



  
**interelos**  
INSTITUTO

  
**Fundo pela  
AMAZÔNIA**  


**CADEIAS DE VALOR SUSTENTÁVEIS:  
INCLUSÃO E AUTONOMIA  
COMUNITÁRIA NO AÇAÍ  
AMAZÔNICO**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Nicácio, Eduardo

Cadeias de valor sustentável : inclusão e autonomia comunitária  
no açaí amazônico / Eduardo Nicácio, Mariana Chaubet. -- 1. ed.  
-- São Paulo : Ed. dos Autores, 2023.

Bibliografia.  
ISBN 978-65-00-63868-4

1. Açaí - Aspectos econômicos 2. Açaí - Cultivo - Amazônia  
3. Açaí - Produção 4. Amazônia - Aspectos ambientais 5.  
Amazônia - Aspectos sociais 6. Amazônia - Condições sociais 7.  
Cooperativismo - Aspectos econômicos 8. Sustentabilidade I.  
Chaubet, Mariana. II. Título.

23-147359

CDD-338.1

Índices para catálogo sistemático:

1. Açaí amazônico : Economia sustentável 338.1

Henrique Ribeiro Soares - Bibliotecário - CRB-8/9314

**Sistematização**

Instituto Interelos

**Financiamento**

Fundo JBS pela Amazônia

**Coordenação geral**

Aerton Paiva

**Autores**

Eduardo Nicácio  
Mariana Chaubet

**Coordenação editorial**

Sandro Marques

**Fotos**

Equipe Interelos

**Diagramação**

Amanda Cestaro

**Apoio**

Debora Martinez  
Paula Colombo  
Sandra Colombo

ISBN: 978-65-00-63868-4



**“O objetivo do desenvolvimento de uma cadeia da sociobiodiversidade é gerar transformação social por meio da valorização e da organização do trabalho dos pequenos produtores e da preservação do bioma”**

## O Fundo JBS pela Amazônia

O Fundo JBS pela Amazônia (FJBSA) é uma organização privada que apoia e financia iniciativas que promovem a conservação ambiental e o desenvolvimento socioeconômico sustentável da Amazônia. Instituída em 2020 para criar opções de prosperidade no bioma que inibam o desmatamento, a entidade desenvolve um ambiente empreendedor estruturado, com apoio a negócios inclusivos, rentáveis, de impacto positivo, norteados por modelos mais viáveis e atrativos que aqueles atrelados ao desmatamento.

A governança está amparada em redes de conhecimentos e experiências dentro da floresta. São lideranças reconhecidas que já validaram teorias e modelos no território. E o maior lastro vem, principalmente, das próprias pessoas que estão conectadas ao FJBSA e que formam os Conselhos da organização — voluntários, dos quais a grande motivação gira em torno da credibilidade e da transparência.

Os números do primeiro ano são expressivos. Os seis primeiros projetos receberam R\$ 51,1 milhões, chegando a 2.358 famílias beneficiadas. Até o segundo semestre de 2022, a organização incluiu em seu portfólio mais 11 iniciativas. Mais de R\$ 60 milhões já estão comprometidos com os 17 projetos, que devem beneficiar mais de 15.800 famílias até 2030.

Após um período de aprendizados e ampla escuta com parceiros, formadores de opinião e membros da governança, a organização passou a operar em torno de três eixos e cinco programas, levantados a partir de um novo plano estratégico: Cadeias Produtivas, com foco na pecuária de cria de baixo carbono e sistemas agroflorestais; Bioeconomia, com a aceleração e investimento em negócios de impacto inclusivos, rentáveis, com modelos viáveis de alto valor agregado e Ciência e Tecnologia, com

o desenvolvimento de bioprodutos e o fomento à conectividade; Energia e Mobilidade. Juntos, eles permitem fortalecer as cadeias produtivas em áreas degradadas, sobretudo a pecuária em sistemas agroflorestais ligadas à agricultura familiar, além de apoiar o acesso a recursos financeiros para negócios que valorizam a floresta em pé e que incentivam a ciência e a tecnologia.

O FJBSA também busca por iniciativas sustentáveis que fomentem o impacto social nas comunidades. Para isso, ter um potencial de replicabilidade e um modelo comercial previamente testado são fatores determinantes para o apoio. Projetos pilotos também são selecionados como vetores de inovação e novos negócios. Já o eixo de Ciência e Tecnologia busca promover meios que tenham potencial de gerar novos projetos.

Assim, o FJBSA entrega mais qualidade de vida às populações locais e promove a conservação do bioma amazônico.

Saiba mais em [www.fundojbsamazonia.org](http://www.fundojbsamazonia.org)



## O Instituto Interelos

O Instituto Interelos planeja, estrutura e implementa cadeias de valor baseadas em extrativismo e socioeconomia. Seu trabalho consiste em mapear oportunidades de geração de renda dentro dos biomas brasileiros e entregar soluções de baixo impacto ambiental e alto impacto social.

Para que essas soluções sejam efetivas e permanentes, o Interelos atua de forma integrada e simultânea em todos os elos da cadeia, desde a produção até a agregação de valor, tendo a educação como base e a autonomização dos indivíduos e do território como finalidade.

Fundado em 2017, o instituto baseia-se na extensa experiência de seus associados em projetos de larga escala como o Programa 1 Milhão de Cisternas para Semiárido, da Febraban, e o Terra Forte, que implementou agroindústrias em assentamentos da reforma agrária.

A visão pragmática de mercado, a sensibilidade para lidar com questões sociais e ambientais e a capacidade de dialogar com o setor público, iniciativa privada e terceiro setor permitem ao Interelos encontrar soluções criativas e efetivas para as regiões em que atua.





# Apresentação

## Objetivo da sistematização

Este documento descreve o processo de desenvolvimento de cadeias de valor sustentáveis, a partir dos princípios de cooperação e do protagonismo comunitário, responsabilidade socioambiental e melhoria da qualidade de vida das comunidades envolvidas. Ele foi construído com base na vivência do Instituto Interelos e parceiros no desenvolvimento da cadeia do açaí na região da foz do Rio Amazonas e contém boas práticas e lições aprendidas nesse programa.

São apresentadas as premissas, os fundamentos e o passo a passo para a estruturação de uma cadeia produtiva com comunidades tradicionais em regiões de economia baseada em extrativismo. A lógica de operação de uma cadeia nesse contexto tem diversas especificidades, que vão da participação e engajamento formal das comunidades à superação dos desafios logísticos impostos pelo território. Tudo isso deve garantir a melhoria de vida da população local, a preservação do meio ambiente e, ao mesmo tempo, a capacidade de inserção dessa cadeia em mercados mais exigentes.

Ao sistematizar esta experiência, buscamos contribuir para o sucesso de iniciativas futuras. Se, por um lado, acreditamos que o desenvolvimento de uma cadeia se dá em processos de longa duração, também temos a certeza de que a documentação de experiências bem-sucedidas pode mitigar riscos e acelerar o processo.



## Processo de escrita e colaboradores

Este documento foi escrito a partir de uma reflexão crítica sobre o Programa de Economias Comunitárias Inclusivas no Amapá, em curso nas comunidades do Bailique e do Beira Amazonas. Nessa região da foz do rio Amazonas, em 2013, foram desencadeadas atividades do Protocolo Comunitário do Bailique. A partir de 2018, esse protocolo resultou na construção de um programa que reuniu diversos parceiros com o objetivo de pensar e atuar de forma conjunta nas necessidades do território. O resultado foi a criação de iniciativas de desenvolvimento da economia local, em especial o fortalecimento da cooperativa para manejo, extração e processamento de açaí, a Amazonbai, e das Escolas Família Agroecológica do Macacoari e Agroextrativista do Bailique.

A experiência acumulada de quase uma década, a vivência e o conhecimento adquirido pelos comunitários, consultores e parceiros do projeto foram os principais subsídios para a construção deste documento, cujo objetivo é sistematizar o processo de forma a contribuir para iniciativas futuras de caráter semelhante.

Como metodologia para a sistematização, foram realizadas entrevistas em profundidade com as figuras centrais desse processo, assim como a observação participante dos autores do trabalho em diversos fóruns coletivos relacionados ao Programa Economias Comunitárias Inclusivas, no Amapá. Paralelamente, foi realizada também uma pesquisa bibliográfica para auxiliar no debate dos dados e informações levantadas.

Os instrumentos metodológicos utilizados para acessar o conteúdo e as lições aprendidas ao longo dos anos de construção da Amazonbai foram entrevistas em profundidade com figuras centrais para o referido processo e observação participante dos autores deste trabalho em diversos fóruns coletivos relacionados ao programa. Paralelamente, pesquisa bibliográfica também foi realizada para auxiliar no debate dos dados e informações levantadas.

Colaboraram diretamente com este trabalho, por meio de entrevista em profundidade: Aldemir Santos Correa, Amiraldo Enuns De Lima Picanço, Bruno Castro, Carlos Augusto Trindade Ferreira, Daniel Franzin, Daniel Bellissimo, Elice Nobre, Gabriel Araújo Silva, Geová de Oliveira Alves, Gilberto Costa, Jaqueline Sanches, Kelly Gomes, Leonel de Arruda, Luis Fernando Iozzi, Maria Luiza de Andrade Benini, Mateus Mendonça, Renata Barros, Roberta Ramos, Ruth Correa, Sandro Marques e Wagner D'onofrio.

Entre as várias instituições que participaram do processo, destacam-se: Amazonbai (Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas), Associação das Comunidades Tradicionais do Bailique (ACTB), Escola Família Agroecológica do Macacoari (Efam), Escola Família Agroextrativista do Bailique (Efab), Associação da Escola Família Agroecológica do Macacoari (Aefam), Associação da Escola Família Agroextrativista do Bailique (Aefab); Universidade Estadual do Amapá (Ueap), Instituto Interelos, Instituto Terroá, Instituto Internacional de Educação no Brasil (IEB), Oficina Escola de Lutheria da Amazônia (Oela), Imaflora, Fundação Porticus e Fundo JBS pela Amazônia.

## Como este documento está estruturado

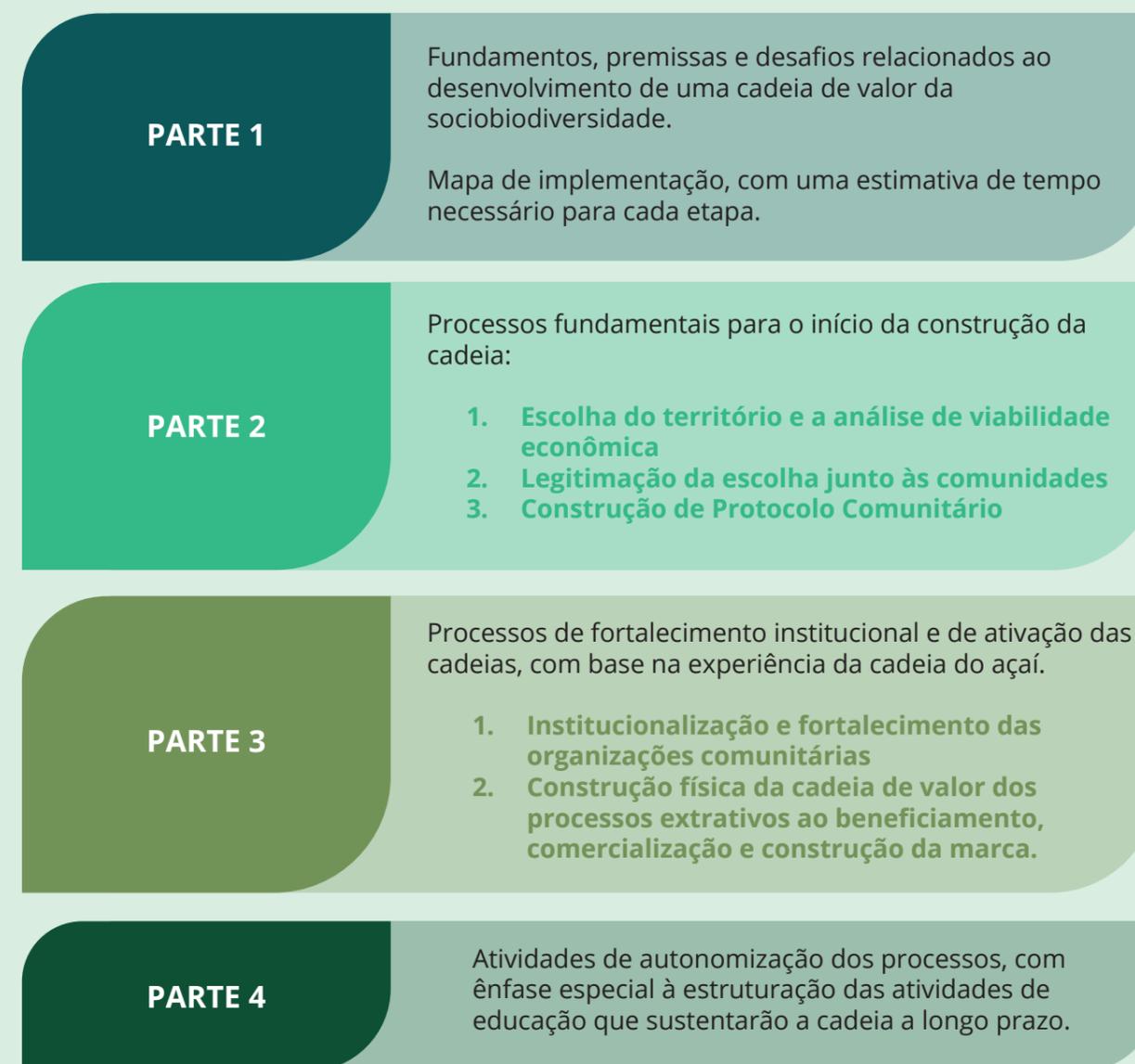


FIGURA 1: Como este documento está estruturado.

**“O resultado foi a criação de iniciativas de desenvolvimento da economia local, em especial o fortalecimento da cooperativa para manejo, extração e processamento de açaí.”**



# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>7</b>	<b>PARTE 2 – DEFINIÇÃO, CONSENTIMENTO E O PROTOCOLO COMUNITÁRIO</b>	<b>34</b>	<b>PARTE 3 - CONSTRUÇÃO FÍSICA DA CADEIA DE VALOR: CASO AÇAÍ</b>	<b>78</b>	3.13 Matéria-prima	<b>140</b>
Objetivo da sistematização	7					3.14 Gestão	<b>149</b>
Processo de escrita e colaboradores	8	2.1 Definição do território	<b>36</b>	3.1 Institucionalização das organizações	<b>79</b>	3.15 Autonomização dos processos	<b>151</b>
Como este documento está estruturado	9	2.2 Legitimação da escolha: consulta e consentimento	<b>42</b>	3.2 Organização	<b>83</b>	3.16 Mercado	<b>151</b>
<b>PARTE 1 - FUNDAMENTOS</b>	<b>14</b>	2.3 Protocolo comunitário com foco em fomento de cadeias de valor sustentáveis	<b>46</b>	3.3 Planejamento Estratégico	<b>90</b>	3.17 Distribuição de sobras	<b>162</b>
1.1 O que é uma cadeia produtiva da sociobiodiversidade	<b>15</b>	2.4 Segunda rodada: Devolutiva e construção de acordos locais	<b>62</b>	3.4 O extrativismo com manejo de mínimo impacto	<b>98</b>	<b>PARTE 4 - A CENTRALIDADE DA EDUCAÇÃO EM UMA CADEIA PRODUTIVA DA SOCIOBIODIVERSIDADE</b>	<b>166</b>
1.2 Que problemas queremos resolver ao criar uma cadeia da sociobiodiversidade	<b>16</b>	2.5 Terceira rodada: Construção do documento base do Protocolo comunitário e caminho da consulta	<b>66</b>	3.5 Assistência técnica	<b>102</b>	4.1 Estruturação das ações de educação	<b>167</b>
1.3 Que transformações queremos alcançar	<b>18</b>	2.6 Quarta rodada: Pactuação do documento final do Protocolo comunitário e Acompanhamento	<b>70</b>	3.6 Conquista e manutenção das certificações	<b>103</b>	4.2 Fortalecimento da Gestão Administrativa	<b>168</b>
1.4 Quais as dificuldades encontradas para implementar essas transformações	<b>21</b>			3.7 Acompanhamento do produtor	<b>106</b>	4.3 Projeto Político Pedagógico integrado à cadeia produtiva	<b>169</b>
1.5 Os principais aprendizados	<b>22</b>			3.8 Pontos sensíveis do processo	<b>108</b>	4.4 Fundo Patrimonial	<b>170</b>
1.6 Valores e competências necessários para alimentar a jornada	<b>26</b>			3.9 Envolvimento ampliado no extrativismo	<b>114</b>	4.5 Considerações finais	<b>179</b>
				3.10 Transformação e agregação de valor	<b>117</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>182</b>
				3.11 Construção e Instalação	<b>118</b>		
				3.12 Produção	<b>133</b>		



## PARTE I

# FUNDAMENTOS

1.1 O que é uma cadeia produtiva da sociobiodiversidade **15**

1.2 Que problemas queremos resolver ao criar uma cadeia da sociobiodiversidade **16**

1.3 Que transformações queremos alcançar **18**

1.4 Quais as dificuldades encontradas para implementar essas transformações **21**

1.5 Os principais aprendizados **22**

1.6 Valores e competências necessários para alimentar a jornada **26**

### 1.1 O que é uma cadeia produtiva da sociobiodiversidade

Segundo o Ministério do Meio Ambiente, produtos da sociobiodiversidade são:

Bens e serviços (produtos finais, matérias-primas ou benefícios) gerados a partir de recursos da biodiversidade, voltados à formação de cadeias produtivas de interesse dos povos e comunidades tradicionais – PCT's, e de agricultores familiares, que promovam a manutenção e valorização de suas práticas e saberes, e assegurem os direitos decorrentes, gerando renda e promovendo a melhoria de sua qualidade de vida e do ambiente em que vivem. (Brasil, Ministério do Meio Ambiente, 2018)

Assim, cadeias produtivas da sociobiodiversidade são os sistemas produtivos integrados, harmônicos e compostos por atores independentes, construídos a partir do conjunto de bens e serviços gerados na conexão entre a diversidade biológica e a prática de atividades sustentáveis. Visam à extração e ao manejo dos recursos naturais por meio do conhecimento cultural e ancestral das populações tradicionais. Além de envolver a extração, consumo, beneficiamento e comercialização dos produtos da sociobiodiversidade, também inclui o ambiente e a expressão cultural de valores e saberes locais de comunidades tradicionais e agricultores familiares.

Nesse contexto, este documento consolida práticas que estimulam:

- Manejo de baixo impacto ambiental, com certificação e rastreamento da produção para alcançar maior eficiência, produtividade e agregação de valor;
- Desenvolvimento de uma inteligência de escoamento de produção amazônica, via comunicação e tecnologia logística;
- Integração dos sistemas educacionais às realidades das cadeias de valor e fortalecimento dos seus mecanismos de acesso aos recursos públicos com estratégias de contingenciamento orçamentário;

É uma premissa do Instituto Interelos que as intervenções sejam feitas de maneira simultânea em toda a cadeia, acompanhando a evolução da maturidade de gestão dos atores locais.

## 1.2 Que problemas queremos resolver ao criar uma cadeia da sociobiodiversidade

Para se iniciar qualquer caminhada, é sempre importante sabermos em qual chão estamos pisando. Ao refletir sobre o desenvolvimento de uma cadeia de valor, a pergunta primeira e mais óbvia que surge é a seguinte: o que é fundamental nesse processo?

A título de exemplo, citamos o caso do açaí. O fruto já existe na floresta. Os extrativistas também. A demanda por açaí cresce mundialmente em escala exponencial. Acompanhando o aumento da demanda, as áreas de monocultura cada vez mais se expandem e transformam o açaí em um produto de larga escala com relevante importância mundial, isto é, uma *commodity*.

Por um lado, a exploração intensiva das monoculturas de açaí tem a possibilidade de dar uma resposta mais rápida à demanda global e gerar uma escalada no lucro concentrado da venda do produto. Por outro, esse formato de exploração acaba por contribuir para o aumento da pressão sobre o meio ambiente. Essa prática é a que vem gerando o que se habituou a chamar atualmente de *açaização*, um processo que está longe de resolver os problemas socioambientais das comunidades extrativistas e tende à exploração máxima e ao esgotamento dos recursos, além da substituição de espécies nativas pelo açaí.

Esse processo de produção em alta escala, sem cuidado com o meio ambiente e com os trabalhadores envolvidos na atividade produtiva, pode ser encontrado em diversas outras cadeias.

A prática aqui sistematizada tem um compromisso declarado com o processo de manejo comunitário de mínimo impacto, que pressupõe o cuidado permanente com o meio ambiente e uma perspectiva coletiva e cooperativa de trabalho em todas as etapas do processo. Esse fato faz com que todas as etapas de desenvolvimento de uma cadeia de valor tenham características específicas, diferentes de uma atividade industrial comum.

Não estamos falando de uma atividade produtiva qualquer, mas de uma atividade produtiva de base comunitária que vai ser construída e controlada pelos próprios produtores e comunitários, com especial atenção e respeito em todos os momentos à sustentabilidade socioambiental das atividades.

O trabalho foi construído a partir de dois desafios comuns aos processos de desenvolvimento de uma cadeia de valor sustentável: como desenvolver uma cadeia de valor sustentável no menor tempo possível e com o mínimo de investimento externo.

Algumas das questões recorrentes nesse tipo de cadeia são:

- O baixo valor pago aos produtos oriundos de manejo sustentável;
- A dificuldade de acesso a determinados mercados por parte de cadeias já estruturadas ou em processo de estruturação;
- A ausência de regulamentação de muitos setores da sociobiodiversidade, conduzindo à informalidade das atividades;
- O isolamento de muitas comunidades envolvidas com as cadeias produtivas da sociobiodiversidade, o que encarece os custos de logística;
- O fato de, não raro, as cadeias produtivas da sociobiodiversidade serem altamente subsidiadas e com baixo grau de transformação ou geração de valor agregado;
- A concorrência desleal com oferta de produtos ilegais advindos da biodiversidade;
- A expansão descontrolada de atividades de alto impacto ambiental;
- A falta de opções de trabalho e renda em atividades de menor impacto das populações locais que muitas vezes são cooptadas ou simplesmente levadas ao trabalho de alto impacto;
- O aumento da demanda de alguns produtos da sociobiodiversidade, o que tem gerado a expansão de práticas de manejo de alto impacto;
- O fato de a infraestrutura de comunicação, energia e logística demandarem investimentos e assunção de riscos, concentrando ganhos nos atravessadores;
- A ausência de assistência técnica e a incompletude do sistema educacional, no que tange à formação de técnicos agroextrativistas, dificultando a adoção de novas práticas de manejo e tecnologias;
- As tentativas malsucedidas de fortalecimento de cadeias que negligenciaram a intervenção simultânea na cadeia, privilegiando apenas alguns de seus elos.

## 1.3 Que transformações queremos alcançar

### 1.3.1 Transformações sociais

O objetivo do desenvolvimento de uma cadeia da sociobiodiversidade é gerar transformação social por meio da valorização e da organização do trabalho dos pequenos produtores, por meio da articulação de assistência técnica no território, formação de novas lideranças, inclusão de jovens e mulheres nos processos produtivos, fortalecimento da educação e, especialmente, distribuição justa dos lucros para os comunitários.

Esse desenvolvimento deve conciliar a preocupação socioambiental, por meio da atenção às boas práticas de manejo, com a geração de retorno social para as comunidades produtoras. Ou seja, a partir da perspectiva de base comunitária com respeito ao meio ambiente, o desenvolvimento de uma cadeia de valor sustentável deve retornar às comunidades o resultado da produção comercializada, bem como atuar para a formação dos produtores e para a longevidade da cadeia.

Do ponto de vista das pessoas, essa transformação tem uma meta bem clara, dentro da perspectiva da socioeconomia e das cadeias da sociobiodiversidade. A regra de ouro que conduz todas as ações é a transformação do extrativista em produtor, proprietário e protagonista.

