, e/ou representante comercial responsável pelas vendas?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

4. Este profissional ou equipe tem orientação ou treinamento específico para vendas?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

5. O representante comercial tem orientação ou treinamento específico sobre os produtos do grupo/empreendimento?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

6. O grupo/empreendimento possui sistema de controle das vendas (estatísticas)?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

7. O setor comercial conhece a capacidade de oferta dos produtos que comercializa?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

8. Possui banco de informações sobre clientes e fornecedores?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

9. Emite ou está apto a emitir nota fiscal eletrônica?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

10. O negócio do grupo/empreendimento possui um diferencial em termos de sustentabilidade?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

11. O grupo/empreendimento atua em algum segmento de mercados verdes ou outros mercados específicos?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

12. O grupo/empreendimento possui produtos diferenciados do ponto de vista ambiental?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

13. O grupo/empreendimento possui relação comercial com o mercado justo e solidário?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

14. Os preços advindos da comercialização de produtos diferenciados são favoráveis se comparados ao mercado convencional?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

15. Adota estratégias comerciais definidas (vendas diretas, feiras, eventos, rodadas de negócios, redes de comercialização e/ou consumo, etc.)?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

16. Os produtos e/ou o grupo/empreendimento possuem marca comercial?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

17. Realiza ou utiliza pesquisa ou estudo de mercado?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

18. Conhece os concorrentes e acompanha os preços de seus produtos no mercado?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

19. Possui plano de marketing?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

20. O marketing tem contribuído para as estratégias de mercado e aumento das vendas?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
21. Existe regularidade nas vendas, com contratos ou clientes permanentes?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
22. O grupo/empreendimento possui Modelo de Negócio definido?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
23. O grupo/empreendimento vem se utilizando do Modelo de Negócio para a sua inserção no mercado?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
24. A direção tem clareza da proposta de valor (o que é oferecido aos clientes como um ganho)?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
25. O negócio contribui para o aumento da renda dos seus associados ou fornecedores?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
26. O grupo/empreendimento possui Plano de Negócios elaborado?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
27. O Plano de Negócios vem sendo utilizado?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

V. Gestão Financeira

1. O grupo/empreendimento possui contabilidade realizada por um contador (Responsável Técnico)?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
2. O grupo/empreendimento possui Balanço Patrimonial atualizado (do último ano: dia 31/12)?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
3. O grupo/empreendimento realiza Análise de Balanço?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
4. O grupo/empreendimento se utiliza de Balancetes Mensais para se orientar financeiramente?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
5. O grupo/empreendimento possui um sistema/programa informatizado para gestão administrativo-financeira?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
6. O grupo/empreendimento possui algum tipo de Plano Orçamentário?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
7. O grupo/empreendimento possui metas financeiras?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
8. O grupo/empreendimento possui controle e registro dos valores a receber?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
9. O grupo/empreendimento possui controle de suas obrigações perante os fornecedores?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
10. O grupo/empreendimento possui controle de suas obrigações perante colaboradores (subsídios, diárias, salários)?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
11. O grupo/empreendimento possui controle de suas obrigações perante o fisco?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
12. O grupo/empreendimento possui controle de suas obrigações perante os associados fornecedores?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
13. O grupo/empreendimento possui controle de pagamento dos empréstimos e financiamentos?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
14. O grupo/empreendimento possui controle de caixa (Demonstração de Fluxo de Caixa)?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
15. O grupo/empreendimento possui controle do dinheiro e caixa documental (vales, cheques, promissórias, recibos)?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
16. O grupo/empreendimento possui controle da conta no banco?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica
17. O grupo/empreendimento possui algum controle periódico físico e financeiro dos estoques?

Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

18. O grupo/empreendimento possui procedimentos de controle de compras?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

19. O grupo/empreendimento possui procedimentos de pesquisa de mercado antes de realizar as compras?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

20. O grupo/empreendimento possui Demonstração de Resultado?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

21. O grupo/empreendimento se utiliza da Demonstração de Resultado para se orientar financeiramente?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

22. O grupo/empreendimento elaborou a sua Análise de Viabilidade Econômica (AVE)?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

23. Vem utilizando as orientações e recomendações sugeridas na AVE?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

24. A AVE vem sendo atualizada?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

25. O grupo/empreendimento está cumprindo com todas as suas obrigações legais e fiscais? Ver checklist.
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

VI. Gestão Ambiental

1. O grupo/empreendimento realizada algum trabalho ambiental específico?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

2. Adota estratégia para garantir a sustentabilidade ambiental da produção?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

3. Adota estratégia para a repartição dos benefícios da biodiversidade?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

4. O grupo/empreendimento faz a valoração dos recursos naturais utilizados no negócio?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

5. Esta valoração contribui nas estratégias de produção e mercado?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

6. Possui licença ou autorização ambiental?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

7. As áreas de onde são extraídas ou produzidas as matérias primas usadas pelos associados possuem Plano de Manejo aprovado?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

8. Há planos de Manejo autorizando a extração de espécies específicas utilizadas pelo grupo/empreendimento?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

9. As áreas onde são extraídas ou produzidas as matérias primas usadas pelo grupo/empreendimento possuem CAR?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

10. A direção do grupo/empreendimento identifica com clareza os impactos ambientais negativos?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

11. Adota alguma política para minimizar esses impactos?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

12. A direção do grupo/empreendimento identifica com clareza os impactos ambientais positivos?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

13. O grupo/empreendimento faz a correta destinação dos resíduos sólidos, efluentes e águas residuais gerados na atividade?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

14. As instalações físicas estão localizadas em área adequada?
Sim ( ) Não ( ) Parcial ( ) Não Se Aplica

Sabor dos
VALES
®
Produtos limpos de agrotóxicos e transgênicos.
Mais saúde para produtores e consumidores.
Escritório de Negócios da Agricultura Familiar e Economia Solidária