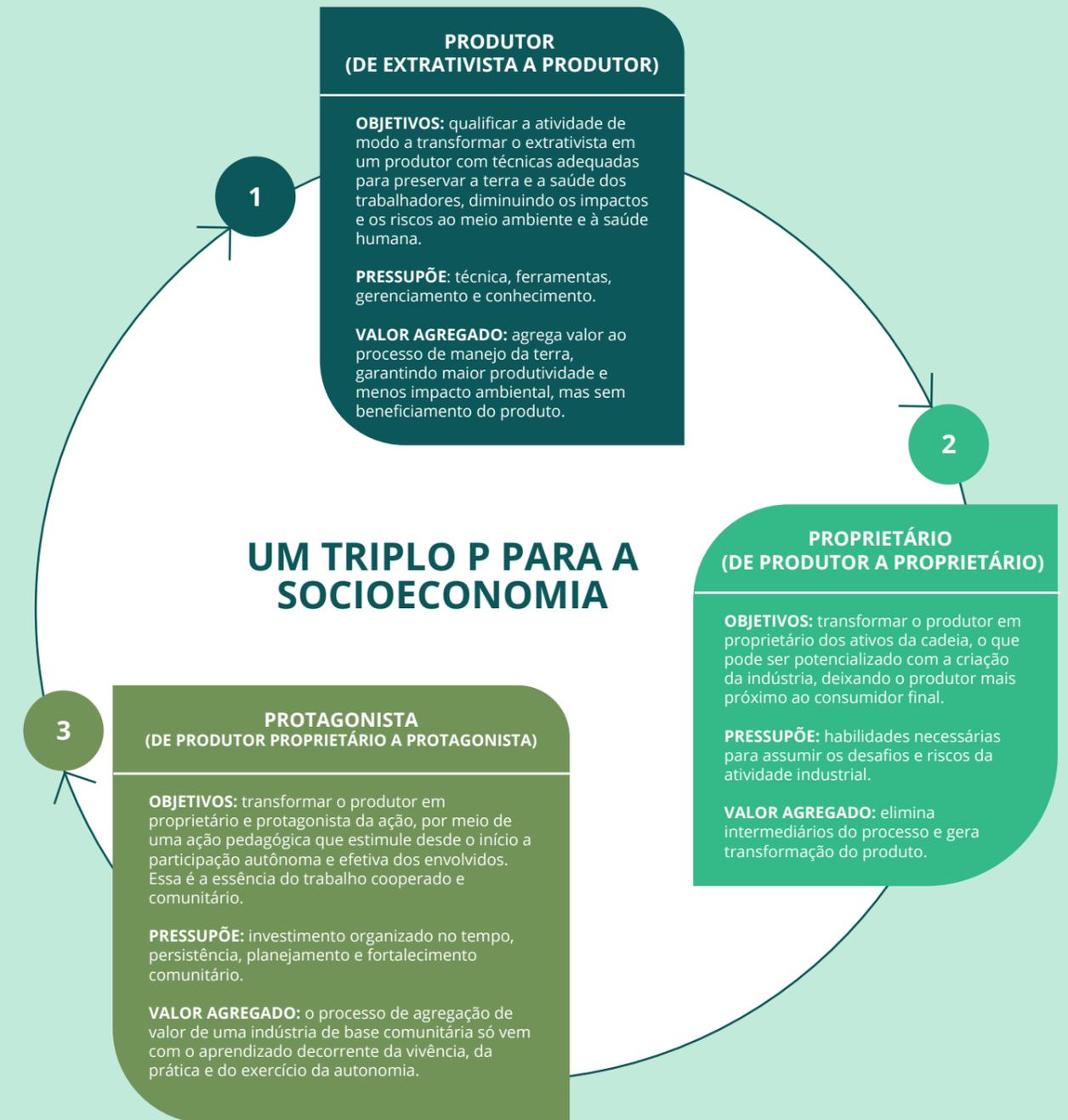


FIGURA 2: Um triplo P para a socioeconomia.

Os 3 Ps são circulares, se autoalimentam e têm que andar juntos. É necessário investir nos dois primeiros Ps sempre tendo em mente o terceiro, que é transversal. Comunidades autônomas e protagonistas são o objetivo final do desenvolvimento.

### 1.3.2 Transformações ambientais

Diante da expansão descontrolada de atividades de alto impacto ambiental, motivada pelo crescimento da demanda de alguns produtos, muitas populações locais passam a atuar como coadjuvantes dessas atividades por falta de opções de trabalho e renda em atividades de menor impacto. Essa atuação é reforçada pela decepção gerada por tentativas anteriores de fortalecimento de cadeias malsucedidas, por concentrarem esforços em elos e não no todo da cadeia simultaneamente.

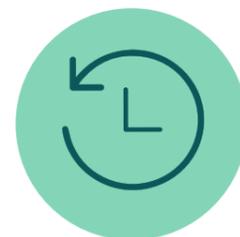
Nesse contexto, é fundamental incentivar atividades econômicas de baixo impacto ambiental que criem condições de desincentivo às de alto impacto. Deve-se priorizar a atuação em territórios com maior potencial de resultados e maiores riscos ao desmatamento, ampliando a participação de negócios sustentáveis e de base comunitária e intensificando as práticas sustentáveis de produção e preservação do meio ambiente.

A relação da comunidade com o território, assim, passa a ser não de exploração, mas de cooperação, cuidado recíproco e, especialmente, de aprendizado. Isso estimula a manutenção da floresta de pé, a vitalidade dos solos e rios e a diversidade de fauna e flora, provocando transformação da consciência dos produtores no território.

**“A relação da comunidade com o território, assim, passa a ser não de exploração, mas de cooperação, cuidado recíproco e, especialmente, de aprendizado.”**

## 1.4 Quais as dificuldades encontradas para implementar essas transformações

Como é comum em toda jornada, o processo de desenvolvimento de uma cadeia de valor tem as suas pedras pelo caminho. Alguns desafios a serem enfrentados devem ser compartilhados desde o início da ação, no intuito de evitar falsas expectativas e imediatismos. Ao mesmo tempo, decisões compartilhadas tendem a ser mais bem reconhecidas e, portanto, aumentam o comprometimento com o coletivo.



### O processo é lento

Não se constrói uma cadeia de valor consistente e robusta do dia para a noite. Dois fatores principais contribuem para isso. Um fator bem concreto são as condições logísticas e de infraestrutura que precisam ser superadas. O outro, mais crítico, é o processo de fortalecimento do tecido social. Leva tempo engajar os membros da comunidade e discutir questões em profundidade, o que garante uma melhor apropriação por parte deles da importância de temas essenciais, como o manejo de mínimo impacto.



### O processo é oneroso

Colocar uma cadeia de valor para funcionar demanda investimento. Para que todas as atividades de construção e estruturação sejam feitas de forma adequada, é necessário um planejamento financeiro adequado. Esse planejamento deve prever ações em todos os elos da cadeia e incluir, desde o início, projetos de captação e fomento para sustentação da iniciativa.



### O processo é exigente

A construção de uma cadeia de valor exige um empenho radical de todos os envolvidos. Para que as bases sejam sólidas, é necessário que haja dedicação, engajamento, atenção, planejamento, persistência, avaliação crítica e esperança.

## 1.5 Os principais aprendizados

Para que seja possível a transformação do extrativista em produtor, proprietário e protagonista, é fundamental que o desenvolvimento de cada um dos 3 Ps seja viável e que, principalmente, os comunitários queiram que essa mudança aconteça. Aprendemos, ao longo da jornada, que, para que o desenvolvimento de uma cadeia de valor sustentável seja bem-sucedido, é importante observar as seguintes *necessidades interligadas*:

### 1.5.1 Convencimento

Há um trabalho intenso e permanente de convencimento ao longo do desenvolvimento da cadeia de valor. Inicialmente, é preciso identificar se a transformação é viável e desejável. A viabilidade será identificada pelo processo de Análise de Viabilidade, descrito mais adiante. Já a vontade dos comunitários em embarcar no processo será detalhada na seção relacionada à “consulta livre, prévia e informada”. Caso a pesquisa de mercado aponte a viabilidade da cadeia, devem ser feitas ações de conscientização, esclarecimento e fortalecimento da vontade do extrativista ao longo de todo o processo. O *Protocolo Comunitário* é o espaço ideal para começar a trabalhar o engajamento individual e coletivo de todos os atores-chave.



#### PONTOS DE ATENÇÃO

1. É preciso identificar os principais pontos de desestímulo e resistência e trabalhar individual e coletivamente no esclarecimento e encaminhamento das divergências.
2. Diante do enfraquecimento da vontade, é necessário perguntar para o extrativista e para o coletivo se eles anseiam por uma realidade diferente e se apostam no futuro nessa nova perspectiva.
3. O cotidiano dos comunitários é tocar a roça. Há pouco tempo disponível para atividades que não sejam na lida na floresta e nos rios. Muitas vezes, quando há reuniões, o trabalhador comparece cansado ou nem sequer vai. Além disso, a estrutura de pensamento do agricultor é bastante pragmática, ligada à terra e com pouco espaço para abstrações. O raciocínio típico é: “Planto ali, colho aqui. Pesco ali, vendo aqui”. Por isso, ao longo do processo, é importante sempre objetivar os assuntos, as ações e os resultados.

### 1.5.2 Construção de confiança

O processo deve buscar desde o início superar as desconfianças provenientes de histórias do passado que não deram certo e geraram desilusões, fracassos e frustrações. É preciso quebrar a desconfiança das pessoas por meio de uma ação verdadeira de engajamento que envolva o produtor em todas as etapas e o coloque no centro da ação.

### 1.5.3 Originalidade

O passo a passo para se desenvolver cada etapa de uma cadeia de valor sustentável é conhecido. O segredo não está no passo a passo. É necessário pensar numa forma de realizar essa construção comunitária de maneira inventiva e original. É importante estar aberto às possibilidades que surgem no caminho e procurar acessar múltiplas áreas do comportamento humano. Por vezes as soluções mais adequadas para determinada cadeia de valor estão além dos roteiros, sistematizações e análises previamente construídas. É preciso ter um senso de urgência, de presença e de adequação ao longo do desenvolvimento de uma cadeia de valor, para que seja possível perceber possibilidades e saídas originais que só o próprio processo revela. Muitas vezes essas soluções originais acabam não sendo visíveis, por serem muito óbvias. Desde a forma de organização e mobilização comunitária, à construção física da cadeia e redes de distribuição do produto, em tudo há espaço para inovações que se mostrem mais adequadas e efetivas ao processo.



#### PONTOS DE ATENÇÃO

1. Boa parte das agroindústrias é de capital estrangeiro, o que gera um distanciamento do extrativista do processo como um todo. É necessário sensibilizar e envolver o produtor em todas as etapas da cadeia de valor, de modo que ele participe ativamente das questões relacionadas ao extrativismo, esteja por dentro dos assuntos da agroindústria e das atividades comerciais.
2. É importante compreender o grau de resistência dos diferentes grupos. É comum que no momento inicial nem todos os grupos de determinada comunidade estejam abertos à proposta cooperada com perspectiva de mínimo impacto. É necessário esclarecer e informar sobre o processo. Quando for identificada resistência decorrente de informação, é adequado começar o trabalho com os grupos menos resistentes, até que os demais se sintam mais à vontade, tenham tempo de se inteirar da proposta e tomar uma decisão mais informada sobre o processo em curso.



#### 1.5.4 Desenvolvimento de autoestima pessoal e coletiva

Fortalecer a autoestima de cada um dos integrantes e do coletivo é essencial para que uma cadeia de valor seja construída com substância. Para tanto, devem-se praticar estratégias e dinâmicas de grupo que estimulem a autoestima e a tolerância das pessoas e dos grupos. No mundo do mercado tradicional, é notória a expressão popular “a alma do negócio”. Em um trabalho de cunho comunitário, cooperado e de vocação sustentável como o que estamos tratando, devemos ter a consciência de que “a alma do negócio é a intencionalidade”. É preciso fortalecer a intenção, isto é, o propósito de cada um dos participantes, bem como de todo o coletivo, para que a empreitada esteja fortalecida e os esforços sejam convergentes.



##### PONTOS DE ATENÇÃO

1. Conceber todos os momentos de interação como espaços de aprendizagem e de fortalecimento da autoestima.
2. Garantir que os espaços coletivos sejam democráticos e devidamente organizados e estruturados de forma a propiciar a participação de todos os envolvidos, garantindo o exercício do protagonismo comunitário. A título de exemplo: deve-se evitar a criação de líderes salvadores, exercendo as lideranças apenas o papel de mediação e motor de arranque. Na mesma linha, as assembleias comunitárias devem ser consideradas espaços de interação e integração.
3. O protagonismo comunitário, quando atingido, deve ser respeitado de maneira integral, principalmente pelos atores externos.



## 1.6 Valores e competências necessários para alimentar a jornada

Premissas e valores, preferencialmente identificados pela própria comunidade, devem ser permanentemente pactuados por todo o coletivo e traduzidos em competências práticas durante a jornada. Alguns deles são característicos e recorrentes no desenvolvimento de cadeias de valor como as descritas neste documento.

### INTERESSE GENUÍNO

A comunidade, antes de qualquer coisa, precisa não só consentir, mas querer verdadeiramente que a ação ocorra.

### ESCUITA

É fundamental que toda a comunidade seja ouvida ao longo da ação.

### PARTICIPAÇÃO

O processo precisa viabilizar a participação ampliada da comunidade, garantindo um envolvimento comunitário expressivo e plural, com distintas visões.

### DIÁLOGO

A ação deve ser construída tendo como fundamento a possibilidade de diálogo entre as mais diferentes comunidades e pessoas.

### UNIDADE

É preciso construir uma visão coletiva em que todas as ações tenham ligação entre si. Do extrativismo à comercialização, da educação à agroindústria, todos os elos fazem parte da mesma cadeia de valor e merecem atenção e acompanhamento constantes. A cadeia é interligada. Todos os elos precisam estar funcionando bem.

### ARTICULAÇÃO

O processo de construção de uma cadeia de valor deve ser um instrumento de construir pontes. O trabalho de construção de parcerias e redes de apoiadores externos à comunidade é permanente.

### CAPACITAÇÃO

O processo tem que ser pedagógico. Todas as pessoas devem ter a oportunidade de alcançar pleno entendimento do que está sendo

realizado e, especialmente, aprender com a iniciativa. É preciso aprofundar e desenvolver o conhecimento técnico sobre cada uma das etapas da cadeia.

### FLEXIBILIDADE

A perspectiva de flexibilidade e adaptação devem ser tônicas do processo. É preciso estar sempre aberto para as adaptações e mudanças suscitadas pelo percurso.

### QUALIDADE

A qualidade do produto tem que ser garantida e deve ser considerada a primeira característica meritória da ação.

### PERSISTÊNCIA

O que está em jogo não é uma questão imediata de venda de uma determinada safra, mas o desenvolvimento da cadeia de valor no longo prazo, o que demanda paciência, dedicação e persistência.

### CONTINUIDADE

O processo de construção da cadeia de valor precisa ter permanência no tempo e manter continuamente uma aspiração de futuro.

### TRATO COLETIVO

A emergência dos processos coletivos não pode ser induzida, tem que partir da comunidade ou ter o consentimento esclarecido dela. Não

adianta só fazer captação e transferência de recurso para determinada comunidade se não tiver um amplo e verdadeiro processo de governança social e de construção de protocolos comunitários. A lógica prevalente tem que ser a da comunidade e a da participação crítica e construtiva nos ambientes coletivos. Não se pode sucumbir a uma estrutura velha baseada na lógica do líder messiânico e do poder concentrado em uma ou poucas lideranças.

### TRABALHAR O RECONHECIMENTO LOCAL

A ação deve buscar em todas as etapas o apoio e o reconhecimento local. É preciso pensar o mercado externo, mas também trabalhar o mercado local.

### COMPROMISSO COM INCLUSÃO

A inclusão deve ser incorporada como ação natural do processo. É necessário pactuar em todos os documentos oficiais da entidade, bem como nos fluxos de trabalho da instituição, o compromisso pragmático com a inclusão dos diferentes grupos existentes ao longo da cadeia, destacando as ações que devem ser tomadas para viabilizar a inclusão, especialmente de grupos em situação de vulnerabilidade social.

### RESPEITO AO SABER COMUNITÁRIO

A dinâmica do território e o saber comunitário devem ser considerados ponto de partida e base para todo o aprendizado a ser adquirido no meio do caminho. É preciso intensificar e compartilhar o conhecimento do negócio

ao longo da cadeia produtiva organizada, valorizando o diálogo entre o conhecimento tradicional e os avanços técnicos científicos.

---

#### RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

É preciso tratar possíveis dissensos e conflitos comunitários. Não se pode jogar nenhuma sujeira para debaixo do tapete. A condução do processo tem que aceitar e querer tratar os possíveis dissensos e conflitos de interesse.

---

#### AUTONOMIA E CORRESPONSABILIDADE

O processo tem que gerar a autonomia e a corresponsabilidade de todos os envolvidos. Tendo em vista a lida cotidiana, deve-se procurar que os produtores assimilem a técnica de manejo de baixo impacto, passando a ter até mais experiências que as próprias assistências técnicas. Cabe aos comunitários, com autonomia, assumir a responsabilidade da ação em curso.

---

#### EMANCIPAÇÃO

O norte da iniciativa deve ser a emancipação comunitária. Todas as etapas devem ser realizadas numa perspectiva emancipadora.



# FLUXOGRAMA SISTEMATIZAÇÃO METODOLOGIA – 5 ANOS

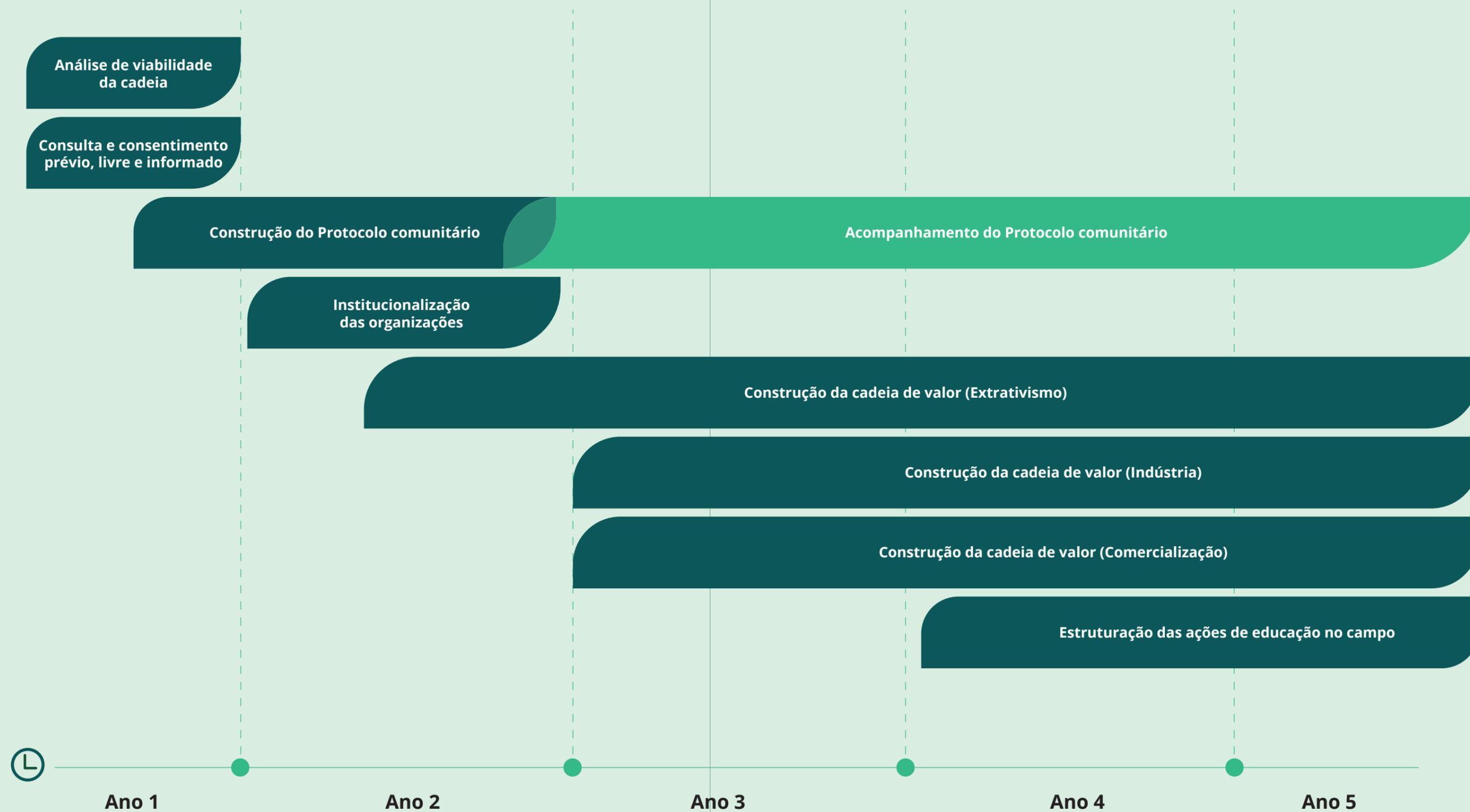


FIGURA 3: Fluxograma sistematização metodologia – 5 anos.



**“Em um trabalho de cunho comunitário, cooperado e de vocação sustentável como o que estamos tratando, devemos ter a consciência de que ‘a alma do negócio é a intencionalidade’.”**



## PARTE II

# DEFINIÇÃO, CONSENTIMENTO E O PROTOCOLO COMUNITÁRIO

2.1 Definição do território **36**

2.2 Legitimação da escolha: consulta e consentimento **42**

2.3 Protocolo comunitário com foco em fomento de cadeias de valor sustentáveis **46**

2.4 Segunda rodada: Devolutiva e construção de acordos locais **62**

2.5 Terceira rodada: Construção do documento base do Protocolo comunitário e caminho da consulta **66**

2.6 Quarta rodada: Pactuação do documento final do Protocolo comunitário e Acompanhamento **70**

Na segunda parte deste trabalho, descrevemos os momentos iniciais do processo de desenvolvimento de uma cadeia de valor sustentável, que vão desde a escolha de determinado território, passando pelas etapas de consulta e consentimento das comunidades envolvidas e a realização de um protocolo comunitário para dar substância à ação.

De maneira geral, as iniciativas de desenvolvimento de cadeia produtiva podem surgir tanto de dentro do território, em razão da necessidade e da vontade das próprias organizações comunitárias, quanto de fora, propostos por entidades externas e fundos de financiamentos de ações socioambientais interessados no desenvolvimento do território.

Independentemente da origem, todas as propostas devem buscar cumprir algumas etapas iniciais básicas, como a análise de viabilidade socioeconômica, consulta e consentimento da comunidade, e realização do protocolo comunitário, para auxiliar a organização da base produtiva conectada com a perspectiva de desenvolvimento sustentável do território.

**“Independentemente da origem, todas as propostas devem buscar cumprir algumas etapas iniciais básicas, como a análise de viabilidade socioeconômica, consulta e consentimento da comunidade, e realização do protocolo comunitário.”**

## 2.1 Definição do território

Para que a definição de um território ocorra de maneira embasada, evitando desperdício de investimentos e frustração de expectativas, é crucial que ocorra a análise de viabilidade da cadeia produtiva em uma região específica. Essa análise de viabilidade inclui necessariamente uma avaliação do mercado potencial da cadeia a ser desenvolvida, as bases produtivas já existentes ou necessárias para o desenvolvimento, as possibilidades de agregação de valor ao longo da cadeia e as necessidades sociais latentes no território em análise, esta última realizada por meio uma abordagem transversal dos direitos humanos.

### 2.1.1 Análise da viabilidade da cadeia

Esta etapa, fundamental no início do processo, permite compreender a viabilidade do desenvolvimento da cadeia com bases sustentáveis, dentro do território escolhido. Para isso, é necessário analisar algumas dimensões, como: mercado, bases produtivas, possibilidades de agregação de valor e o tecido social que permeia a atividade produtiva.

**“Em um dos projetos desenvolvidos pelo Interelos, analisamos o mercado de pescados amazônicos para um determinado território. Os dados analisados para compor o cenário foram provenientes de entrevistas com as associações de pesca locais, estudos internacionais sobre pesca e pesquisas de varejo que trouxeram a visão do consumidor.”**

### 2.1.2 Análise de mercado

Por que fazemos uma análise de mercado? Às vezes, uma comunidade ou região tem a impressão de que um determinado produto tem potencial, quando ele não tem. Por outro lado, produtos não valorizados pela comunidade local podem ter potencial em outras regiões ou quando passam por agregação de valor. A análise de mercado visa obter informações qualificadas sobre o mercado, produtos, organizações que fazem parte da cadeia e concorrentes.

Trazer esse horizonte conecta os produtores com melhores desenhos da cadeia produtiva, para entender se existe um mercado, mesmo que potencial, para a comercialização do produto de base comunitária, e de que forma esse produto é consumido. No caso do açaí, o produto pode ser vendido *in natura*, polpa, liofilizado, entre outros. Entender de que forma o mercado consome o produto resulta, junto com outras variáveis levantadas durante o desenvolvimento da cadeia produtiva, no desenho de uma estrutura adequada de beneficiamento e agregação de valor da cadeia, considerando também as características do território. O processo também colabora para a arquitetura da marca e a definição de estratégias de acesso ao mercado.

Essa análise é feita por meio da coleta e análise de dados secundários com foco em estudos especializados de associações de classe, agências governamentais e dados de universidades, buscando construir um primeiro marco qualitativo e quantitativo sobre a cadeia produtiva a ser desenvolvida. A partir deste cenário, são identificadas e realizadas entrevistas junto a informantes-chaves da cadeia produtiva e visitas de campo pontuais, caso necessário. O resultado dessa análise compõe o estudo de mercado.



#### PRINCIPAIS ATIVIDADES

- Levantar o volume produzido e comercializado, atual e potencial, dos produtos da cadeia em análise;
- Traçar o perfil do mercado atual e suas tendências regionais, nacionais e internacionais;
- Identificar os produtos existentes e potenciais na cadeia, por tipo e respectivos níveis de agregação de valor, qualidade, preço, mercado e rentabilidade esperada;
- Caracterizar os produtores locais do ponto de vista organizacional, social, econômico e produtivo;
- Caracterizar as barreiras e parâmetros técnicos, logísticos e legais para o beneficiamento, considerando oportunidades e ameaças;
- Como resultado, temos um panorama do potencial de mercado dos produtos provenientes do território estudado. Este panorama é fundamental para estimar o valor da cadeia, a compreensão do investimento e do retorno futuro.

### 2.1.3 Estudo de bases produtivas

Não é raro que as bases produtivas de uma cadeia tenham surgido de uma forma espontânea e não completamente estruturada. O mercado potencial, por sua vez, costuma exigir volume e regularidade. Para isso, é necessário entender como estão configurados os polos produtivos do território, quais são suas fortalezas, deficiências e necessidades de estruturação.

Esse diagnóstico deve contemplar revisão bibliográfica para levantamento de dados secundários, entrevistas com atores-chave para produção de dados primários em campo e elaboração de um diagnóstico em profundidade do possível polo produtivo da região. Caso já tenha existido algum polo produtivo no território no passado, a sua avaliação é importante para apontar as causas de sua desestruturação, bem como os desafios e lições aprendidas em experiências passadas. Ainda nesse contexto, a avaliação de aspectos legais operacionais e de exigências do comércio interestadual e exterior, bem como o levantamento de políticas de fomento ao mercado, servirão para nortear o diagnóstico do polo produtivo.



#### PRINCIPAIS ATIVIDADES

- Identificar possíveis polos produtivos de base comunitária com relevância no território em que se pretende desenvolver a ação;
- Realizar diagnóstico em profundidade dos possíveis polos produtivos de base comunitária existentes atualmente, incluindo informações sociais (Ex.: modelo de organização, maturidade organizacional, acordos de produção, condições socioeconômicas dos produtores, relações de trabalho, aspectos de direitos humanos) e produtivas/operacionais (Ex.: volumes de produção atual e potencial, custos operacionais, condições e preços de compra/venda, capital de giro empregado, fluxos logísticos, balanço econômico-financeiro, situação de infraestrutura);
- Analisar histórico de iniciativas anteriores de polos produtivos para compreender as causas da perda da relevância (Ex.: esgotamento dos recursos naturais, conflitos ou falta de coesão social, mudança da matriz econômica), bem como os desafios enfrentados e lições aprendidas que deveriam ser observadas em novas iniciativas;
- Levantar aspectos legais e operacionais, bem como as políticas de fomento e mercado (Ex.: crédito, subsídios, tributação, compras públicas) e as exigências do comércio interestadual e exterior que incidem na atividade produtiva a ser desenvolvida.

### 2.1.4 Possibilidades de agregação de valor

Outra exigência mercadológica comum é a oferta de produtos com algum tipo de beneficiamento ou agregação de valor. Quando uma cadeia produtiva consegue ir além da oferta da matéria-prima em seu estado bruto e ter domínio do processo de agregação de valor, normalmente consegue maior lucratividade para seu produto. Num dos casos estudados pelo Interelos, o simples filetagem de peixes (em vez da venda do peixe inteiro) aumenta consideravelmente a margem de lucro dos produtores.

O estudo de agregação de valor concentra-se no levantamento de dados e indicadores necessários para a análise das unidades industriais próximas aos territórios, para beneficiamento e agregação de valor do produto da cadeia estudada. Essa análise é de grande importância para entender se há a necessidade de construção e operacionalização de uma indústria de beneficiamento para essa cadeia produtiva.

Em um segundo momento, a partir das análises de mercado e base produtiva, será iniciada a investigação de onde é a melhor opção locacional em termos de fatores de produção e logística para transporte de matéria-prima e produto processado. A escolha do local de instalação da unidade de beneficiamento deve levar em conta fatores como infraestrutura para escoamento da produção, fornecimento de energia, entre outros essenciais para seu funcionamento.



#### PRINCIPAIS ATIVIDADES

- Levantamento e análise das unidades industriais existentes;
- Avaliação Preliminar de viabilidade da cadeia: escopo das unidades industriais potenciais;
- Levantamento da melhor estratégia locacional para as estruturas de agregação de valor da cadeia;



### 2.1.5 Abordagem transversal de Direitos Humanos

Para concretizar os objetivos a que nos propomos, de desenvolver uma cadeia produtiva justa, é fundamental que a análise de viabilidade inclua um mapeamento da dimensão de Direitos Humanos (DH) no território. Este tema, frequentemente negligenciado em análises de mercado convencionais, é transversal a toda a cadeia. A partir do mapeamento, que é feito nas dimensões de riscos e oportunidades, podem ser desenvolvidas estratégias específicas de efetivação dos Direitos Humanos no desenvolvimento da cadeia.

#### ANÁLISE DE RISCOS

Identifica as violações centrais de DH existentes no contexto da cadeia de valor e o risco que essas violações trazem para os integrantes das comunidades trabalhadas e para a própria cadeia em si na perspectiva de mercado. É necessária uma atenção especial às possíveis violações envolvendo trabalho escravo, trabalho infantil, trabalho não decente, indigno ou sem segurança e questões relacionadas às comunidades tradicionais e necessidades básicas (saúde, escola e moradia).

#### ANÁLISE DE OPORTUNIDADES

Identifica as possibilidades de promoção de DH (em especial relacionado ao maior envolvimento de mulheres, jovens, idosos, comunidades tradicionais e pessoas com deficiência) nas etapas de desenvolvimento da cadeia de valor, apontando oportunidades de incremento para o próprio negócio.

A partir das duas dimensões, é possível desenvolver uma abordagem transversal do tema aplicada por meio:

#### PREVENÇÃO

Prevenir impactos adversos nos direitos humanos que estejam diretamente relacionados à cadeia de valor, abstendo-se, inclusive, de praticar ações que possam causar ou contribuir para tais impactos.

#### PROTEÇÃO

Enfrentar e mitigar possíveis impactos adversos nos direitos humanos no contexto da cadeia de valor.

#### PROMOÇÃO

Criar ações e apoiar iniciativas voltadas para a promoção da efetividade dos direitos humanos no contexto da cadeia de valor.

A seguir, alguns exemplos de atividades para execução das três estratégias.

ESTRATÉGIAS	ATIVIDADES
<b>PREVENÇÃO</b>	<p>Tomar medidas para evitar que o trabalho gere situações de violação de direitos. Atualizar permanentemente a compreensão mínima da situação política do território em foco, equalizando as abordagens, contatos e entrevistas, de modo a evitar o acirramento de disputas ao longo do trabalho.</p> <p>Analisar o perfil comunitário das iniciativas em foco, no intuito de compreender se há possíveis situações de vulnerabilidade, desigualdade e opressão existentes entre os diferentes grupos participantes da cadeia produtiva em destaque, bem como se existem medidas vigentes voltadas para equalização dessas situações desvantajosas.</p> <p>Identificar se há mecanismo interno nas entidades ou localidade com foco em obtenção da segurança alimentar e melhoria da nutrição das famílias dos trabalhadores.</p>
<b>PROTEÇÃO</b>	<p>Analisar em profundidade casos de violação de direitos humanos que porventura sejam relatados durante o trabalho, realizando encaminhamentos pontuais para entidades que integrem a rede de proteção de direitos humanos. Estimular a articulação das entidades que integram a rede de proteção de direitos humanos do território.</p> <p>Contribuir para a realização de ações voltadas para o desenvolvimento sustentável da cadeia produtiva e da comunidade em que esta se insere. Apoiar a adoção de medidas de proteção social nas instituições e demandar, quando necessário, dos órgãos públicos a execução de tais medidas.</p>
<b>PROMOÇÃO</b>	<p>Fortalecer a articulação social e mobilização comunitária das entidades e cadeias produtivas em análise.</p> <p>Auxiliar a criação de estratégias e iniciativas para envolvimento e engajamento dos diferentes grupos sociais e classes de trabalhadores de cada cadeia. Estimular que as políticas remuneratórias e de distribuição de sobras das entidades sejam coerentes com a perspectiva de uma prática de negócios sociais inclusivos pautados no lucro justo e no respeito socioambiental.</p> <p>Incentivar a criação de mecanismos de participação diversificada dos atores sociais, com especial atenção para o envolvimento de mulheres, jovens, idosos, comunidades tradicionais e pessoas com deficiência (acessibilidade).</p> <p>Contribuir para a adoção de regras que atuem para a eliminação de práticas discriminatórias e de qualquer forma de violência, em especial contra mulheres e meninas.</p>

FIGURA 4: Atividades para execução das três estratégias.

## 2.2 Legitimação da escolha: consulta e consentimento

A escolha de um território e das cadeias a serem desenvolvidas não é um processo impositivo. Para a legitimação da escolha, são necessárias conversas com as lideranças e atores impactados pelo projeto. Esse processo de diálogo serve para dar visibilidade sobre as ações de desenvolvimento da cadeia, as etapas de sua construção e, principalmente, sobre o grau de mobilização e participação da comunidade. Ele é garantia de que todos conheçam o processo, seus resultados e seus benefícios.

É fundamental que a comunidade tome conhecimento pleno da proposta, tenha suas dúvidas sanadas e incorpore suas sugestões e críticas. A clareza sobre qual grupo vai participar ativamente do processo também reforça a legitimação da escolha.

A execução desta etapa é feita em duas fases, Preparação e Consulta, e é baseada em convenções internacionais que estabelecem os direitos de populações indígenas e comunidades tradicionais, entre eles: o direito de autoafirmar a sua identidade, de autodeterminar as suas vidas e suas formas de decisão e organização.

### 2.2.1 Preparação: Articulação prévia com atores e parceiros

A articulação prévia com os atores e parceiros é fundamental para a construção do projeto. É necessário conhecer o território, conversar com as lideranças das comunidades e outros atores que atuam na comunidade, como instituições parceiras, universidades e instituições de assistência técnica, para realizar o levantamento de informações, o entendimento das necessidades do território e para desenhar a proposta alinhada às expectativas locais.

Nas ações de articulação prévia, é apresentada a proposta para as lideranças comunitárias que representam o território, organizações da base e parceiros estratégicos. Esses momentos são importantes para compartilhar com a comunidade o que está se planejando realizar, compreender se há ambiente favorável para o desenvolvimento do projeto e levantar informações cruciais para o incremento e melhor adequação da proposta.

As pessoas que mais conhecem o território são as que vivem nele ou que lá atuam e trabalham. Sendo assim, é importante conversar com as lideranças sobre a proposta de implementação, no intuito de fazer as devidas adequações antes mesmo de realizar a consulta a todas as comunidades do território. Outro papel importante das lideranças comunitárias é o apoio na mobilização das pessoas que participarão das oficinas e farão as articulações iniciais para o desenvolvimento da cadeia produtiva.

O produto dessa articulação inicial é um plano de trabalho para a implementação do protocolo comunitário a ser apresentado nas reuniões de consulta e consentimento com as comunidades. Elas, conforme será detalhado a seguir, poderão escolher entre fazer parte ou não do desenvolvimento do projeto.



#### PONTOS DE ATENÇÃO

- Buscar compreender minimamente o território e avaliar se as lideranças estão alinhadas com a proposta e querem o desenvolvimento do projeto no território.
- Construir a proposta após uma visita *in loco*, para que a estratégia tenha conexão com a realidade local.
- Ter flexibilidade para se adaptar às necessidades do território.
- Ter um técnico em campo para facilitar a mobilização e o engajamento nas atividades.
- Estar atento à dinâmica das relações sociais, respeitando a forma como a comunidade se organiza, escutando mais pessoas além das lideranças e evitando conflitos antes mesmo de o projeto acontecer.

## 2.2.2 Consulta – Consentimento livre, prévio e informado

O direito à consulta e ao consentimento livre, prévio e informado (CLPI) está previsto na Convenção 169 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (BRASIL, 2004). Essa convenção garante que povos indígenas e comunidades tradicionais tenham o direito de autoafirmar a sua identidade, de autodeterminar as suas vidas e suas formas de decisão e organização.

Esse direito determina um novo tipo de relação, mais simétrica e respeitosa, entre os Estados e os povos interessados, que se sustenta no reconhecimento e respeito dos seus direitos fundamentais.

A consulta é um ponto fundamental em qualquer projeto que gere alguma intervenção comunitária. Ela parte da premissa de que as pessoas e comunidades têm o direito de escolher se querem ou não participar de uma ação comunitária, bem como em algumas situações, autorizar ou não a realização de determinada intervenção em um território. Além disso, a consulta é uma grande oportunidade de compartilhamento de informação entre comunidades, técnicos e instituições apoiadoras de determinado território, estímulo ao engajamento no desenvolvimento do projeto. Os principais beneficiários de uma consulta devem ser as pessoas e comunidades em que as ações de desenvolvimento do território e de cadeias produtivas pretendem ser desenvolvidas a partir do estabelecimento de regras e acordos comunitários.

Essa etapa tem como objetivo esclarecer quais atividades se pretendem realizar para construção do protocolo comunitário contexto da cadeia produtiva e, especialmente, se a comunidade concorda com a realização do projeto e, em caso positivo, de que maneira cada pessoa gostaria de participar.



### PONTOS DE ATENÇÃO

- Realizar a consulta no território, de forma livre, prévia, informada e de boa fé.
- Adotar a linguagem da comunidade, conforme plano de consulta que será elaborado pelas lideranças nas conversas prévias.
- Buscar a participação de lideranças descentralizadas.
- Envolver outras pessoas da comunidade, além das lideranças.
- Estabelecer tempo suficiente nos processos decisórios para que todas as dúvidas e questionamentos sejam tratados.
- Garantir a diversidade de participação (gênero, idade, cor, localidade, religião, classe socioeconômica e interesses) nas reuniões.
- Revezar as comunidades onde serão as reuniões, no processo de consulta, para que todos possam participar de forma efetiva.
- Em caso de consentimento, registrar de forma pública, por meio de uma ata assinada pelos presentes na reunião de consentimento.

Um dos encaminhamentos do processo de consulta é, além de explicar o projeto e averiguar se há o consentimento da comunidade para realização do projeto, a construção de uma agenda e planejamento para início das atividades. Nessa agenda é importante levantar, de forma participativa, as datas possíveis para as primeiras oficinas do protocolo comunitário, a comunidade ou local em que será a oficina, bem como a definição do número de participantes por comunidade.

**“Os principais beneficiários de uma consulta devem ser as pessoas e comunidades em que as ações de desenvolvimento do território e de cadeias produtivas pretendem ser desenvolvidas a partir do estabelecimento de regras e acordos comunitários.”**



## 2.3 Protocolo comunitário com foco em fomento de cadeias de valor sustentáveis

O Protocolo Comunitário é uma ferramenta que dá base para a estruturação de um modelo de desenvolvimento local que abrange as demandas comunitárias, engaja e fortalece os produtores para estruturarem suas cadeias produtivas procurando mercados mais justos.

Os Protocolos Comunitários, pela sua natureza de instrumento de gestão territorial e dos recursos naturais, devem ser desenvolvidos pela própria comunidade para defender seus direitos tradicionais, além de serem um mecanismo de empoderamento e autonomia local.

É um processo estabelecido em determinado território, podendo incluir uma ou várias comunidades. Ele se baseia na compreensão daquela comunidade a partir do entendimento dos sujeitos que lá residem. Por meio do protagonismo comunitário, tem por objetivo a construção de normas, regras e procedimentos para uma gestão territorial sustentável.

Em um protocolo comunitário o processo de construção em si é tão importante quanto o documento final. Durante as reuniões e encontros, as pessoas devem ser envolvidas e engajadas nas discussões, trazendo para as oficinas perspectivas, sonhos e pertencimentos de cada comunidade. Na construção do protocolo, tem que haver troca de experiências e vivências.

A construção desses Protocolos Comunitários tem como base internacional a Convenção sobre a Diversidade Biológica (CDB), o Protocolo de Nagoia e a Convenção 169 da OIT (Consentimento livre, prévio e informado – CLPI), que visam garantir os direitos dos povos indígenas e comunidades tradicionais. A legislação nacional, como a Lei da Biodiversidade (Lei n. 13.123/2015), também reconhece os protocolos comunitários como instrumentos de consentimento prévio em caso de acesso ao conhecimento tradicional.

Existem diversos protocolos disponíveis no *site* do “Observatório de Protocolos Comunitários de Consulta e Consentimento Livre, Prévio e Informado” que podem servir de referência para a construção desse processo. Eles estão subdivididos entre protocolos de consulta indígenas, Quilombolas, Povos e comunidades tradicionais, Protocolos comunitários da sociobiodiversidade e Protocolos em conjunto: Indígenas, quilombolas e tradicionais.

Nesse Guia trazemos como referência a “Metodologia para a construção dos Protocolos Comunitários” que foi desenvolvida pela REDE GTA e aplicada no arquipélago do Bailique e nas comunidades do Beira Amazonas, no Amapá, a qual resultou em um protocolo para cada território (GOMES *et al.*, 2015). Trazemos essa iniciativa como inspiração na proposição de uma nova metodologia para elaboração dos protocolos. Nessa região, a cadeia do açaí, escolhida como cadeia prioritária, desencadeou uma série de ações estratégicas para o desenvolvimento do território e para a agregação de valor do açaí.

Na metodologia da Rede GTA, foi desenvolvido um ciclo de quatro oficinas e dois encontros no primeiro ano (figura 5), para a construção dos acordos locais das comunidades que participaram do Protocolo comunitário do Bailique. No segundo ano, foi priorizado o desenvolvimento local a partir da cadeia produtiva do açaí, definida como prioritária pelas comunidades locais.



### PONTOS DE ATENÇÃO

- O Protocolo Comunitário deve ser criado pela própria comunidade. Esse guia prático traz algumas ferramentas para essa construção, mas é muito importante que a comunidade tenha autonomia para decidir sobre o processo de construção do protocolo.
- A organização articuladora do protocolo comunitário precisa estabelecer uma relação de confiança com a comunidade e respeitar as decisões da plenária durante as reuniões.
- O documento do Protocolo vai ser o resultado das discussões das comunidades e pessoas envolvidas, devendo ser respeitada a autonomia das comunidades em relação ao conteúdo que deve ir para o protocolo ou não.

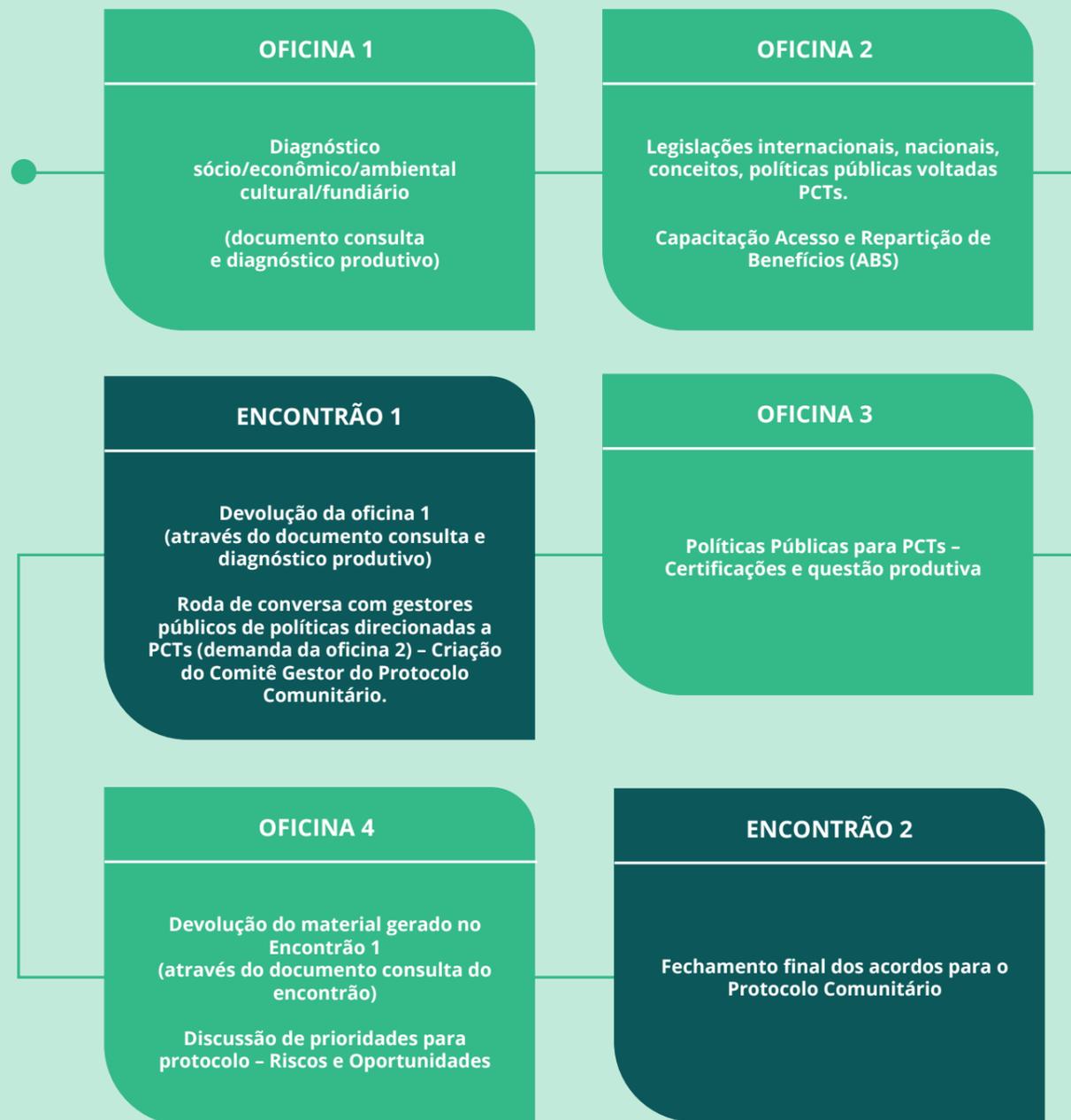


FIGURA 5: Resumo do ciclo de oficinas e encontros Protocolo Comunitário.

No caso do Beira Amazonas, a metodologia foi adaptada tendo em vista o fato de a demanda de construção do protocolo ter sido direcionada para o desenvolvimento da cadeia produtiva do açaí. Assim, as oficinas de boas práticas para manejo dos açaizais e as ações de desenvolvimento das cadeias produtivas foram incorporadas às ações de construção do protocolo, resultando na demanda de 43 produtores para se tornarem cooperados da Amazonbai, cooperativa formada no âmbito do protocolo comunitário do Bailique. Já a temática de acesso e a repartição de benefícios para o uso da biodiversidade não foram debatidas no ciclo de oficinas do Protocolo do Beira Amazonas, devido ao tempo do projeto ser menor se comparado ao processo desenvolvido no Bailique.

O processo descrito abaixo e apresentado na figura 6 apresenta o passo a passo das atividades necessárias para a construção de um Protocolo Comunitário com foco no fomento de cadeias de valor sustentáveis. Trata-se de uma nova proposta de construção advinda da reflexão da sistematização realizada, tendo como referência a experiência de construção dos dois Protocolos Comunitários do Amapá, Bailique e Beira Amazonas, bem como de revisão bibliográfica e, especialmente, a reflexão crítica das pessoas que vivenciaram as referidas experiências. O roteiro descrito não se trata de uma lista exaustiva de tarefas a serem cumpridas. Atividades podem ser acrescentadas ou retiradas de acordo com a especificidade de cada território.



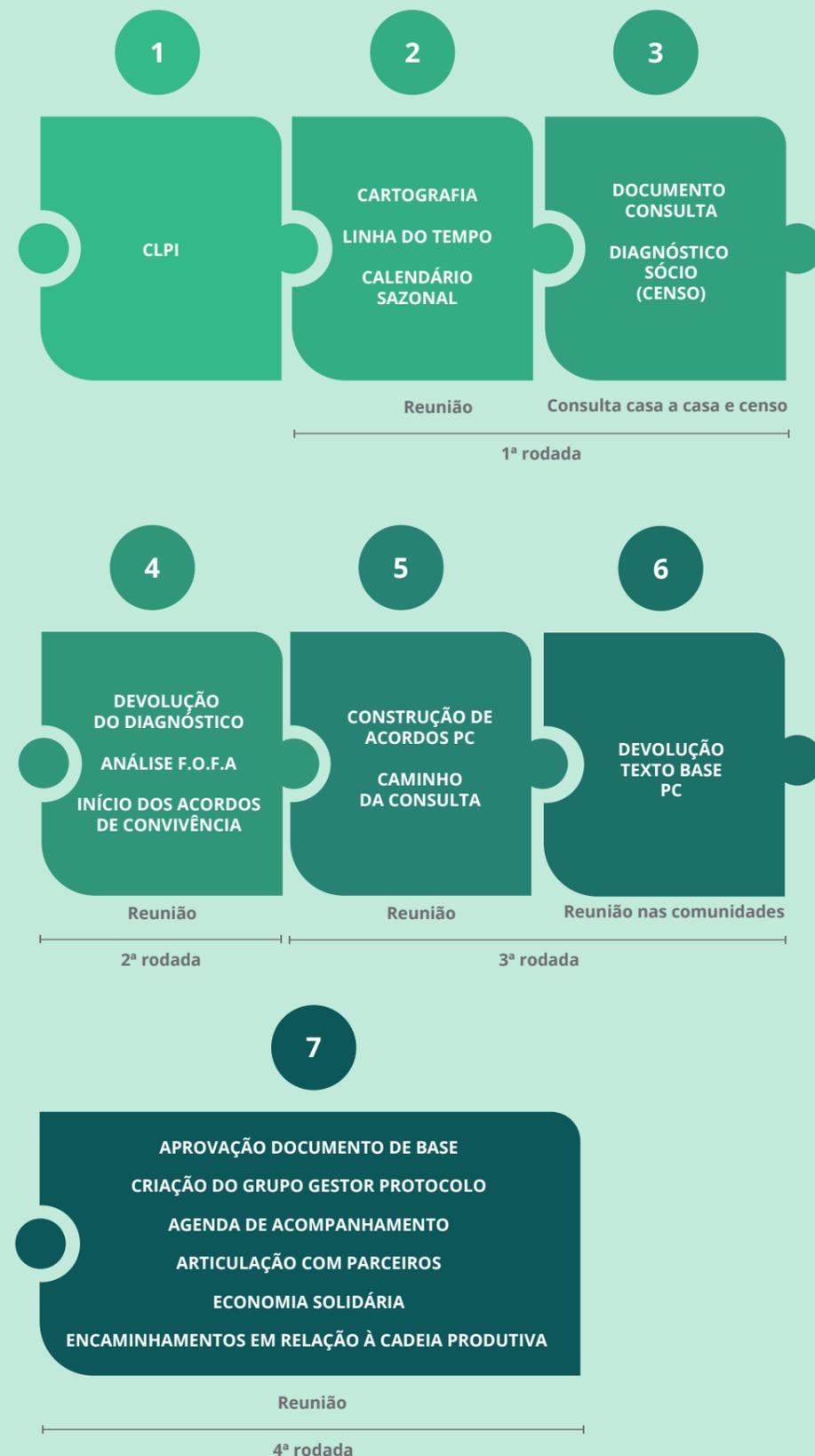


FIGURA 6: Passos para construção do protocolo comunitário.

### 2.3.1 Primeira rodada: Diagnóstico socioambiental participativo

O diagnóstico socioambiental participativo serve para obter o retrato do território e é fundamental para o planejamento e gestão das ações a serem realizadas. O diagnóstico é instrumento fundamental para compor a linha de base para o monitoramento dos impactos, positivos e negativos, gerados pelo processo de desenvolvimento das cadeias produtivas no território, a partir do entendimento comunitário das necessidades e oportunidades de benefícios para o território. A inexistência de uma linha de base dificulta as ações futuras de avaliação de sucesso do projeto.

#### Discussão sobre identidade, território e história da comunidade

A primeira reunião com as comunidades, após a etapa de consulta e consentimento, tem o objetivo de fazer um retrato do território. Ela também é especialmente importante porque colabora com o levantamento de informações do território (história da comunidade), que serão sistematizadas. Posteriormente, essas informações voltam para as comunidades em forma de questionário para ampliar a consulta e, conseqüentemente, a representação comunitária, considerando que nem todas as famílias podem participar das reuniões.

É importante obter as informações sobre identidade, história do território, atividades produtivas e organizações presentes, entre outras. Todas as informações coletadas devem ser sistematizadas e analisadas para discussão na segunda rodada de construção do protocolo.

*Ferramentas:*

A **CARTOGRAFIA SOCIAL** do território tem por objetivo contribuir para o planejamento territorial ao identificar expectativas, necessidades e ações que a comunidade anseia para o futuro daquela região. Por meio da elaboração participativa dos mapas da comunidade, ela procura compreender o uso, ocupação, atividades produtivas, limites das comunidades, atuação das mulheres, juventude, conflitos, festas, questões culturais, todos os elementos que compõem o contexto do tecido social do território e suas comunidades. Recomenda-se que os mapas sejam elaborados por comunidade, para preservar a identidade de cada lugar.

**LINHA DO TEMPO (OU RIO DA HISTÓRIA)** é uma metodologia que auxilia no resgate da história de uma região e de uma comunidade. Permite que os participantes conheçam com mais profundidade as suas histórias de vida. Ela contribui para criar ou fortalecer os laços de pertencimento e identidade com o território e com as demais pessoas da comunidade. Recomenda-se iniciar a dinâmica ouvindo os relatos das pessoas mais velhas que habitam o território. Na sequência, deve-se partilhar a fala com os mais jovens e, assim, ir construindo a história da comunidade.

**CALENDÁRIO SAZONAL** é uma ferramenta para compreender as atividades produtivas das comunidades: o que é produzido, em qual período, se é para subsistência ou comercialização, quais grupos trabalham com o produto e quais faixas etárias. Com esse retrato da produção, é possível conhecer as potencialidades produtivas do território e definir as estratégias de desenvolvimento das cadeias produtivas. Recomenda-se levar a planilha impressa e as comunidades elaboram cartolinas para compartilhamento das informações com os participantes. O resultado dessa análise produz um diagrama das atividades socioprodutivas de uma comunidade, segundo as diferentes épocas do ano. A identificação do período da safra dos principais produtos comercializados e de como as famílias se organizam para realizar as atividades é importante para as etapas posteriores do projeto.

*Estratégia:*

Para essas atividades é necessário reunir as comunidades interessadas em participar do projeto, isto é, as que deram o consentimento na etapa de consulta. Esses encontros buscam responder às seguintes questões:

- Quando a comunidade foi fundada?
- De onde vieram os primeiros moradores? E os demais moradores?
- Qual o número de famílias na comunidade?
- Como se define quem é da comunidade? E quem não é? Existe alguma regra escrita na sua comunidade que define isso? Por exemplo, acordos de convivência, estatuto da associação de moradores etc.
- Quais são os valores da comunidade?
- Quais são as principais tradições da sua comunidade (festa religiosa, dança etc.)?
- Na sua comunidade tem alguma parteira, benzedeira, puxadores, alguém com conhecimento de plantas etc.? Diga o nome dessas pessoas.
- Como são tomadas as decisões importantes na sua comunidade?
- Quem são consideradas autoridades na comunidade?
- Quem está envolvido na tomada de decisão? Existem decisões que devem ser tomadas só pelas lideranças, sem a discussão com os demais integrantes da comunidade? Quais?
- Quais são os valores centrais que guiam essas decisões?
- Como você se envolve no processo de tomada de decisão?
- Você sente que tem oportunidades suficientes de expressar suas preocupações e opiniões durante reuniões ou quando tem que decidir algo na comunidade? Se não, por quê?
- Você gostaria de mudar algo no sistema ou estrutura existente? Se sim, por quê?
- Quais são os principais produtos que as comunidades produzem?
- Quem são os compradores desses produtos? (ex.: Empresas? Intermediário/atravessador? Venda local?)
- Qual o período que é produzido? Safra? Quantidade (em sacas)? Valor?
- Na sua comunidade já teve curso de Boas Práticas para manejo de algum produto da biodiversidade? Se sim, quais cursos/instituições?
- Existe algum produto da sociobiodiversidade que tem na comunidade, mas não é aproveitado ou comercializado?

**PONTOS DE ATENÇÃO:**

- É importante ter pelo menos um articulador no território. Esse articulador deve ser proveniente da comunidade e ter a habilidade de promover o engajamento das pessoas. Junto com as lideranças, ele deve buscar a diversidade de atores.
- No final dessa atividade, é importante compreender como aquele território se reconhece. Se, por exemplo, há a autoidentificação como povo e comunidades tradicionais, bem como se existe uma unidade ou convergência comunitária. Como o Protocolo Comunitário deve buscar a representação de todas as comunidades participantes, esse entendimento é crucial.

## CALENDÁRIO SAZONAL

ATIVIDADES	1. REMUNERA	2. QUEM						3. CALENDÁRIO / IMPORTÂNCIA												4. ALTERA	4.1 POR QUÊ										
		Homens	Mulheres	Jovens	Idosos	Crianças	3ºs	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ												
CASTANHA	Coleta																														
	Processamento																														
	Transporte																														
	Comercialização																														
AÇAI	Coleta																														
	Processamento																														
	Transporte																														
	Comercialização																														
PESCA	Espécie A																														
	Espécie B																														
	Espécie C																														
	Espécie D																														
ROÇADO	Preparo																														
	Plantio																														
	Capina																														
	Colheita																														
CAÇA	Caça																														
CLIMA	5. Nível do Rio																														
	6. Chuva																														
	7. Temperatura																														
							JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ													

TABELA 1: Calendário sazonal.



### 2.3.2 Diagnóstico cultural, social, ambiental, econômico e produtivo

Neste momento, são identificadas questões relevantes nas conversas e reuniões sobre a história da comunidade e elaboradas questões focadas em aspectos sociais, ambientais, econômicos e culturais. As informações levantadas devem compor o questionário a ser aplicado com as famílias.

Nesta etapa, são aplicados dois questionários às famílias das comunidades envolvidas. Um deles contém as informações sistematizadas na reunião que buscou levantar as informações e histórias da comunidade e que precisa ser validado com as famílias que moram na comunidade que não participaram da reunião. O outro tem a finalidade de coletar informações sobre cada família, no formato de censo, de forma a compor um banco de dados que servirá de linha de base para acompanhar e monitorar a transformação do território.

No Beira Amazonas, esse levantamento foi realizado pelo Instituto Terroá, por meio da ferramenta RDST (Régua de desenvolvimento sustentável do território). Por meio da aplicação de um questionário estruturado, foram levantadas informações das 9 comunidades participantes, e os resultados foram usados para definir ações e parcerias estratégicas para as comunidades.



#### ESTRATÉGIA

- Propiciar a formação dos jovens do território para aplicação dos questionários, organização e análise dos dados coletados. Além de fortalecer o conhecimento no território, essa é uma atividade com potencial de engajar a juventude no trabalho comunitário.
- Estabelecer parceria com universidades ou escolas locais para coleta dos dados no território.



#### PONTO DE ATENÇÃO:

- Os dados coletados devem ser compartilhados com o território, bem como todas as análises realizadas. Essa disponibilização do banco de dados e informações pode colaborar para que a comunidade faça o planejamento de ações no território.
- Ao longo da segunda rodada de construção do protocolo, é importante que esses dados sejam entendidos e validados pela comunidade.

### 2.3.3 Mobilização e engajamento

Para garantir um processo organizativo forte, com vitalidade e participação ativa dos envolvidos, é necessário trabalhar ao longo de todo o processo a mobilização e o engajamento dos atores.

O tecido social às vezes é tão esgarçado e os desafios são tantos que a tarefa de desenvolver ações cooperadas fica ainda mais complexa. Este é um ponto falho de muitas iniciativas: injetar capital e financiar estruturas de produção em territórios onde não há um capital social fortalecido. E, para desenvolver capital social, é fundamental mobilizar os interessados em uma ação organizada e planejada.

Nesse contexto, algumas estratégias são essenciais.

#### 2.3.3.1 Entender o contexto comunitário

Conhecer a comunidade: Realizar um rápido levantamento da situação geográfica, histórica, social e cultural da região, bem como das dinâmicas de poder e de articulação comunitária, sendo fundamental:

- *Entender os anseios dos diferentes grupos:* para envolver qualquer grupo, tem que se partir da premissa de que ele quer ser envolvido, entender o que para esse grupo faz sentido. Se o grupo não está incluído, entender se o motivo está nele mesmo ou no contexto.
- *Atentar-se ao contexto territorial:* deve-se ter bastante cuidado com o contexto territorial, visando encontrar saídas satisfatórias para as dificuldades logísticas que, às vezes, são de altíssimo grau, e criar benefícios aos participantes que superem a cesta de serviços disponibilizadas por outros atores, como os atravessadores (exemplo disso é o pacote de conveniências oferecido pelo regatão, isto é, a figura icônica do atravessador presente em boa parte das cadeias produtivas, que além de comprar os produtos trazem bens necessários para os produtores), que acabam gerando dependência dos produtores e depreciação do produto. Em alguns casos, pode ser adequado tentar envolver esse ator (o atravessador) de forma diferente, em vez de tentar ocupar o seu lugar.
- *Trabalhar a transição da cultura:* a transição cultural, em muitos contextos, não ocorre de forma rápida. É preciso trabalhar com essa perspectiva de tempo alongada. A perspectiva pedagógica e transformadora da ação deve ser bem projetada no tempo, de modo que a ação seja planejada com uma duração suficiente para que possa gerar mudanças culturais e comportamentais substantivas no tempo.

### 2.3.3.2 Construir a confiança

Há um longo e precioso trajeto de construção de confiança em que se deve investir desde o início da ação:

- *O agir com transparência e objetividade:* em todas as ações deve-se buscar a clareza e a correção dos atos, evitando deixar sem a devida tratativa dúvidas, questionamentos e ruídos sempre naturais em processos coletivos. Nesse contexto, é fundamental evitar a *criação de falsas expectativas* no processo de engajamento e mobilização dos comunitários. A entidade deve ser construída com base em números e expectativas reais, evitando a criação de falsas promessas e o surgimento de expectativas ilusórias. É preciso trabalhar de forma objetiva o funcionamento e os números de mercado.
- *A dedicação de trabalho e de esforço com a comunidade:* para se construir confiança são necessárias presença e dedicação. É a partir do trabalho dedicado no tempo que a confiança comunitária é construída. Desde o início é necessário identificar as mais diferentes pessoas interessadas na ação no território, das lideranças formais e informais aos comunitários em geral, de organizações sociais às religiosas. E valorizá-los no processo enquanto profundos conhecedores da cultura e práticas locais, criando parcerias profícuas ao longo de todo o trabalho.
- *O trato cotidiano de envolvimento e acolhimento:* uma relação amistosa de respeito e acolhimento é essencial para a construção de confiança e, conseqüentemente, envolvimento dos interessados na ação. É preciso em todo o momento fazer com que as pessoas se sintam valorizadas ao participar, para que possam contribuir de forma livre e genuína, apontando para a criação de soluções fundadas no saber e vontade comunitários.

### 2.3.3.3 Estabelecer o vínculo com a comunidade

Para que o vínculo com a comunidade seja criado de forma consistente, é necessário que todos os participantes compreendam, concordem e desejem a ação em curso. O engajamento comunitário está diretamente relacionado ao grau de conhecimento e aceitação dos principais interessados acerca do processo, bem como da participação efetiva e ampliada dos comunitários que devem se sentir partes atuantes e respeitadas ao longo da empreitada.

Nesse contexto, é preciso ter especial atenção aos *instrumentos de didática e de colaboração*, sendo necessário adotar técnicas participativas, emancipadoras e envolventes. Deve-se buscar a construção conjunta do conhecimento, optando sempre por ações construtivas e colaborativas que estimulem o compartilhamento de saberes comunitários e de negócio socioambientais.

**“Para que o vínculo com a comunidade seja criado de forma consistente, é necessário que todos os participantes compreendam, concordem e desejem a ação em curso.”**



#### 2.3.3.4 Valorizar o conhecimento e o trabalho comunitário

Os principais trabalhadores a serem envolvidos no processo devem ser os próprios comunitários. Toda a força de trabalho disponível e interessada no território deve ser devidamente capacitada e absorvida de maneira adequada e justa no processo. Só assim as soluções e alternativas poderão ser efetivamente construídas a partir do chão do território, com bases comunitárias sólidas e legítimas.

São os comunitários que melhor conhecem o território, as situações de vulnerabilidade social a serem enfrentadas, as principais resistências e aberturas para o desenvolvimento da ação, e o conhecimento e pertencimento cultural da região.

Assim, é necessário:

- *Mapear e articular* não só as lideranças comunitárias, mas todos que queiram se dedicar à ação, garantindo a formação e a capacitação de todos os interessados em participar do processo.
- *Criar espaços de compartilhamento e integração.* O modelo de gestão deve propiciar espaços de compartilhamento e de integração. Nem todos os participantes chegam ao mesmo nível de compreensão e alinhamento. É preciso construir uma forma de gestão que possibilite a participação dos mais diferentes e desiguais grupos presentes no coletivo e gere integração. O objetivo é que os envolvidos se sintam parte da missão e da visão da entidade, coordenando e dando fluidez para o conjunto.

#### 2.3.3.5 Escutar ativamente

Ao longo de todo o processo, deve-se manter uma escuta ativa cotidiana, de modo a compreender as principais reivindicações, demandas, impressões, avaliações e propostas da comunidade. Só assim é possível conhecer a dinâmica social da região. É necessário construir canais individualizados (como visitas às comunidades e locais de acolhimento dos comunitários) e coletivos (como reuniões, assembleias, mutirões e eventos) de escuta e participação.

É importante, desde o início, combinar a forma em que os espaços de escuta e retorno ocorrerão para que as expectativas sejam equilibradas, evitando preocupações, medos e ruídos desnecessários e aumentando a segurança e a satisfação dos participantes.

#### 2.3.3.6 Incluir sempre

As situações de preconceito e discriminações ocorrem por motivos diversos, seja por religião, orientação sexual, raça/cor, gênero, deficiência física, idade, classe social e econômica, região do território, entre outros. Existem divergências entre os diferentes grupos que se encontram em situação de vulnerabilidade social que devem ser compreendidas e tratadas pelo coletivo.

Em relação à pauta da diversidade, a primeira coisa a se fazer é entender de qual contexto estamos falando, já que ele pode variar de comunidade para comunidade e de região para região. Os fatores de exclusão de um determinado grupo podem ter vários motivos, como: ser proibido de participar, não ser convidado, não ter interesse de participar ou não acreditar no processo em curso. Para cada um desses motivos, há de ser construída coletivamente e de forma customizada uma estratégia diferente visando à inclusão.

Para os processos de inclusão serem assimilados como uma prática institucional recorrente, é necessário trabalhar a formação de todos os participantes da entidade, especialmente os jovens. É preciso trabalhar a ideia de que a atividade produtiva só se torna uma cadeia de valor se for de toda a comunidade. Para tanto deve-se envolver ao máximo os produtores e os filhos de produtores, usando toda a capacidade dos jovens formados no território. Tendo em vista que a evasão dos jovens é uma realidade que precisa ser enfrentada, é importante trabalhar para diminuir a migração dos jovens para outras comunidades.



## 2.4 Segunda rodada: Devolutiva e construção de acordos locais

Na segunda rodada os questionários sistematizados são apresentados para as comunidades e parceiros do território, e a partir das informações pode-se discutir a construção de acordos locais.

### 2.4.1 Devolução dos diagnósticos para o território

As informações levantadas e organizadas na etapa diagnóstica devem ser apresentadas em reunião comunitária para conhecimento e validação das comunidades locais. Nesse momento, são identificadas fragilidades do diagnóstico, no intuito de aprimorar o trabalho desenvolvido na primeira rodada, deixando-o mais em consonância com as necessidades do território e as oportunidades. Como os dados foram levantados pela comunidade, é importante dividir a conversa em dois momentos. Um apenas com membros de cada comunidade específica (quando houver mais de uma comunidade envolvida no processo) e outro com toda a plenária. Assim, é possível identificar tanto as necessidades de cada comunidade como as necessidades comuns entre elas.

Para a conversa mais ampliada, envolvendo todas as comunidades, no intuito de estimular uma maior participação, após a apresentação das informações sistematizadas, sugere-se realizar a discussão, em pequenos grupos, lançando mão da análise FOFA (Tabela 1). A partir do exercício da análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e fragilidades do território, vão se construindo elementos que podem ser úteis tanto para os acordos internos de cada comunidade como temas cruciais para serem inseridos no protocolo comunitário

como diretrizes e metas a serem buscadas para o pleno desenvolvimento do território.

Nesse contexto, é fundamental refletir sobre onde se pretende chegar e que ações podem ser realizadas para transformar a realidade de cada comunidade. Trata-se de iniciar a construção de um planejamento para o território, de modo a permitir às comunidades definirem as principais necessidades a serem enfrentadas e as estratégias para alcançar os objetivos.

Pretende-se com isso provocar uma reflexão na comunidade em busca de alternativas para solucionar os principais problemas. Assim, as questões e ações propostas, que integrarão tanto os acordos locais como a parte executiva do documento final do protocolo comunitário, serão contextualizadas, partindo da realidade e das necessidades reais, garantindo a participação de todos.

#### *Ferramentas:*

SWOT/FOFA: é uma ferramenta muito utilizada para avaliações estratégicas para identificar as Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças de uma atividade. As fortalezas e fraquezas dizem respeito aos fatores internos, ou seja, sobre os quais se pode ter mais controle, por exemplo, a infraestrutura que possui, treinamentos etc. Já as oportunidades e ameaças dizem respeito aos fatores externos sobre os quais há menor controle.

Esse estudo visa facilitar a elaboração de um planejamento mais adequado aos objetivos de cada território, além de contribuir para a tomada de decisão. A análise consiste no preenchimento de uma tabela durante a oficina, contemplando o cenário interno e externo do território, trazendo elementos que as comunidades consideram ser pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças. Isso permite construir de forma convergente a base de diretrizes e questões a serem contempladas no documento final do protocolo e, especialmente, no dia a dia de implementação dos acordos pactuados.

A Tabela 1 apresenta um modelo com a análise FOFA e uma análise das oportunidades e fragilidades que podem ser ocasionadas com a discussão do protocolo comunitário. O objetivo dessa tabela é mapear a percepção das comunidades sobre o seu território.



ANÁLISE F.O.F.A. (Pontos fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameças)		FATORES EXTERNOS À COMUNIDADE	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FATORES SOB GESTÃO DA COMUNIDADE	FORTALEZAS (já que)	Estratégias para aproveitar as oportunidades a partir de nossas fortalezas	Estratégia para nos prevenirmos das ameaças a partir de nossas fortalezas
	FRAQUEZAS (apesar de)	Estratégia de usarmos as oportunidades para minimizar os impactos de nossas fraquezas	Estratégia para mitigarmos as ameaças que são potencializadas por nossas fraquezas

TABELA 2: Análise FOFA do território.

**Estratégia:**

Importante aproveitar esse momento para aprofundar o entendimento e ampliar as informações sobre a cadeia produtiva em foco. O contato mais próximo com os comunitários, além das lideranças, permite sempre aumentar a compreensão acerca dos anseios e necessidades comunitárias. É recomendável fazer grupos menores de discussão caso haja muitas pessoas nas reuniões, pois possibilita maior engajamento de todos. O momento também é propício para identificar os riscos e oportunidades contidos na construção do protocolo comunitário.

**2.4.2 Articulação dos acordos de convivência de cada comunidade**

Os acordos locais de convivência são regras criadas e discutidas pela própria comunidade para melhorar a convivência dentro de uma comunidade. Eles podem indicar limites, regras de usos dos recursos naturais, acordos relacionados à segurança, entre outros temas tidos como relevantes. Todos os materiais construídos até então, como o mapa da comunidade e o rio da história, podem ser usados para as conversas internas das comunidades.

**EXEMPLOS DE ACORDOS**

- acordos em relação à criação de animais, como porco, boi e cachorro;
- acordos em relação ao uso das áreas coletivas, sobre quem pode ou não explorar determinado recurso;
- acordos em relação ao manejo da floresta, como mutirões de limpeza na área de açaizal de alguém, entre outros.

Durante essas conversas, dois pontos devem ser necessariamente tratados: um sobre os acordos locais de convivência a serem estabelecidos em uma comunidade específica, o outro sobre os acordos a serem levados por todas as comunidades para a plenária de construção do documento final do protocolo comunitário. Por vezes, esses acordos podem ser os mesmos, mas não necessariamente um acordo de convivência específico de uma comunidade será acolhido como um acordo de todo o protocolo. Por esse motivo também, deve-se buscar sempre a maior participação qualificada possível das diversas comunidades e pessoas envolvidas no processo de construção do protocolo.

**PONTO DE ATENÇÃO**

- As comunidades devem ter total autonomia para decidir o que é importante estar nos seus acordos. Essa rodada de construção de acordos locais pode ser facilitada pelo articulador local do Protocolo comunitário ou ser conduzida de forma independente e autônoma por todas as comunidades.

## 2.5 Terceira rodada: Construção do documento base do Protocolo comunitário e caminho da consulta

Na terceira rodada, tendo ocorrido a devolutiva do diagnóstico e pactuação de acordos locais de convivência, as comunidades já possuem elementos para construir os acordos ou revisar os acordos existentes à luz do protocolo comunitário. Nesse sentido, o documento base do protocolo deve conter tanto os acordos definidos pelas comunidades como a forma que o território definir que quer ser consultado (etapa “Caminho da consulta”, que é detalhada adiante), sendo importante frisar que o documento deve ser construído de uma forma operacional visando ao seu uso para o desenvolvimento do território.

Esse documento base deve ser apresentado e discutido nas comunidades para que todos tenham oportunidade de olhar e opinar no documento base do Protocolo comunitário e após essas apresentações devem ser incluídas todas as contribuições do documento final para aprovação da plenária.



### 2.5.1 Construção de acordos ou repactuação dos acordos preexistentes

Tendo construído toda a base de informações sobre as comunidades, acordos existentes e fomentados pela construção coletiva até aqui, é hora de conversar sobre o documento do protocolo comunitário.

Nesse momento, é importante apresentar outras referências de acordos comunitários, protocolos e documentos de consulta, para servirem de inspiração para as comunidades participantes. Do mesmo modo, é fundamental resgatar os elementos discutidos durante as reuniões locais e pelas comunidades, durante a etapa de acordos internos, para a construção de um documento base.

Ao final desse momento e após a sistematização das informações, é possível ter um documento base para ser discutido, complementado e validado pelas comunidades, para posterior apreciação de todo o coletivo.

#### *Estratégia:*

Trabalhar com pequenos grupos. Nos encontros, pode-se dividir os participantes em grupos menores para estimular o engajamento e a participação.

#### Três perguntas essenciais para esta etapa:

- O que é importante estar no Protocolo?
- Quais acordos devem estar no Protocolo?
- Quais os temas prioritários?

**“Ao final desse momento e após a sistematização das informações, é possível ter um documento base para ser discutido, complementado e validado pelas comunidades, para posterior apreciação de todo o coletivo.”**

### 2.5.2 Caminho da consulta

Outro aspecto importante de ser definido pelas comunidades para constar no documento base do protocolo é o “caminho da consulta”. É nesse ponto que as comunidades definem como querem ser consultadas pelo Estado ou empresas em projetos que possam gerar impactos na região.

A Convenção 169 da OIT procura garantir a preservação e a sobrevivência dos sistemas de vida dos povos indígenas e tribais e sua ativa e efetiva participação no planejamento e execução de projetos que lhes dizem respeito. Ela foi ratificada no Brasil em 2002 e visa consultar os povos interessados, mediante procedimentos apropriados e, particularmente, por meio de suas instituições representativas, cada vez que sejam previstas medidas legislativas ou administrativas suscetíveis de afetá-los diretamente.

Para fins do Protocolo Comunitário, o Consentimento livre, prévio e informado (CLPI) é requisito obrigatório para toda atividade que venha impactar as comunidades e seu território.

Dessa forma, qualquer pessoa física ou jurídica que deseje negociar com as comunidades deve reconhecer o direito das comunidades do Protocolo comunitário de dizer “sim” ou “não” para o projeto. Para dar a resposta sobre o consentimento, as comunidades consideram os seus próprios meios e processos de tomada de decisão, de acordo com o que entendem ser “livre”, “prévio” e “informado” (YAMADA, 2019).

Assim, no início desse Guia, a metodologia sugere um processo de consulta e consentimento para já exercitar esse respeito à tomada de decisão autônoma do território. No entanto, ao final desse processo o território é estimulado a criar um caminho de como eles gostariam de ser consultados, incluindo essas regras no protocolo comunitário.



#### *Estratégia:*

Discutir em grupos de trabalho os conceitos de “consentimento”, “livre”, “prévio” e “informado”, uma vez que essas definições são importantes para compor o protocolo. Ter um roteiro com perguntas para a construção do caminho da consulta ajuda na facilitação do processo.

Suscitar questões que estimulem a construção do caminho da consulta, como quem deve ser consultado, onde serão as reuniões, como será a negociação e o processo de consentimento, entre outras.

### 2.5.3 Devolução do texto base para o território

Após a construção do texto base do protocolo pelos representantes das comunidades envolvidas, é fundamental que haja uma devolutiva do que foi escrito e pactuado para cada uma das comunidades. Deve-se dar conhecimento dos acordos coletivos e abrangentes em construção, bem como coletar críticas e sugestões de pessoas que não participaram diretamente do processo de construção, mas que estarão envolvidas no território abrangido pelo protocolo. Todos os pontos levantados, consensos e dissensos, devem ser sistematizados e levados para a próxima rodada, onde será pactuada a versão final do protocolo comunitário.

A forma como essa devolutiva deve ser feita às comunidades locais segue os mesmos moldes descritos anteriormente.

**“Assim, no início deste Guia, a metodologia sugere um processo de consulta e consentimento para já exercitar esse respeito à tomada de decisão autônoma do território.”**

## 2.6 Quarta rodada: Pactuação do documento final do Protocolo comunitário e Acompanhamento

Essa rodada tem como objetivo a pactuação do documento final do protocolo, definição de como será feita a gestão, prospecção de parceiros e apoiadores e o acompanhamento das atividades para que o processo se mantenha vivo. Tão importante quanto construir um Protocolo Comunitário é acompanhar a execução dos acordos no tempo. Só assim é possível assegurar que o texto final do protocolo não se torne apenas um documento sem aplicabilidade. Nesse sentido, após a pactuação do documento final é necessário pensar em formas de garantir a aplicabilidade dos acordos consensuados e manter as discussões sobre o desenvolvimento do território ativas.

### 2.6.1 Consolidação e pactuação do documento final do Protocolo Comunitário

Este é o momento de consolidação e pactuação do documento final do protocolo comunitário das comunidades. Nessa versão já estão incluídas as contribuições da segunda devolutiva para as comunidades.

Após a discussão do documento base com as comunidades, todas as informações devem ser sistematizadas e apresentadas em plenária final, para conclusão e aprovação do documento final. É importante dedicar tempo e estimular o engajamento na consolidação e pactuação desse documento, principalmente considerando o fato de que ele representa a todos.

### Estratégia:

Importante envolver os representantes de cada comunidade nas visitas às comunidades para a sistematização das contribuições ao documento final que será levado para validação.

### 2.6.2 Criação de um coletivo para gestão do protocolo, encaminhamento das demandas e articulação com parceiros e poder público

Para fazer a gestão da execução do protocolo comunitário, a partir da articulação de parcerias para o encaminhamento de demandas e contribuição para o acesso às políticas públicas, é importante consolidar um coletivo de pessoas.

Esse grupo de trabalho, que pode ter uma roupagem formal ou informal, ficará responsável pela articulação dos territórios do protocolo e os agentes externos, recorrendo periodicamente às bases comunitárias para a manutenção do envolvimento de todos e avaliação coletiva dos avanços, conquistas e desafios.

É uma decisão da plenária definir se é ou não necessária a constituição de uma personalidade jurídica para fazer a gestão do protocolo. Essa organização pode ser uma associação, uma cooperativa, uma rede, uma articulação ou apenas um coletivo informal. Esse grupo não necessariamente precisa ter uma personalidade jurídica, mas precisa definir uma forma de se organizar para alcançar os objetivos.

Essa articulação dos pontos centrais do protocolo vai demandar a definição de uma estratégia. Caso o território decida ter essa organização, ela precisará ser estruturada e fortalecida para que possa cumprir o seu papel. Na Parte 3 deste guia, vamos apresentar um passo a passo para a institucionalização das organizações.

A ASA (Articulação do Semiárido) é uma rede formada por mais de três mil organizações da sociedade civil de distintas naturezas – sindicatos rurais, associações de agricultores e agricultoras, cooperativas, ONGs, Oscip etc. Ela conecta pessoas organizadas em entidades que atuam nos 10 Estados que compõem o Semiárido, defendendo os direitos dos povos e comunidades da região.

### **2.6.3 Realização de rodas de conversa, audiências públicas, mutirões e articulações comunitárias**

Tendo em vista que o documento final do protocolo comunitário identifica e articula demandas prioritárias para o desenvolvimento do território, na etapa de acompanhamento é fundamental que esses pontos sejam tratados de forma coletiva.

É importante que a organização que esteja acompanhando a execução do protocolo mantenha-se atenta a esses pontos. Tanto para auxiliar a comunidade nas articulações de parcerias e encaminhamentos necessários quanto para provocar o engajamento e a autonomia comunitária no processo. Assim, a organização que estiver prestando apoio à comunidade deve atuar sempre como uma facilitadora, tendo bem claro que a comunidade é que deve ser a realizadora da ação.

Nesse contexto, devem ser planejadas rodas de conversa, audiências públicas, mutirões e todo tipo de ação coletiva que auxilie no tratamento dos pontos indicados como prioritários no Protocolo. Instituições públicas, parceiros e outras organizações estratégicas podem ser provocadas para discutirem sobre as necessidades identificadas durante a articulação do protocolo comunitário.

É importante que as organizações convidadas possam apresentar seus programas, políticas públicas e que tenham conhecimento prévio sobre as demandas para que possam vir preparadas e com representantes que possam assumir compromissos com as comunidades.

Após a apresentação das organizações, pode-se apresentar as demandas do território, contar o que estão construindo durante as reuniões, quais os objetivos que almejam alcançar e a partir dessas rodas de conversa fazer as articulações necessárias entre os presentes para as demandas do território.

#### *Estratégia:*

Fomentar a criação de grupos de trabalho que representem as mulheres e a juventude para que as diversas questões que envolvem esses grupos estejam presentes de forma contundente nas rodadas de discussão.

### **2.6.4 Realização de oficinas, capacitações e assessorias para a execução do protocolo**

Como parte fundamental para o acompanhamento da execução do Protocolo comunitário, deve haver uma agenda constante de oficinas, capacitações e assessorias sobre temas específicos tratados no Protocolo. A capacitação comunitária permanente é compreendida aqui como essencial para o engajamento e a autonomia comunitária.

Entre os temas essenciais a serem tratados, destaca-se a necessidade de aprofundamento sobre temas relacionados à economia solidária, o cooperativismo e o associativismo.

É muito comum as relações de comercialização das comunidades com atores externos serem pautadas em princípios que estimulam a competição e acumulação de capital, enfraquecendo as relações comunitárias de colaboração. Já a economia solidária pauta suas ações em uma lógica diferente do modelo capitalista, privilegiando a cooperação e a autogestão. Por isso é importante que as comunidades possam dialogar sobre os benefícios que a união e colaboração podem trazer.

Diversos autores que discutem a economia solidária afirmam que ela surge com uma resposta à incapacidade da economia de mercado de garantir abastecimento das necessidades básicas da população, principalmente no início da década de 80 com a implantação de modelos neoliberais. Nesse sentido, começaram a emergir a partir dos trabalhadores empreendimentos que Laville e Gaiger (2009) descrevem como

“coletivos de geração de renda, cantinas populares, cooperativas de produção e comercialização, empresas de trabalhadores, redes e clubes de troca, sistemas de comércio justo e de finanças, grupos de produção ecológica, comunidades produtivas autóctones, associações de mulheres, serviços de proximidade, etc.”.

#### Estratégia:

Durante a reunião pode-se dividir os participantes em grupos para debater os temas da Economia solidária:

- Comércio justo
- Transparência
- Democracia
- Autogestão
- Sustentabilidade
- Cooperação

É importante trazer exemplos e se possível a presença de pessoas que possam compartilhar boas experiências. Esse intercâmbio de conhecimento fortalece o engajamento e perspectiva do grupo.

Esse tema do associativismo e cooperativismo está diretamente relacionado com as estratégias de desenvolvimento das comunidades, o primeiro por ter a organização social como principal objetivo, o segundo por trabalhar a cadeia produtiva e a comercialização dos produtos advindos das comunidades.

#### 2.6.5 Considerações sobre o Protocolo Comunitário

O Protocolo Comunitário, conforme exemplificado na figura 7, pode desdobrar-se em dois campos de atuação. O primeiro deles está relacionado à gestão comunitária do território, e aborda questões relacionadas à melhoria da qualidade de vida nas comunidades, como acesso a políticas públicas, questão fundiária, desenvolvimento das cadeias produtivas, saúde, educação, entre outros temas identificados durante a construção do protocolo. É nessa dimensão que o território, a partir de uma organização gestora do protocolo ou não, segue articulando as melhores oportunidades de desenvolvimento por meio das estratégias definidas na construção do Protocolo.

Já o segundo campo, gestão de negócios comunitários, está relacionado ao desenvolvimento das cadeias produtivas do território, trazendo elementos para construção de cadeias mais justas e desenvolvimento local alinhado com a proteção da biodiversidade. Nesse campo se dá a construção física da cadeia de valor, abordada na Parte 3 deste guia. As discussões do Protocolo devem também ajudar a organizar esse desenvolvimento.

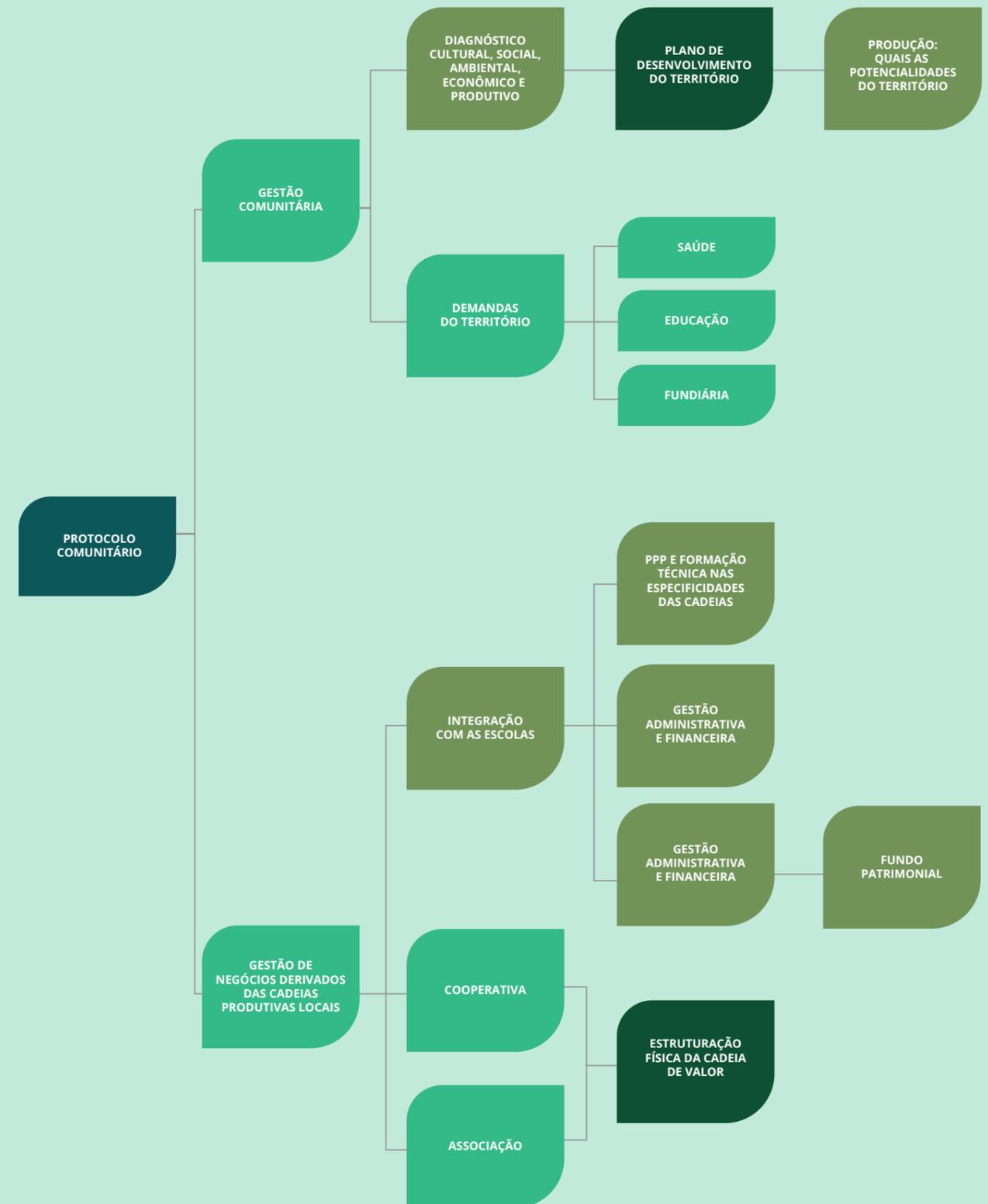


FIGURA 7: Protocolo Comunitário.



**“Esse tema do associativismo e cooperativismo está diretamente relacionado com as estratégias de desenvolvimento das comunidades.”**



## PARTE 3

# CONSTRUÇÃO FÍSICA DA CADEIA DE VALOR: CASO AÇAÍ

- 3.1 Institucionalização das organizações **79**
- 3.2 Organização **83**
- 3.3 Planejamento Estratégico **90**
- 3.4 O extrativismo com manejo de mínimo impacto **98**
- 3.5 Assistência técnica **102**
- 3.6 Conquista e manutenção das certificações **103**
- 3.7 Acompanhamento do produtor **106**
- 3.8 Pontos sensíveis do processo **108**
- 3.9 Envolvimento ampliado no extrativismo **114**
- 3.10 Transformação e agregação de valor **117**
- 3.11 Construção e Instalação **118**
- 3.12 Produção **133**
- 3.13 Matéria-prima **140**
- 3.14 Gestão **149**
- 3.15 Autonomização dos processos **151**
- 3.16 Mercado **151**
- 3.17 Distribuição de sobras **162**

A seguir aprofundaremos a análise de cada um dos momentos de construção física de uma cadeia de valor, tendo como estudo de caso a cadeia produtiva do açaí. Abordaremos desde os processos de institucionalização e fortalecimento das organizações comunitárias, passando pelas etapas de extrativismo, transformação, comercialização e distribuição das sobras, para finalizar com as ferramentas de autonomização dos processos e de estruturação das ações de educação.

### 3.1 Institucionalização das organizações

Em paralelo à realização do protocolo comunitário, especialmente ao longo da etapa de construção de acordos ou repactuação de acordos preexistentes, é fundamental investir na criação ou no fortalecimento de entidades já existentes, definindo formatos, papéis e quantidades de instituições que serão necessárias para o desenvolvimento da cadeia de valor.

O processo de criação ou fortalecimento institucional deve ser realizado de forma complexa e profunda. Em uma analogia com o corpo humano, é necessário trabalhar não só o corpo da entidade, mas alimentar a alma da organização coletiva. Nessa linha, é preciso pensar o esqueleto (estatuto e regimento), os tecidos que revestem (processos, procedimentos, rituais e balanços) e a alma (condutas e valores coletivos)<sup>1</sup>.

A seguir detalharemos 4 passos essenciais para a institucionalização e fortalecimento das entidades.

<sup>1</sup> Referência ao conceito de “os imponderáveis da vida real” (Malinowski, 1978).

### 3.1.1 Criação ou fortalecimento de entidade já existente

O primeiro passo a ser realizado nesse momento é compreender se já existe alguma organização comunitária que esteja apta a assumir o desafio de levar adiante as ações necessárias para o desenvolvimento de uma cadeia de valor. Entre os aspectos a serem observados na entidade, deve-se atentar para:

#### Aspectos formais da entidade

*Formato jurídico:* averiguar se a forma jurídica em que a entidade foi criada (ex.: associação ou cooperativa) é a mais adequada para a ação que se pretende desenvolver. É necessário que a organização tenha um formato jurídico, a exemplo das cooperativas, que viabilize a realização de diferentes etapas da cadeia produtiva.

*Regularidade fiscal e trabalhista:* identificar se existe algum passivo da entidade ou dos sócios que possa comprometer a ação coletiva que se pretende realizar.



ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA	EMPRESA
União de pessoas	Sociedade simples, regida por legislação específica	Sociedade empresária
Objetivo: sem fins lucrativos	Objetivo: prestação de serviços econômicos ou financeiros	Objetivo: obtenção de lucro
Número ilimitado de associados	Número ilimitado de cooperados, salvo incapacidade técnica	Número de acionistas ilimitado
Cada pessoa tem um voto	Cada pessoa tem um voto	Voto proporcional ao capital
Assembleias: <i>quorum</i> é baseado no número de associados	Assembleias: <i>quorum</i> é baseado no número de associados	Assembleias: <i>quorum</i> é baseado no capital
Não tem quotas de capital	Não é permitida a transferência das quotas-partes a terceiros, estranhos à entidade	É permitida a transferência de ações a terceiros
Não gera excedente	Retorno dos excedentes proporcional ao volume das operações	Lucro proporcional ao capital
Número ilimitado de associados, mas no mínimo 2 (duas) pessoas para sua constituição	Deve ser constituída por um número de 20 (vinte) pessoas, com exceção das cooperativas do ramo de trabalho que podem ser constituídas por um mínimo de 7 (sete) pessoas, conforme a Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012.	Número ilimitado ou não de acionistas

TABELA 3: Formatos de Organização.

### Aspectos materiais da entidade

*Legitimidade:* necessário averiguar se essa entidade é legítima, diante dos diferentes grupos que participarão da ação, para ser a organização gestora do processo.

*Vitalidade associativa:* compreender se a entidade tem vitalidade associativa e as principais demandas e necessidades preexistentes. A vitalidade associativa, compreendida especialmente pela participação ativa dos membros da entidade e a apropriação das atividades por eles, é o que movimenta a organização, sendo necessário criar formas de manter a participação e o engajamento de todos para o sucesso da entidade.

Desse modo, caso alguma entidade seja apontada como uma organização potencial para o desenvolvimento do processo, deve-se realizar um levantamento ampliado tanto dos aspectos formais quanto dos materiais para averiguar a viabilidade de essa instituição passar a ser a organização de referência da iniciativa. Esse processo deve contar com a validação coletiva do maior número de pessoas envolvidas.

Caso se identifique que a organização existente não seja a mais adequada para assumir a frente desse processo, ou mesmo que se constate que não há uma organização na região para realizar a gestão do processo, deve-se partir para a criação coletiva de uma entidade.

É necessário dar atenção integral ao:

- Esqueleto (escolha do formato jurídico e elaboração do estatuto e regimento);
- Tecidos que revestem (construção dos procedimentos, rituais e instrumentos de gestão da entidade); e
- Alma (definição das condutas e valores coletivos) da entidade.

Todas essas atividades devem ser realizadas de maneira coletiva e horizontal, sempre buscando a participação ampliada e livre dos interessados, bem como o envolvimento dos diferentes grupos existentes.



## 3.2 Organização

Além de engajados e alinhados com o objetivo do coletivo, os trabalhadores precisam saber onde querem chegar e como farão para conseguir percorrer o caminho. Assim, é necessário promover tanto a organização social do grupo quanto o planejamento da estratégia de ação de desenvolvimento da cadeia. Caso contrário o produtor não vai participar, podendo até ser cooptado pelas iniciativas de manejo de alto impacto. É preciso um grupo local mobilizado e organizado com interesse em fazer diferente e uma organização comunitária para fazer a gestão da produção, articulando a cadeia do extrativismo à comercialização, esforçando-se na descentralização.

A seguir, listamos alguns pontos fundamentais que devem ser observados no processo de organização social do grupo.

### 3.2.1 Modelos organizativos

Os modelos organizativos e de negócios devem ser reinventados e profissionalizados a partir de um diálogo com o conhecimento tradicional dos produtores e o tempo das comunidades.

É necessário, por meio de modelos simples, mas que sejam permeáveis à customização coletiva com todos os integrantes da entidade (produtores, monitores e diretores), de modo a possibilitar uma forma de organização que eles compreendam e que faça sentido para todos. Isso deve ser entendido como uma contingência para o sucesso da ação, diminuindo a complexidade da organização da produção. É necessário avaliar se os produtores estão compreendendo e assimilando cada uma das etapas, assessorando de forma pontual sempre que necessário.

### 3.2.2 Fortalecimento da coletividade

É fundamental estimular a participação ampliada de todos os membros da entidade nos espaços coletivos de organização, salientando o caráter de equipe e estimulando o trabalho conjunto e cooperado.

Nesse contexto, é importante construir um modelo de gestão que desperte a confiança do coletivo e o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade de todos com o grupo. Assim, é necessário trabalhar com transparência para que as pessoas continuem engajadas e se reconheçam como parte de um todo. Afinal, se um produtor deixar de entregar o produto, todos são afetados. Se um produtor descumprir normas da certificação, todos serão prejudicados. Por isso é preciso trabalhar e exercitar sempre o compromisso coletivo.

Para que o sentimento de coletividade não seja ameaçado, dois aspectos essenciais precisam ser sempre observados:

- *Evitar questões ideológicas e religiosas:* o território é diverso, permeado de diferentes ideologias e religiões. Para a ação ser abrangente e envolver um número expressivo de produtores, deve-se desde o início fazer um pacto de respeito com as diferentes concepções ideológicas e religiosas. Como as comunidades costumam ser muito religiosas, uma estratégia para evitar desentendimentos nesse campo é pactuar alguma mística de abertura e encerramento da entidade que atenda às necessidades advindas do compromisso de fé de cada participante e que ao mesmo tempo seja inclusiva e ecumênica. As questões ideológicas também não devem afetar a necessidade de tomada objetiva de decisões, que precisa levar em consideração o contexto específico das negociações e as oportunidades e demandas em jogo.
- *Trabalhar a necessidade de tolerância como base do protagonismo:* as pessoas e as comunidades são diferentes e todas podem errar. É necessário valorizar o trabalho correto de quem porventura cometa algum erro (especialmente dos pioneiros), bem como saber conviver com as diferenças. É fundamental trabalhar nos processos formativos a necessidade de tolerância entre as pessoas e grupos.

### 3.2.3 Criação de estrutura organizacional simples e leve

A cadeia do açaí por si só já é rentável, desde que tenha uma logística mínima de escoamento da produção, considerando que o extrativismo funciona sem uma entidade organizadora, sem a agroindústria e a presença de parceiros.

No entanto, todo o esforço do arranjo comunitário tem o propósito de distribuir a riqueza de maneira melhor e mais justa para todos os produtores e comunidades. Por esse motivo, também é necessária uma atenção especial à parte administrativa da entidade e da indústria, pois os comunitários com ou sem a entidade vão continuar sendo produtores de açaí.

Neste contexto, é necessário que:

- A entidade não tenha uma *estrutura muito complexa, pesada e onerosa.*
- *Fomentos e estratégias de captação sejam bem estruturados para não gerar uma relação de dependência e inviabilizar a continuidade da entidade após a saída de possíveis financiamentos.*
- *O trabalho dos parceiros seja bem equilibrado, estimulando a autonomia e o fortalecimento dos produtores em todas as etapas do processo, mas não se furtando de compartilhar a gestão e fazer junto sempre que necessário.*
- *A articulação permanente com o Estado seja permanente, estabelecendo uma conexão direta com o órgão ambiental. A autonomia comunitária não deve excluir ou eximir o Estado de realizar a sua obrigação. Quando preciso, não se deve deixar de cobrar que o Estado cumpra sua obrigação para evitar que a ação comunitária tente ocupar papéis que são do Estado.*

### 3.2.4 Construir um processo transparente de tomada de decisão

É preciso ter um desenho objetivo, horizontal e transparente de tomada de decisão ao longo de toda a cadeia que possibilite a deliberação de pontos importantes para a entidade e a manutenção dos laços de confiança.

É preciso trabalhar isso desde os primeiros momentos da existência do processo, compartilhando referências e tendo sempre a visão do todo. O processo decisório não pode ser apenas o da rentabilidade, mas também o do bem-estar e o da sustentabilidade real do território. É preciso criar uma cultura de aprendizado e prática no sentido da transparência e descentralização da tomada de decisão.

A seguir, na perspectiva do estudo de caso do açaí, de maneira ilustrativa, inserimos o funcionograma elaborado pelos cooperados da Amazonbai, Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas, que trabalha com açaí na foz do rio Amazonas, no Amapá. Este funcionograma foi desenvolvido durante os encontros de planejamento estratégico da entidade em 2021.

COOPERATIVA AMAZONBAI DE PRODUTORES DE AÇAÍ	
ÁREAS	FUNÇÕES
<b>Assembleia Geral</b>	Discutir
	Deliberar
	Aprovar
<b>Conselho Fiscal</b>	Emitir o parecer dos gastos
	Fiscalizar os atos da diretoria
	Analisar e emitir parecer sobre as atividades da cooperativa
	Regular o cumprimento do Regimento Interno
<b>Conselho Deliberativo</b>	Elaborar e propor alteração no regimento Interno
	Traçar a política de ação para viabilizar a implantação dos planos na assembleia
<b>Presidente</b>	Dirigir e supervisionar as atividades
	Presidir as reuniões
	Representar os cooperados
	Fazer o relatório de gestão e balanço geral
	Elaborar o plano anual de atividades
<b>Secretário</b>	Orientar as atas das reuniões
	Secretariar os trabalhos
	Organizar e atualizar as fichas dos cooperados
	Inscrever cooperados
	Manter os cadastros atualizados
<b>Tesoureiro</b>	Assinar junto ao presidente contratos e demais documentos
	Acompanhar a movimentação financeira em geral
	Organizar todos os documentos de movimentação financeira
	Organizar documentos para elaboração de balancetes e balanços
<b>Contábil</b>	Fazer a contabilidade
	Realizar balanços
	Organizar a prestação de contas

TABELA 4: Cooperativa Amazonbai de produtores de açaí.

COOPERATIVA AMAZONBAI DE PRODUTORES DE AÇAÍ	
ÁREAS	FUNÇÕES
Administrativo e financeiro	Organizar os documentos
	Organizar os pagamentos
	Gerar relatórios financeiros
	Atender o cooperado
Auditoria independente	Auditar externamente as contas e processos administrativos
Auditoria interna	Auditar internamente as contas e processos administrativos
Jurídico	Prestar assessoria jurídica
Certificação e Assistência Técnica	Coordenar a equipe de monitores e engenheiros
	Construir o planejamento de atividades de campo
	Representar a entidade junto às certificações
	Construir os procedimentos e instrumentos para atender aos princípios e normas das certificações
	Colaborar na gestão e execução do plano de safra
Atendimento ao Cooperado	Cuidar da estrutura física do escritório (atendente, internet, rádio, computador, impressora etc.)
	Manter a lista de documentação sempre atualizada
	Disponibilizar formação e capacitação
	Ter disponibilidade de ir a campo levar informação aos cooperados
Compras Coletivas	Comprar EPIs
	Comprar uniformes
	Comprar alimentação
	Contatar fornecedores
	Estruturar logística e distribuição
	Estruturar controle e monitoramento

COOPERATIVA AMAZONBAI DE PRODUTORES DE AÇAÍ	
ÁREAS	FUNÇÕES
Gerência de Projetos	Captar recursos
	Elaborar projetos
	Participar de eventos – representação
	Capacitar equipes sobre os projetos a serem desenvolvidos
	Realizar levantamento e mapeamento de oportunidades
	Analisar editais
	Fazer capacitação periódica
Processamento de Dados	Coletar informações
	Sistematizar e analisar os dados
	Criar banco de dados
	Criar indicadores de monitoramento
Recursos Humanos	Fazer a gestão de pessoas

Além do funcionograma da cooperativa, a Amazonbai construiu também um funcionograma da agroindústria, que tem gestão e organização próprias, detalhadas na seção *Transformação*.

### 3.3 Planejamento Estratégico

É necessário ter muita atenção ao planejamento das ações de desenvolvimento de uma cadeia de valor que deve ter um projeto de curto, médio e longo prazo.

Todas as etapas devem ser planejadas: saber quanto custa o trabalho, para quem o produto vai ser vendido e quanto será vendido. É importante ter um plano de negócios que dê visibilidade a todo o processo. Isso permite, inclusive, saber onde é possível otimizar custos para se chegar de maneira competitiva ao mercado.

Com a organização social madura, com eleição interna e fluxos e procedimentos definidos, é necessário pensar na complementação da cadeia, transporte, logística e depois partir para a estruturação da agroindústria.

A seguir, descreveremos alguns pontos fundamentais para a realização de um planejamento adequado.

#### 3.3.1 Projeção

Para que o planejamento seja feito de maneira duradoura no tempo, é necessário fazer um exercício de projeção da atividade e de compreensão dos objetivos e metas de desenvolvimento da cadeia de valor.

No planejamento da Amazonbai, propôs-se aos produtores pensar a capa de um jornal 20 anos depois do início das atividades da cooperativa. Que manchete e que chamadas essa capa teria para contar o sucesso do empreendimento? Isso permitiu aos cooperados projetar de maneira lúdica e ao mesmo tempo concreta quais as conquistas almejadas no desenvolvimento da cadeia. A partir dessa dinâmica, foi realizada a discussão do planejamento.



Nesse processo de planejamento é importante que o grupo consiga identificar alguns aspectos da organização que servirão como alicerces da estratégia em desenvolvimento, como:

- **VISÃO:** o que almejamos? Qual a nossa maior utopia?
- **MISSÃO:** o que faremos para alcançar o nosso sonho?
- **VALORES:** o que nos move? O que temos de mais importante que poderia ser considerado o DNA do nosso movimento?

Nessa etapa, uma análise FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é bastante útil e o desenho de objetivos são importantes.

#### Exemplo de análise FOFA

(construída no planejamento estratégico da Amazonbai em 2021)

ANÁLISE F.O.F.A. (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameças)		FATORES EXTERNOS À COMUNIDADE	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FATORES SOB GESTÃO DA COMUNIDADE	FORTALEZAS (já que)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualificação/capacitação dos cooperados e colaboradores nas cadeias produtivas</li> <li>- Usar a tecnologia e aplicativos para fazer a análise dos dados coletados pela cooperativa de forma a melhorar o trabalho dos monitores e produtores</li> <li>- Criar um grupo de trabalho para mapear as oportunidades que vêm dos serviços ecossistêmicos (procedimento FSC e política de serviços ambientais)</li> <li>- Estruturar e fomentar a área de turismo de base comunitário</li> <li>- Buscar a valorização dos produtos que vêm das comunidades que possam ser beneficiados para ter maior valor agregado</li> <li>- Praticar e exercitar o que já está planejado e começar a planejar o que não existe</li> <li>- Entender qual o potencial de apoio da Ueap e Rurap além do já está no termo de cooperação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforçar a comunicação da entidade para pessoas que estão fora do processo nos territórios</li> <li>- Mapear financiadores e escrever projetos que possam minimizar os impactos ambientais</li> </ul>

ANÁLISE F.O.F.A. (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameças)		FATORES EXTERNOS À COMUNIDADE	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FATORES SOB GESTÃO DA COMUNIDADE	FORTALEZAS (já que)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturar a área comercial da cooperativa não só para o açaí, mas para todos os produtos e serviços potencialmente comercializáveis</li> <li>- Buscar parcerias e termos de cooperação com outros órgãos públicos que possam colaborar nas demandas dos territórios de atuação da cooperativa</li> <li>- Aliar a formação técnica dos jovens com a tecnologia para contribuir na obtenção de informações de forma rápida e segura (ex.: desenvolver um aplicativo para monitoramento, produção, rastreabilidade)</li> <li>- Criação de um fundo patrimonial para garantir a assistência técnica</li> <li>- Mapear o mercado potencial de compra de produtos da sociobiodiversidade</li> <li>- Estratégia de absorção dos jovens que se formam nas EFAs para assistência técnica dos produtores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Núcleo proativo de planejamento e captação de projetos</li> <li>- Usar as redes da entidade para mostrar os impactos ambientais advindos das mudanças climáticas</li> </ul>

ANÁLISE F.O.F.A. (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameças)		FATORES EXTERNOS À COMUNIDADE	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FATORES SOB GESTÃO DA COMUNIDADE	FRAQUEZAS (apesar de)	- Grande foco na estruturação da equipe comercial para funcionar a curto e médio prazo	- Melhorar infra (polos de comunicação, rádios de longo alcance)
		- Criar estrutura para vender derivados do açaí	- Conscientização sobre a necessidade de manter o patrimônio
		- Definir bem os processos e capacitar as pessoas	- Conscientizar para evitar queima de açaizal e derrubada de árvores
		- Criar mecanismos de fortalecimento para diminuir grau de dependência do governo	- Incrementar a adesão ao manejo
			- Foco na organização dos processos e capacitação da equipe
			- Melhor capacitação para os articuladores para melhorar a comunicação
			- Barco, combustível
			- Ampliar as vendas para capitalizar a cooperativa e permitir a criação dos programas sociais
			- Investir em pesquisa de novas variedades de açaí (mudança climática)

TABELA 5: Análise F.O.F.A.

**OBJETIVOS** – para se definir os objetivos da ação em curso é preciso ter em mente que o objetivo deve ser:

- *Específico*: um objetivo deve ser definido de modo a não se ter dúvidas acerca do que ele diz
- *Mensurável*: um objetivo deve ser possível de se medir
- *Atingível*: um objetivo deve ser possível de atingir
- *Relevante*: um objetivo deve representar algo que faça a diferença, que seja realmente importante
- *Temporal*: um objetivo deve estar disposto no tempo

No planejamento estratégico da Amazonbai foram definidos os seguintes objetivos:

#### PRODUÇÃO NO CAMPO

- Aumentar a área manejada
- Aumentar a produtividade das áreas manejadas
- Gerar sobras a distribuir sobras
- Garantir a entrega da cota planejada
- Acompanhar o preço do mercado
- Agregar novos territórios que atuem na entressafra do açaí

#### LOGÍSTICA CAMPO-FÁBRICA

- Ter eficiência de logística no transporte
- Ter disponibilidade de embarcações
- Reduzir os custos de transporte
- Reduzir as perdas de transporte

#### INDÚSTRIA

- Aprimorar a qualidade da matéria-prima recebida
- Ociosidade industrial mínima
- Aumento da quantidade de matéria-prima recebida
- Reduzir as perdas de processamento
- Aumentar a eficiência de conversão kg-litro
- Reduzir custos médios de armazenagem
- Reduzir prazos médios de armazenagem

#### VENDA

- Vender polpa
- Estabelecer presença nas principais capitais brasileiras
- Criar penetração em redes de varejo
- Criar penetração em mercados de nicho
- Analisar viabilidade do açaí liofilizado
- Analisar a viabilidade de comercialização de palmito
- Vender caroço
- Criar penetração nas redes de atacado
- Analisar a viabilidade de comercializar pescados
- Analisar a viabilidade de comercialização de óleos
- Aumentar faturamento proveniente de serviços ecossistêmicos
- Criar penetração no mercado B2B internacional
- Analisar a viabilidade de criação pacotes de turismo comunitário

### 3.3.2 Escuta dos produtores

No processo de planejamento estratégico é sempre crucial escutar todos os produtores participantes da entidade.

De maneira geral, é preciso perguntar aos produtores o que eles esperam da ação ao longo do tempo, buscando, inclusive, projetar a expectativa no tempo (1 ano, 5 anos e 10 anos, por exemplo), sobre vários temas, como:

- Em relação à sua participação com áreas manejadas e volumes entregues
- Em relação à Certificação e Boas Práticas de Manejo
- Em relação a novos produtos
- Em relação a novas ações de apoio ao produtor
- Em relação ao apoio às Escolas Família

Igualmente importante é perguntar aos produtores sobre a avaliação de cada um acerca da performance da entidade e como é possível melhorar sobre os assuntos sensíveis da ação, por exemplo:

- No cumprimento dos princípios e normas das Certificações
- No cumprimento das boas práticas
- No entendimento dos princípios e normas das Certificações e das boas práticas
- Na negociação da safra com o produtor (preço e forma de pagamento)
- Na logística da safra (planejamento, colheita e entrega até o barco da entidade)
- Na comunicação com o produtor
- Na transparência dos planos, gastos e resultados financeiros
- Na abrangência do que é oferecido ao produtor
- No apoio às Escolas Família do território
- Algum outro ponto a ser especificado

Após realizar a escuta dos produtores, deve-se proceder a uma reavaliação do modelo organizativo da entidade que passe por desenhar a estrutura atual da organização, bem como projetá-la no tempo. Assim, deve-se pensar na estrutura almejada da entidade nos anos seguintes, bem como nas funções operacionais e responsabilidades de cada um dos postos indicados, definindo as competências, habilidades e atitudes esperadas das pessoas que desenvolvem cada uma dessas funções.

Além disso, é importante estabelecer a forma como deve ocorrer a contratação dos profissionais que trabalharão no processo (CLT ou pessoa jurídica), o regime e o período de contratação (dias de trabalho, carga horária ou empreitada) e a remuneração prevista (salário, valor hora, bônus de desempenho ou comissão).

### 3.3.3 Orçamentação

O planejamento da entidade deve ainda versar sobre:

- Vendas
- Custos
- Investimentos
- Resultados
- Projeção financeira

### 3.3.4 Legitimação

Por fim, tendo em vista a necessidade de participação e protagonismo comunitário permanentes, é necessário que o planejamento e suas atualizações sejam sempre apresentados em assembleia geral para apreciação e aprovação dos produtores, de modo a garantir a legitimidade do instrumento diante de todos os envolvidos.



### 3.4. O extrativismo com manejo de mínimo impacto

A despeito de haver variados sistemas de produção do açaí, desde intervenções mais agressivas (como o plantio em monocultura, o manejo intensivo de alto impacto e o plantio em consórcio) até práticas menos agressivas (como o Plantio em Consórcio – SAFs, Manejo de médio impacto, Manejo de mínimo impacto e Extrativismo sem manejo), este documento é totalmente focado no extrativismo a partir do manejo de mínimo impacto, que é o coração de toda a cadeia.

A seguir, descrevemos as características do manejo de mínimo impacto de base comunitária, bem como as boas práticas necessárias para a realização dessa atividade e os desafios e benefícios do processo de certificação. Também detalhamos as articulações e os acompanhamentos indicados para o apoio adequado ao extrativismo, além de destacar alguns pontos sensíveis relacionados a essa atividade, bem como possibilidades de inclusão de grupos vulneráveis.

#### 3.4.1 Manejo de mínimo impacto de base comunitária

Recentemente, em face da demanda mundial por açaí e a lógica capitalista negligente com a preservação ambiental, cresce um tipo de produção de açaí em escala industrial que gera forte pressão no meio ambiente e contribui para o avanço do desmatamento e da desertificação verde. Esse tipo de produção danosa ao meio ambiente é chamado de *açaização*.

No entanto, é importante sempre reafirmar que o extrativismo do açaí é uma prática antiga que não necessariamente causa danos à natureza. O problema atual está na escala, no monocultivo e na forma de manejo. Com o manejo de mínimo impacto de base comunitária procura-se tornar a área mais produtiva sem que ela perca as suas características. Ao identificar

e preservar todas as espécies florestais do ambiente, evita-se a transformação da área em monocultura, uma característica central da *açaização*.

As experiências vêm demonstrando que a falta de diversidade florestal provoca vários tipos de doenças e pragas. O equilíbrio ambiental, base do manejo de mínimo impacto, é fundamental para a mitigação deste problema. Boa parte das comunidades produtoras de açaí, por falta de conhecimento, acaba por suprimir todas as outras espécies da floresta, deixando apenas o açaí. Esse processo faz com que se diminuam as espécies de árvores e de animais e prejudica a produção. Por exemplo, faltam árvores para fazer sombras, sobrecarregando o *açaizal* e desequilibrando o sistema. O manejo de mínimo impacto, enquanto uma prática de compreensão e respeito aos ciclos da natureza, traz a importância da integração entre as espécies, minimizando o impacto ambiental e o risco da perda de produção.

As regras do manejo de mínimo impacto de base comunitária, como o espaçamento de 5 metros por 5 metros para cada touceira, o limite de 400 touceiras por hectare, a necessidade de coexistir no hectare outras 40 árvores médias, 40 árvores grossas e 50 outros tipos de palmeiras (buriti, urucuri, irajá etc.), estão previstas nas legislações específicas sobre o tema como o Decreto nº 3.325, de 17/06/2013 e a Instrução Normativa SEMA nº 3, de 16/11/2009.

Assim, reforça-se a preocupação em valorizar o extrativismo sustentável do açaí, feito com base no conhecimento tradicional, em face da pressão feita pela ação industrial de monocultura de alta escala. Por outro lado, busca-se unir o conhecimento tradicional ao técnico para se alcançar larga escala de produção sem ultrapassar os limites da sustentabilidade.

O trabalho com manejo de mínimo impacto de base comunitária tem um forte compromisso ético e político de:

- Incentivar que as grandes marcas que trabalham com açaí sejam sensíveis à necessidade do manejo comunitário de baixo impacto.
- Criar estratégias para evitar que o extrativista seja cooptado pela prática de monocultura, valorizando a atividade tradicional, os benefícios do manejo para o aumento da produtividade e para a proteção do meio ambiente.
- Encontrar formas de aumentar a escala de produção dentro do bom extrativismo (manejo comunitário de baixo impacto).
- Criar formas de cobrar os produtores que trabalham com a monocultura de açaí em escala industrial, diferenciando os produtos e os impactos de produção.

A conscientização do produtor é fundamental para ele deixar de ser um explorador da floresta e passar a ser um produtor florestal. A educação ambiental deve ser uma prática permanente a ser realizada com os produtores. Deve-se trabalhar o entendimento de que a matéria-prima de decomposição é fundamental para alimentar as diferentes espécies, isto é, se há a retirada de toda a floresta da propriedade para o cultivo do açaí, vai haver uma deficiência nutricional da área, o que resultará em baixa produtividade, além de comprometer o bioma amazônico.

Inicialmente é difícil convencer o produtor de que a quantidade maior de árvores não necessariamente vai levar a uma maior produção. Também, nos primeiros anos, há uma queda de produtividade tendo em vista a retirada de muitas estirpes conforme as boas práticas do manejo. No entanto, depois de 4 anos de manejo, a produtividade de uma área manejada dobra em relação a uma área sem manejo. Tiram-se algumas árvores para fazer um pouco de luz, o que é essencial no manejo de mínimo impacto. É preciso saber comunicar essa informação ao produtor para que ele se engaje nesse sistema de produção.

Ao se pensar o fomento do extrativismo do açaí, o compromisso com a questão socioambiental não pode ser ignorado. A pressão que a cadeia do açaí e o bioma estão sofrendo é enorme e há de se ter bastante cuidado e esforço para se evitar que a cadeia do açaí vire, por exemplo, uma nova cadeia da palma.

### 3.4.2 Boas Práticas

Quando se fala em manejo de mínimo impacto de base comunitária, tem-se como referência o Caderno de Boas Práticas do Projeto Bem Diverso da Embrapa. Outra referência importante recente de cunho comunitário é o Guia de Manejo e Boas Práticas da Cooperativa Amazonbai.

Inicialmente, o principal produto comercializado pelas comunidades era o palmito, mais vendável, e não o fruto do açaí. Na década de 90, constatou-se que os açaizais estavam sendo exterminados pelo corte raso do açaí, havendo assim mudanças nas legislações estaduais e nacionais. A partir daí a fiscalização também começou a atuar no intuito de inibir o corte dos açaizais. O período coincide com a popularização em escala internacional do hábito do consumo da polpa do açaí.

A partir das legislações que versam sobre o tema, bem como dos manuais de boas práticas já criados por outras iniciativas comprometidas com o manejo de mínimo impacto de base comunitária, recomenda-se que uma ação local de desenvolvimento da cadeia de valor do açaí sempre dialogue com a comunidade. Não se deve chegar propondo boas práticas sem entender o que a comunidade faz. As boas práticas de manejo devem ser construídas a partir da conexão com os saberes tradicionais. Algumas estratégias para sua implementação são:

**“Não se deve chegar propondo boas práticas sem entender o que a comunidade faz. As boas práticas de manejo devem ser construídas a partir da conexão com os saberes tradicionais.”**

- Desenvolver processo participativo com os produtores de açaí de construção de manual de boas práticas próprio da iniciativa em curso.
- Realizar capacitações e acompanhamento permanentes com os produtores no intuito de esclarecer dúvidas sobre as boas práticas e sensibilizar sobre a importância da realização das boas práticas, bem como conjugar as boas práticas com o conhecimento comunitário tradicional do extrativismo do açaí.
- Vincular o ingresso na entidade à realização dos cursos de capacitação e atualizações das boas práticas.
- Adaptar as boas práticas à realidade. O açaí, por exemplo, tem processos específicos quando cultivado na várzea ou na terra firme.

Como o histórico de manejo é recente, é preciso reforçar constantemente a importância das boas práticas nas áreas de manejo. Um dos seus efeitos, por exemplo, é melhorar a qualidade da polpa extraída.

### 3.5 Assistência Técnica

Para desenvolver a tecnologia de manejo dentro das regras, aspectos legais e boas práticas, é preciso conhecimento e orientação, por isso a assistência técnica é uma peça-chave. Ela é importante para a difusão da tecnologia nas regiões produtoras de açaí, com enfoque para as áreas ribeirinhas. Apesar de esse ser um papel do Estado, as comunidades têm ficado à margem devido às longas distâncias e falta de recursos para realizar as atividades necessárias.

É fundamental uma equipe de assistência técnica acompanhando o produtor e responsável por articular os avanços científicos sobre o tema e o conhecimento tradicional, aproximando as pontas, com cuidado, à linguagem e às estratégias.

A assistência técnica alivia a necessidade de atores externos, incrementando a ação e aproximando o Estado das ações de manejo. Neste contexto, destaca-se o papel da Embrapa, que tem realizado pesquisa sobre os diversos tipos de extrativismo e cultivo do açaí, fomentando o manejo de mínimo impacto em substituição ao corte raso do açazal. Seus cadernos de boas práticas têm influenciado positivamente o manejo comunitário de mínimo impacto.

### 3.6 Conquista e manutenção das certificações

A certificação, muitas vezes, vem de uma demanda da comunidade para demonstrar que o seu processo produtivo é diferente e ambientalmente correto, no entanto demanda custos elevados e as comunidades necessitam de apoio para sua implementação. Deve ser compreendida como uma estratégia pedagógica fundamental para incentivar e atestar o bom manejo, pois trata-se de um diferencial para o desenvolvimento da cadeia de valor do açaí. Na teoria, a certificação visa ser uma ferramenta para que se comprovem as boas práticas em relação ao manejo, mas, na prática, ela apresenta algo mais, estimulando o empreendimento a criar procedimentos de gestão e monitoramento das atividades.

As certificações requerem grande comprometimento dos produtores, não são simples de serem conseguidas e muito menos de serem mantidas ao longo do tempo. A informalidade e a ilegalidade no negócio do açaí competem de forma desleal com quem está seguindo as regras legais do manejo e apto para ser certificado. Ao mesmo tempo, as certificações podem apoiar de maneira abrangente e robusta a longevidade e o sucesso do empreendimento.

Desse modo, as certificações devem ser compreendidas como um norte para o processo produtivo desde o início das atividades. O FSC® (Conselho de Manejo Florestal – Forest Stewardship Council), por exemplo, mostra que a origem do produto é sustentável e garante a rastreabilidade ao longo da cadeia produtiva. Já o selo orgânico, especialmente, certifica que o ciclo produtivo é livre do uso de defensivos. A garantia e manutenção da certificação, assim, torna-se uma aliada dos processos de conscientização e de conhecimento.

### PRINCÍPIOS DO MANEJO FLORESTAL RESPONSÁVEL

- Obediência às Leis, Tratados, Convenções e Acordos ratificados pelo país e princípios do FSC;
- Respeito aos Direitos dos Trabalhadores e seu bem-estar social e econômico;
- Respeito aos Direitos dos Povos Indígenas e Tradicionais;
- Relações com a Comunidade que contribuam para manter ou aumentar o bem-estar social e econômico local;
- Uso múltiplo dos produtos e serviços da floresta, aliando sustentabilidade econômica com benefícios ambientais e sociais;
- Cuidar dos Valores da floresta e Minimizar os Impactos Ambientais;
- Plano de Manejo consistente com as políticas e objetivos da organização, e proporcional à escala, à intensidade e ao risco;
- Monitoramento e Avaliação do plano de manejo e de seus impactos feito de forma participativa, e proporcional à escala, à intensidade e ao risco das atividades;
- Manter e/ ou melhorar as áreas de Alto Valor de Conservação na Unidade de Manejo;
- Implementação das Atividades de Gestão de acordo com as políticas econômicas, ambientais e sociais e dos presentes Princípios e Critérios.

(FONTE: SITE DO FSC BRASIL)

### BENEFÍCIOS DA CERTIFICAÇÃO

- Aumentar a credibilidade junto aos consumidores e às instituições com trabalhos relacionados aos temas socioambientais;
- Atender a novas exigências do mercado;
- Acessar novos mercados;
- Diferenciar, valorizar e agregar valor aos seus produtos;
- Reduzir o desperdício na floresta e racionalizar a produção como um todo.

Em termos de benefícios socioambientais, os benefícios da certificação FSC incluem:

- Contribuir para o uso responsável dos recursos naturais;
- Conservar a capacidade de regeneração das florestas nativas;
- Preservar os *habitats* da vida silvestre e proteger os recursos hídricos;
- Apoiar o desenvolvimento de uma economia estável para as comunidades tradicionais;
- Estimular que os direitos dos trabalhadores e das comunidades indígenas sejam respeitados;
- Assegurar que as práticas de manejo florestal sejam responsáveis e continuamente melhoradas;
- Oferecer oportunidades de interação e cooperação entre os vários atores sociais envolvidos no manejo florestal responsável (proprietários florestais, organizações sociais e ambientais) na solução de problemas relativos à floresta;
- Proporcionar uma alternativa economicamente viável às práticas destrutivas com maior segurança social às comunidades e aos funcionários das empresas florestais.

(FONTE: SITE FSC BRASIL)

### 3.6.1 Desafios e resistências à certificação

O processo de certificação não costuma ser pacífico entre os produtores. As resistências à certificação surgem, normalmente, pela discordância dos produtores com determinadas exigências postas tanto pela certificação quanto pela necessidade em alguns pontos de aproximação das regras à cultura tradicional dos produtores. Entre as resistências, destacam-se:

- a. A impossibilidade de convivência da área certificada com cultivos de subsistência. Alguns produtores queixam-se de não poder cultivar roças para subsistência (banana, melancia, milho verde, maxixe, frutas temporárias, entre outros) na área certificada.
- b. Alguns produtores discordam das regras relativas à criação de animais na área. Em se tratando da certificação orgânica, a situação é realmente crítica. Quando a criação dos animais é feita na área de manejo, se os animais são alimentados de forma tradicional, com ração transgênica, isso vai ser disseminado na parte de manejo. Para a certificação orgânica, isso é inaceitável. Se a base de alimentação desses animais fossem produtos cultivados na própria plantação, não haveria problema.
- c. A obrigatoriedade do uso do EPI (equipamento de proteção individual) é um fato que gera muita discordância por parte dos produtores, pois eles alegam que o EPI exigido não é adequado para o extrativismo do açaí. Há descontentamento em relação à: a) bota, que seria boa para andar na floresta, mas não para subir no açaí, pois o açazeiro esquenta e acaba furando a bota muito rapidamente; b) o uso da bainha para a faca também é questionado, uma vez que muitos peconheiros têm o costume de subir com a faca na boca; c) capacete, também é questionado pelos produtores, que relatam que ele não é adequado para o ofício de se subir no açazeiro. Nesse sentido, seria necessário desenvolver EPI adequados às atividades do manejo.

Esses pontos que geram resistência no produtor demonstram a necessidade tanto de haver adaptação do processo de certificação à realidade do ribeirinho, em alguns casos, quanto de maior e permanente sensibilização dos produtores da importância de determinados cuidados.

- d. A proibição do uso de motosserra gera descontentamento, pois existem algumas espécies que são duras, como o bacucu. Normalmente, a motosserra funciona à base do óleo queimado e da gasolina. Alguns produtores chegam a utilizar óleo de cozinha, o que demonstra a necessidade de aprimorar a utilização de um combustível menos poluente.

- e. A forma de aproveitamento da madeira na área de manejo também gera polêmica entre os produtores. Alguns reclamam do fato de ter que esperar a subida das águas, para retirar a tora, pois nem sempre o manejo ocorre na beira do rio.
- f. A anotação da produção não chega a ser uma resistência, mas um item de atenção e, muitas vezes, de dificuldade. O processo de certificação demanda que o produtor registre o que foi coletado e repassado para a entidade. É necessário engajar o produtor sobre a importância de anotar a sua atividade, pois é uma forma de conhecer melhor a sua área e analisar o seu manejo. Essa anotação é um desafio, pois a cultura é oral, ao passo que os materiais a serem preenchidos são, via de regra, padronizados, com pouca atenção à realidade do produtor. É importante testar formas de anotar diferentes do papel. Averiguar, por exemplo, se os produtores podem aderir à digitalização do registro, ou seja, à anotação pelo celular. Normalmente, os produtores devem registrar uma parte, os responsáveis pelo barco, outra, e a agroindústria, outra. É importante que as pessoas sejam capacitadas, como os articuladores locais, para auxiliar os produtores no ato da anotação.
- g. A necessidade de cuidado com a terceirização também é um desafio. No processo de conquista e manutenção das certificações é fundamental ter especial atenção às terceirizações ocorridas no processo. Muitas vezes as terceirizações trazem risco para a certificação. Não raro o transporte do açaí, a distribuição e comercialização da polpa são realizados por terceiros. A entidade produtora tem que gerir o terceiro, realizando contratos que tenham tópicos de padrão de qualidade do produto e de requisitos a serem seguidos. É preciso também oferecer treinamento intenso e acompanhamento periódico aos terceiros para minimizar riscos. São muitas as regras e procedimentos a serem seguidos, sendo que o processo de certificação acaba levando as pessoas a entenderem coisas que elas não se preocupavam em compreender. Isso promove avanços no cuidado e na eficiência.

### 3.7 Acompanhamento do produtor

Ponto crucial para a realização bem-sucedida do extrativismo realizado a partir do manejo de mínimo impacto de base comunitária é o acompanhamento do produtor e o monitoramento da organização dos trabalhadores.

As certificações demandam esse monitoramento que é feito uma vez por ano. A atividade gera uma fotografia do produtor e da produção naquele momento. Esses dados ajudam a alimentar as visitas técnicas dos engenheiros florestais, cujo olhar se volta para a necessidade de capacitação no manejo, reforço do engajamento ou encaminhamento para a resolução de algum problema familiar.

Assim, é necessário estabelecer um diálogo direto e ampliado com os produtores, criando um fluxo de diálogo para explorar de maneira contínua temas de interesse dos produtores, como: forma de baratear o custo, detalhes de logística, rotas de barcos, participação de todos os produtores no processo coletivo (em especial, os produtores que ficam de fora das rotas do barco) etc.

Nesse sentido, elencamos algumas ações importantes de serem realizadas no sentido de realizar o acompanhamento eficiente do produtor:

- Avaliar cada produtor individualmente.
- Analisar a logística, as distâncias, a maré e os gastos por deslocamento.
- Ter especial atenção para a comunicação, que é um desafio constante. Não deve haver desencontro entre horário agendado e a chegada dos barcos para o recolhimento do açaí, por exemplo, sabendo que o tempo hábil e a maré às vezes não ajudam.
- Criar espaços para os produtores falarem e serem ouvidos de maneira franca. Se eles ficam calados ou não são ouvidos, é sempre pior para o projeto.
- Cativar o produtor e despertar a sua confiança, de modo que ele se sinta reconhecido no processo e queira participar de maneira efetiva das mudanças suscitadas no caminho.
- Construir espaços para a resolução de conflitos internos entre produtores, organização, diretoria, assistência técnica e apoiadores.
- Fazer com que a informação chegue com cuidado à ponta, para que o manejador comunitário não se confunda, gerando desagregação e conflitos políticos. Manter o foco na conciliação do conhecimento tradicional e do científico que por vezes pode ser conflituosa.
- Elaborar uma forma de fomento às famílias, que, no dia a dia, acabam tendo falta de mão de obra e não conseguindo desenvolver a atividade da forma como a certificação exige. É preciso desenvolver uma estratégia para viabilizar o fomento da atividade no âmbito familiar, no cotidiano prático do produtor.
- Pensar na ampliação planejada das áreas de manejo e de produtores envolvidos na ação coletiva de modo que a produção de açaí acompanhe a demanda a ser desenvolvida pela comercialização.

Outras ações importantes para o acompanhamento do manejo adequado e o processo de certificação são:

- Realização de auditoria (com instituição externa) para garantir a conformidade e manutenção das certificações FSC e orgânica da entidade.
- Acompanhamento das auditorias (FSC e Orgânico).
- Elaboração de orientações direcionadas às soluções de possíveis não conformidades em conjunto com a entidade, após auditorias.
- Garantia do cumprimento dos padrões de certificação FSC (Manejo florestal, cadeia de custódia e serviços ecossistêmicos), orgânica, vegana e possíveis selos regionais.

- Realização de encontro de formação continuada para alinhamento e resolução de dúvidas com monitores, com equipes dos barcos de transporte da entidade e com equipe de gestão e engenheiros florestais envolvidos na ação.
- Realização de encontros preparatórios para recebimento de auditorias.
- Participação de reuniões junto aos parceiros solucionando dúvidas quanto às certificações.
- Visitas contínuas de monitoramento em todas as áreas dos produtores certificados realizadas pela equipe de monitores e engenheiros florestais da entidade.

### 3.8 Pontos sensíveis do processo

A atividade do extrativismo tem alguns pontos sensíveis emblemáticos. Os casos podem efetivamente variar de território para território, no entanto, alguns pontos são sabidamente recorrentes.

#### 3.8.1 A figura do Peconheiro

Central no processo do extrativismo do açaí, o peconheiro é uma figura que demanda atenção, pois ele presta serviço para o produtor fazendo a colheita do açaí. Muitos produtores se queixam de ficar reféns dos peconheiros, que acabam colocando preço no próprio trabalho. Por outro lado, a atividade do peconheiro é notoriamente conhecida como uma atividade de alto risco e de extrema habilidade técnica.

Nos trabalhos cooperados, normalmente é difícil envolver o peconheiro no processo coletivo, já que ele prefere trabalhar de forma autônoma, independente e aleatória à organização comunitária.



Para não se perpetuar uma relação de dependência ou de não compromisso com o processo coletivo e as boas práticas do manejo de mínimo impacto, alguns pontos devem ser seguidos no trato com o peconheiro:

- Engajar os peconheiros no entendimento do trabalho coletivo e a responsabilidade de cada um no processo, bem como a necessidade de cumprimento dos cuidados e orientações trazidas pelas boas práticas.
- Sensibilizar o peconheiro do custo com treinamento, transporte e equipamento, de modo que o acordo econômico entre ele e o produtor seja justo.
- Construir um planejamento adequado para que o produtor consiga arcar com a lógica do mercado, em que o peconheiro recebe quando da prestação do serviço (adiantado). É preciso que os produtores façam uma reserva para pagar o peconheiro.
- Reforçar a necessidade do peconheiro de cumprir com os combinados, uma vez que o açaí é sensível e demanda o tempo correto para a extração e beneficiamento.



### 3.8.2 A figura do atravessador

Outra figura emblemática da cadeia do açaí e de muitas outras cadeias produtivas é o atravessador. Muitas vezes o atravessador é caracterizado como um mal necessário no processo. É preciso encontrar uma forma adequada de lidar com esse ator recorrente e estrategicamente localizado.



Primeiramente, é importante ter sempre respeito com todas as figuras envolvidas com a comunidade, alinhar o discurso e a linguagem para se referir a ele. Às vezes, o próprio atravessador está na reunião ou é parente de algum presente e, de imediato, dependendo da forma que a situação é abordada, a figura já se torna inimiga da ação, podendo desestabilizar o processo.

Os atravessadores já atuam há muito tempo com as comunidades, sendo, muitas vezes, a única saída para elas. Se a comunidade romper com um atravessador, sem ter alguém para fazer o seu serviço, ela acaba tendo problemas para escoar a sua produção. É preciso fazer uma transição gradual.

É preciso compreender, ainda, que o papel do atravessador tem várias nuances. Existem várias camadas e perfis de atravessador, o que torna necessária uma análise de contexto. O atravessador que paga um valor justo, por exemplo, já não trabalha no nível da exploração. É necessário entender quem são os atravessadores internos e externos, identificar quais são os atores que podem ser aproveitados no processo coletivo e envolvê-los.

Este grupo é bastante organizado, transmite informação de maneira ágil e pode trabalhar na desarticulação de movimentos que tentam mobilizar o território caso sintam que sua atividade está ameaçada. É preciso identificar quem são e quais são os papéis executados para envolvê-los ou neutralizar sua influência.

### 3.8.3 O risco do trabalho infantil

O trabalho infantil é outro aspecto extremamente sensível a ser sempre tratado com os produtores ao longo de todo o processo. Nos cursos de boas práticas também os produtores aprendem a importância de os filhos frequentarem a escola.



No entanto, não raro, muitas crianças sobem em um açazeiro de 3 a 4 metros com uma faca na boca. Não é por acaso que o presente trabalho tem forte dedicação ao aspecto da educação. O trabalho infantil, principalmente o realizado de forma exaustiva, insalubre e perigosa, deve ser controlado e extinto do processo, sob pena de colocar em risco a dignidade e a própria vida das crianças, bem como comprometer o avanço da iniciativa.

### 3.8.4 Necessidade de desenvolvimento de tecnologias

Inúmeros avanços tecnológicos são necessários para o devido aprimoramento da cadeia do açaí. É necessário investir em pesquisa e tecnologia que colabore com o trabalho dos produtores na luta pela manutenção da floresta em pé. A título de exemplo, avanços precisam ser concebidos para os instrumentos de colheita, como máquinas de içar a pessoa e outras formas que facilitem a extração do açaí, diminuindo os riscos da atividade do peconheiro.

Estudos e investimentos também são necessários no desenvolvimento de EPIs adequados para o manejo do açaí. É preciso um trabalho técnico, por exemplo, para desenvolver uma bota que não seja tão frágil na alta temperatura da palmeira e um capacete que se ajuste bem na cabeça do peconheiro. O capacete do tipo utilizado na construção civil não é adequado, pois ele não é anatômico, não prendendo direito na cabeça. Quando o peconheiro sobe no pé de açaí, o capacete acaba batendo nas costas do trabalhador. Já foi tentado o uso do capacete de skate, que foi mais bem recebido pelo peconheiro,

mas é necessário um estudo mais aprofundado para avaliar seu grau de proteção e propor melhorias.

### 3.8.5 Desenvolvimento de infraestrutura

Inúmeras questões básicas de infraestrutura, às vezes, precisam ser enfrentadas para viabilizar o desenvolvimento da cadeia de valor do açaí, como: energia, sinal de internet, formas de escoar a produção (estrada que viabilize o escoamento e que não aumente o custo), barco com refrigeração ou acesso ao gelo, equipamentos e locais para escoar a produção e acesso à informação.

Deve-se buscar um arranjo coletivo para o desenvolvimento dessa infraestrutura, tanto passando demandas sistemáticas ao poder público, para que ele cumpra com a obrigação de suprir algumas necessidades básicas que por lei lhe são atribuídas, quanto fazendo a identificação autônoma de oportunidades que viabilizem a melhoria da infraestrutura.

### 3.8.6 Captação de recursos

É necessário desenvolver estratégias de captação de recursos voltadas para viabilizar tanto os referidos avanços tecnológicos e de infraestrutura quanto a aquisição de materiais, alfabetização e capacitação técnica dos produtores e, de maneira geral, desenvolvimento da agroecologia.

Deve-se pensar em formas de estimular a criação de linhas de financiamento para o extrativista, começando pela demanda de que existam técnicos no sistema financeiro habilitados para analisar os pleitos de financiamento para a cadeia do açaí.

Por esse motivo, recomenda-se que, desde o início do processo, alguns participantes sejam devidamente capacitados para a elaboração de projetos de captação de recursos. Essa capacitação



deve possibilitar o pleno entendimento de pontos básicos de elaboração de um projeto de captação, isto é, explorar todos os momentos de um processo de construção de projeto (resumo, apresentação, objetivos, justificativa, público-alvo, resultados, plano de ação, orçamento etc.). Essa capacitação deve realizar ainda um levantamento das potenciais fontes financiadoras para que um plano de captação seja construído visando ao fomento da cadeia em desenvolvimento.



### 3.9 Envolvimento ampliado no extrativismo

Assim como nos demais momentos do processo de desenvolvimento da cadeia de valor do açaí, no apoio ao extrativismo deve-se sempre procurar o envolvimento amplo dos mais diferentes grupos sociais do território, com atenção para os grupos que historicamente são marcados por vulnerabilidades, como mulheres, idosos, jovens, pessoas com deficiência, entre outros.

Primeiramente é necessário compreender onde os grupos naturalmente estão na cadeia produtiva e onde gostariam de estar para avaliar quais processos de inclusão são necessários.

*Na perspectiva do jovem, o desafio é engajá-los no trabalho familiar para dar sucessão aos pais, uma vez que a faixa etária média do produtor de açaí é de 50 anos. Muitas famílias não têm como dar continuidade ao trabalho dos pais, pois os filhos saíram da floresta e foram trabalhar em outras áreas. É preciso pensar nas gerações futuras da cadeia. Realizar uma projeção no tempo do percentual de força de trabalho que deve ser renovada a cada nova geração.*

Nesse contexto, a tecnologia passa a ter um *papel essencial de inclusão*. É necessário trazer a tecnologia para dentro da cadeia para ao longo do tempo mitigar o trabalho braçal e pesado. Essa sucessão só será possível se o jovem entender que ele pode fazer a atividade com menos dificuldade e esforço que os pais realizam.

*Em relação ao envolvimento da mulher, é preciso, inicialmente, dar visibilidade ao papel da mulher na cadeia produtiva, fazendo com que ela também seja compreendida como produtora e proprietária da área de produção. Sabe-se que há várias mulheres que vão para a floresta e até sobem no açazeiro.*

Não se pode deixar o trabalho da mulher, bem como do restante da família, desaparecer na cadeia produtiva. A própria Secretaria do Patrimônio da União (SPU) tem como protocolo emitir TAUS (Termo de autorização de uso sustentável) em nome das mulheres. Não raro, as mulheres se voltam para as necessidades de subsistência, de venda dos outros produtos para as políticas públicas, das demandas de cozinha comunitária, ficando o seu trabalho invisível no processo produtivo.

As mulheres e jovens precisam participar de toda a cadeia, inclusive da gestão da organização e agroindústria. No entanto, as ações de inclusão não podem ignorar as deficiências e desvantagens provocadas pelo histórico de exclusão. Ao contrário, deve supri-las. Não se deve, por exemplo, colocar uma pessoa para exercer uma função para a qual ela não esteja preparada. Tem que envolver a pessoa nas reuniões, capacitá-la e torná-la parte ativa no grupo. Se você coloca uma pessoa que não tem experiência numa área totalmente diversa, pode ser mais prejudicial ainda. Tem que reconhecer que houve um processo de longa data de exclusão e que a inclusão precisa de cuidado, tempo e investimento, especialmente com quem foi excluído.



### 3.10 Transformação e agregação de valor

Dentro do processo coletivo de desenvolvimento da cadeia de valor do açaí, a agroindústria, responsável pela etapa de transformação da matéria-prima, é muito estratégica, porque vai propiciar agregação de valor e possível aumento da margem de lucro para os produtores. A existência de uma agroindústria leva a organização coletiva da produção para um patamar mais sofisticado e possibilita o desenvolvimento de um modelo comunitário produtivo que gera recursos e riquezas a serem devolvidos para a comunidade.

Há muitos desafios para se construir uma agroindústria de base comunitária em cuja gestão e funcionamento os produtores sejam protagonistas. Para se colocar uma agroindústria comunitária de pé, portanto, são essenciais o apoio e o engajamento das comunidades, bem como a crença de que é possível haver uma transformação social a partir da agroindústria comunitária, como caminho para um futuro sustentável e digno.

#### 3.10.1 Verificação das estruturas disponíveis localmente

A partir da definição dos produtos a serem comercializados, o primeiro passo é mapear as estruturas atuais existentes. Como forma de mitigar e até resguardar as instituições da necessidade de grandes investimentos no início do processamento, ou seja, no momento em que ela ainda está tomando corpo e se apropriando dos desafios, é aconselhável primeiramente investigar a possibilidade de utilizar estruturas ou equipamentos preexistentes de instituições parceiras ou terceirizadas.



#### MODELOS POSSÍVEIS DE PARCERIA

##### LOCAÇÃO DE ESTRUTURAS PREEXISTENTES.

Nesse modelo considera-se a existência de estruturas fabris com possibilidade de receber uma produção industrial com o mínimo de investimento, seguindo o modelo de locação de imóveis. Neste caso, é preciso identificar necessidades de adequação em termos de infraestrutura, água e energia, regularizações e documentação.

##### UTILIZAÇÃO DE ESTRUTURAS DE INSTITUIÇÕES PARCEIRAS

Esse modelo parte do princípio da existência de estruturas preexistentes em instituições parceiras locais que podem contribuir com o processamento dos produtos em um modelo de parceria, sem necessariamente configurar um modelo de locação de espaço. Também é necessário identificar as necessidades de adequação.

##### TERCEIRIZAÇÃO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

Nesse modelo, a cooperativa ou associação entra com a matéria-prima em uma estrutura já operada por outra empresa, pagando-se por isso, geralmente, somente o custo do processamento e das embalagens. A relação com a empresa terceirizada deve ser regida também por um contrato de terceirização da produção informando todos os termos, condições e especificações do produto a ser processado.

Caso inexistam estruturas com capacidade e disponibilidade para atendimento da demanda de transformação gerada pela cooperativa ou associação, passa-se então a estudar a implantação de estrutura própria.

## 3.11 Construção e Instalação

O processo de construção e instalação de uma agroindústria demanda a observância de vários requisitos. A seguir listamos os passos essenciais para que uma agroindústria de açaí seja instalada de maneira adequada.

### 3.11.1 Identificação da área adequada

Primeiramente, é necessário identificar uma área que possibilite a instalação da agroindústria. Nesse sentido, é fundamental avaliar algumas dimensões, como: a localização e o acesso da fábrica, a existência de restrições ambientais e a disponibilidade

de energia trifásica e de acesso à água de qualidade.

No processo de identificação da área que tenha as condições de infraestrutura e logística necessárias para a edificação de unidade de beneficiamento do açaí certificado, a localização do terreno é essencial, pois ele deve permitir acesso às necessidades básicas para a produção, viabilizar a logística e estar de acordo com as exigências legais.

O local deve ter fácil acesso, o que no caso do açaí importa em três tipos de acesso:

- estar o mais perto possível do rio para receber os barcos com os caroços de açaí.
- estar o mais perto possível das unidades de produção.
- ter acesso fácil à estrada de escoamento para a saída de caminhão com o açaí beneficiado (normalmente o produto é transportado por carretas com capacidade de 30 toneladas).

Para definição da área, é preciso verificar, previamente, se não há restrições impostas pela legislação ambiental. É necessário fazer um anteprojeto e verificar se há algum impeditivo legal de natureza ambiental para instalação de uma agroindústria, se o local faz parte de uma unidade de conservação e se há possibilidade de fazer processamento de baixo impacto.

O quadro analítico a seguir apresenta uma visão geral das contingências trazidas pela legislação ambiental ao extrativismo, cultivo e transformação do açaí, considerando as categorias previstas no Sistema Nacional de Unidades de Conservação Natural (SNUC), bem como outras áreas importantes à conservação que não compõem o SNUC. A análise contém as legendas “Não se aplica” (NA), “Aplica parcialmente” (AP) e “Aplica totalmente” (AT).



SISTEMA NACIONAL DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO NATURAL – SNUC				
UNIDADES DE PROTEÇÃO INTEGRAL				
CATEGORIA	EXTRATIVISMO	CULTIVO	AGROINDÚSTRIA	OBSERVAÇÃO
I - ESTAÇÃO ECOLÓGICA	NA	NA	NA	Unidade de Conservação que não permite as atividades em análise.
II - RESERVA BIOLÓGICA (REBIO)	NA	NA	NA	
III - PARQUE NACIONAL (PARNA)	NA	NA	NA	
IV - MONUMENTO NATURAL	AP	AP	NA	É necessário que a atividade: * seja prevista no Plano de Manejo (art. 33 da Lei 9.985/2000); * haja autorização prévia do órgão gestor "fundamentada em estudos de viabilidade econômica e investimentos elaborados pelo órgão executor, ouvido o conselho da unidade" (art. 29 do Decreto 4.340/2002);  * sujeite-se a pagamento, conforme regulamento da unidade (art. 33 da Lei 9.985/2000); * e não se mostre incompatível com o objetivo da unidade de conservação.
V - REFÚGIO DE VIDA SILVESTRE	AP	AP	NA	

UNIDADES DE USO SUSTENTÁVEL				
CATEGORIA	EXTRATIVISMO	CULTIVO	AGROINDÚSTRIA	OBSERVAÇÃO
I - ÁREA DE PROTEÇÃO AMBIENTAL (APA)	AP	AP	AP	Conforme condições estabelecidas no plano de manejo pelo órgão gestor da unidade, quando em áreas sob o domínio público, ou pelo proprietário, respeitando os limites constitucionais, quando área privada.
II - ÁREA DE RELEVANTE INTERESSE ECOLÓGICO (ARIE)	AP	AP	AP	É necessário que a atividade:  * seja prevista no Plano de Manejo (art. 33 da Lei 9.985/2000);  * haja autorização prévia do órgão gestor "fundamentada em estudos de viabilidade econômica e investimentos elaborados pelo órgão executor, ouvido o conselho da unidade" (art. 29 do Decreto 4.340/2002); * sujeite-se a pagamento, conforme regulamento da unidade (art. 33 da Lei 9.985/2000);
III - FLORESTA NACIONAL (FLONA)	AP	NA	NA	
IV - RESERVA EXTRATIVISTA (RESEX)	AP	NA	NA	
V - RESERVA DE FAUNA (REFAU)	AP	AP	NA	

VI - RESERVA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (RDS)	AP	AP	NA	* e não se mostre incompatível com o objetivo da unidade de conservação.
VII - RESERVA PARTICULAR DO PATRIMÔNIO NATURAL (RPPN)	NA	NA	NA	Unidade de Conservação que não permite as atividades em análise.

ÁREAS IMPORTANTES À CONSERVAÇÃO AMBIENTAL QUE NÃO COMPÕEM O SNUC				
CATEGORIA	EXTRATIVISMO	CULTIVO	AGROINDÚSTRIA	OBSERVAÇÃO
TERRAS INDÍGENAS	AP	AP	AP	Só se for realizado por pessoas não estranhas às comunidades indígenas e com a aprovação dessas comunidades.
TERRAS QUILOMBOLAS	AP	AP	AP	Desde que desenvolvido pelos quilombolas ou com o consentimento destes e respeitando as regras da comunidade quilombola e as regras ambientais que continuam incidindo sobre a área.

TABELA 6: Sistema nacional de unidades de conservação natural – SNUC.

Outro aspecto fundamental a ser observado é se na área escolhida há disponibilidade de energia trifásica e acesso a água de qualidade. A agroindústria do açaí demanda uma energia que não seja de baixa tensão, bem como água de qualidade para garantir a integridade do produto. A inexistência de energia e água com esses requisitos requer a análise de alternativas e custos para sua disponibilização.

### 3.11.2 Construção do projeto da agroindústria

Para o correto dimensionamento da indústria, é fundamental compreender a produção de campo e a demanda do mercado. O *layout* da fábrica tem que ter em mente a capacidade instalada (capacidade de processamento diária e armazenamento). Esse dimensionamento tem que ser baseado em números robustos, e não em palpites.

Esse dimensionamento é feito a partir de uma projeção de cenários e análise de riscos, cujos modelos levam em conta volumes de compra e venda que viabilizam a atividade, extensão necessária do território de produção e quantidade de famílias envolvidas.

Na fase inicial de registro da agroindústria será necessária a apresentação de vários *croquis*:

- do estabelecimento com o *layout* dos equipamentos,
- de localização das instalações pretendidas, informando a localização de outras instalações, vias de acesso, rios, córregos, vizinhos etc.,
- de cortes e fachada.

Além dos croquis citados é necessário realizar o *Memorial descritivo de construção* ou reforma e o *Memorial econômico sanitário*.

Na etapa seguinte, é necessário apresentar:

- Planta de Situação, contendo detalhes sobre as redes de esgotos e de abastecimento de água;
- Planta de fachada, com cortes longitudinal e transversal;
- Planta baixa das instalações e equipamentos, com sua precisa localização;



### 3.11.3 Obtenção de licenças e registros

Para o funcionamento de uma agroindústria de açaí é fundamental realizar o licenciamento ambiental prévio, bem como solicitar o registro do empreendimento e dos produtos, além da licença da vigilância sanitária. Além disso, é necessário seguir as Boas Práticas de Fabricação, bem como as regras de rotulagem.

#### 3.11.3.1 Licenciamento ambiental

Considerando-se a utilização de recursos ambientais e o potencial poluidor da atividade, é necessário realizar previamente o licenciamento ambiental. Trata-se de um procedimento administrativo de controle prévio, em que o órgão ambiental licencia o empreendimento, sendo responsável por fixar o prazo de validade de cada uma das licenças que serão emitidas conjuntamente ou de maneira apartada conforme o empreendimento.

Além dessas três licenças, o processo de licenciamento ambiental prevê a possibilidade da Licença de pesquisa sísmica (LPS), Autorização de supressão vegetal (ASV) e Autorização para coleta, captura e transporte de material biológico (Abio).

O licenciamento será sempre feito junto a um único órgão ambiental competente, da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios. A competência do órgão ambiental (seja federal, estadual ou municipal) é dada tendo em vista a abrangência dos impactos ambientais do empreendimento. A Lei Complementar nº 140/11, art. 7º, inciso XIV, e o Decreto nº 8.437/15, preveem os casos em que a competência será do Ibama, órgão executor da

#### TIPOS DE LICENÇAS ESSENCIAIS PARA UMA AGROINDÚSTRIA DE AÇAÍ

##### Licença Prévia (LP)

Concedida na fase preliminar do planejamento do empreendimento ou atividade aprovando sua localização e concepção, atestando a viabilidade ambiental e estabelecendo os requisitos básicos e condicionantes a serem atendidos nas próximas fases de sua implementação.

##### Licença de Instalação (LI)

Autoriza a instalação do empreendimento ou atividade de acordo com as especificações constantes dos planos, programas e projetos aprovados, incluindo as medidas de controle ambiental e demais condicionantes.

##### Licença de Operação (LO)

Autoriza a operação da atividade ou empreendimento, com as medidas de controle ambiental e condicionantes determinados para a operação.

competência da União, nos casos em que há significativo impacto ambiental. Já os arts. 8º e 9º da referida lei complementar, bem como normativas dos estados e municípios, auxiliam na definição da competência estadual e municipal, caso da maioria das pequenas agroindústrias cooperadas.

O fluxograma do Licenciamento Ambiental Federal, previsto no *site* do Ibama, prevê nove etapas:

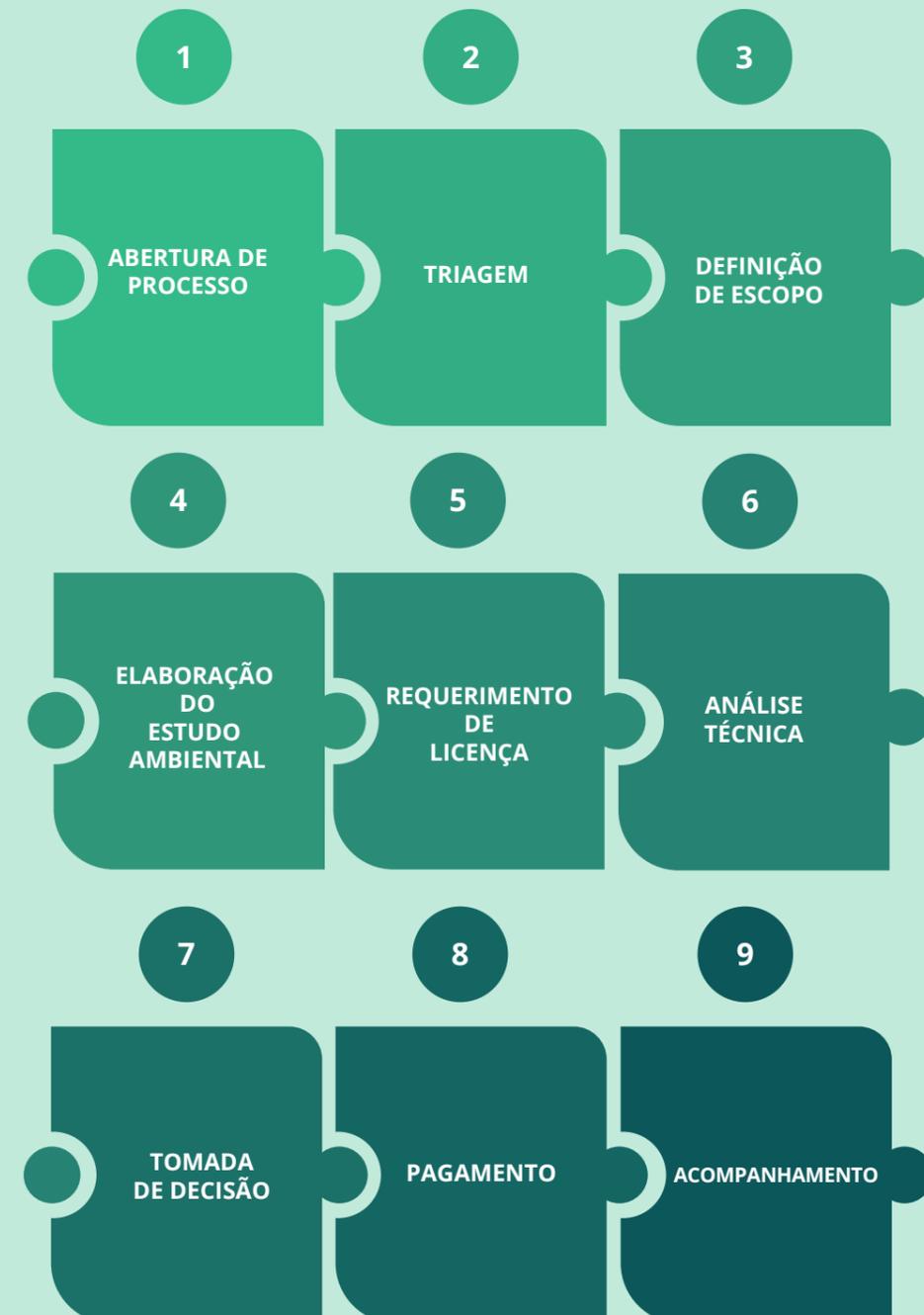


FIGURA 8: Fluxograma do Licenciamento Ambiental Federal.

Fonte: <http://www.ibama.gov.br/laf/procedimentos-servicos/etapas-do-licenciamento-ambiental-federal>



Uma agroindústria de açai, de pequeno porte e baixo impacto ambiental, conforme Resolução do Conama nº 385/2006, tem procedimento especial e simplificado de licenciamento.

Segundo o artigo 3º da referida Resolução, cabe ao empreendedor apresentar, no mínimo, a seguinte documentação ao órgão ambiental responsável pelo licenciamento:

- I - requerimento de licença ambiental;
- II - projeto contendo descrição do empreendimento, contemplando sua localização, bem como o detalhamento do sistema de Controle de Poluição e Efluentes, acompanhado da Anotação de Responsabilidade Técnica – ART;
- III - certidão de uso do solo expedida pelo município; e
- IV - comprovação de origem legal quando a matéria-prima for de origem extrativista, quando couber.

Conforme o artigo 5º, parágrafo 2º, da Resolução, atividades agroindustriais de pequeno porte e baixo impacto ambiental, como a agroindústria do açai, serão licenciadas em apenas uma etapa quando o órgão ambiental competente concederá Licença Única de Instalação e Operação (LIO).

No entanto, muitos estados acabam ajustando, tendo em vista a realidade local, a aplicação desse sistema simplificado previsto na Resolução, sendo necessário avaliar as regras e procedimentos estaduais e municipais.

#### *3.11.3.2 Registro da Agroindústria*

O registro da agroindústria do açai é solicitado de forma digital no Sistema Integrado de Produtos e

Estabelecimentos Agropecuários (Sipeagro), plataforma digital do Mapa, no *link* <https://sistemasweb.agricultura.gov.br/pages/SIPEAGRO.html>

Esse registro atribui aos produtos a possibilidade de comercialização em todo o país, podendo até serem exportados caso haja a indicação dessa atividade no momento de solicitação do registro da unidade industrial.

Se a agroindústria do açaí for de pequeno porte, o processo de registro será mais simplificado, seguindo as regras e procedimentos expostos na Instrução Normativa do Mapa nº 72/2018 e no Decreto nº 10.026/2019.

Conforme item 4, do Anexo II, da Instrução Normativa nº 72/2018, os documentos necessários para o registro estão descritos a seguir:

- a. Comprovante de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), caso possua;
- b. declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP), ou documento equivalente, conforme lei específica;
- c. declaração do órgão de extensão rural, credenciado na Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural – ANATER conforme Anexo IV ou Anotação de responsabilidade técnica, ou documento equivalente, expedido pelo conselho de classe do Responsável Técnico;
- d. Memorial descritivo das instalações e equipamentos;
- e. Manual de Boas Práticas;
- f. Laudo de análise físico-químico e microbiológica da água a ser utilizada no estabelecimento, que contemple, no mínimo, os seguintes parâmetros: cor, turbidez, pH, coliformes totais e cloro residual, que ateste sua potabilidade.

No processo de registro da agroindústria é importante observar alguns pontos:

- *Memorial Descritivo das Instalações e Equipamentos* – no Anexo I, da referida instrução normativa, consta um modelo a ser seguido para solicitação do registro.
- *Articulação com o MAPA* – a fim de orientação no disposto no regramento oficial e visando agilizar o processo de entendimento e saneamento de dúvidas, é recomendado que se apresente de maneira prévia o projeto básico da construção da agroindústria aos fiscais do MAPA. Ainda em relação à articulação com o Órgão Ambiental, é preciso manter uma proximidade com o órgão no intuito de dar as devidas diligências para a concessão das autorizações e licenças legais, bem como auxiliar o órgão a compreender a realidade de cada local, contribuindo para a interpretação das legislações de maneira adequada aos contextos comunitários específicos.
- *Exigências adicionais* – além das exigências expressas no Laudo de Vistoria, exigências extras poderão ser exigidas pelo MAPA, tendo em vista a especificidade do produto.
- *Concessão do registro* – se depois da vistoria não houver mais exigência, o registro da unidade industrial será concedido com validade de 10 anos, não havendo cobrança de nenhuma taxa para registro no MAPA da agroindústria.
- *Emissão do certificado* – ao final do processo, o Certificado de Registro poderá ser emitido pelo responsável da agroindústria no Sipeagro, sendo possível no *site* consultar ainda a autenticidade do certificado.



### 3.11.3.3 Registro de produtos

Além da agroindústria em si, os produtos gerados por ela também devem ser registrados antes mesmo do início da produção.

Os principais pontos a serem observados no processo de registro dos produtos fabricados na agroindústria do açaí são:

- A solicitação de registro do produto, assim como do estabelecimento, é feita digitalmente via Sistema Sipeagro do MAPA.
- O deferimento do registro do produto no Sipeagro será realizado de forma automática.
- Quando o produto da agroindústria do açaí for vendido e consumido no próprio local e no mesmo dia de produção, conforme o artigo 32 da Instrução Normativa nº 72/2018, ele estará isento de registro.



### 3.11.3.4 Licenciamento da Vigilância Sanitária

A agroindústria de açaí deve ser legalizada pela Vigilância Sanitária do Município ou do Estado. No caso de agroindústrias de pequeno porte, de empreendimentos da agricultura familiar e da economia solidária, os procedimentos para solicitar a emissão de licença ou alvará sanitário podem ser simplificados.

O processo simplificado deve seguir os passos abaixo:

- Preenchimento de cadastro na Vigilância Sanitária municipal.
- No momento do preenchimento do cadastro é gerado um número de registro que autoriza a produção e comercialização imediata de produtos pela agroindústria.
- Em até 180 dias, a Vigilância Sanitária deverá fiscalizar o estabelecimento para verificar se é necessário realizar ajustes na agroindústria ou em alguma parte do processo produtivo.

A agroindústria deve sempre atender aos regulamentos técnicos de sua categoria e à legislação sanitária, ficando sujeita, a qualquer tempo, à fiscalização e ao controle de qualidade.

### 3.11.3.5 Rotulagem

Os rótulos dos produtos da agroindústria de açaí devem seguir o exposto no Decreto nº 6.871/09; Decreto nº 8.198/14 e Decreto nº 10.026/19.

Sem prejuízo de outras exigências legais, especialmente o artigo 11 do Decreto nº 6.871, de 2009, descreve as informações que devem constar, de forma visível e legível, nos rótulos:

- Nome empresarial do produtor ou fabricante, do padronizador, do envasilhador ou engarrafador ou do importador;
- Endereço do produtor ou fabricante, do padronizador, do envasilhador ou engarrafador ou do importador;
- Número do registro do produto no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento ou o número do registro do estabelecimento importador, quando bebida importada;
- Denominação do produto;
- Marca comercial;
- Ingredientes;

- VII. A expressão: Indústria Brasileira, por extenso ou abreviada;
- VIII. Conteúdo, expresso na unidade de medida correspondente, de acordo com normas específicas;
- IX. Graduação alcoólica, expressa em porcentagem de volume alcoólico, quando bebida alcoólica;
- X. Grau de concentração e forma de diluição, quando se tratar de produto concentrado;
- XI. Forma de diluição, quando se tratar de xarope, preparado líquido ou sólido;
- XII. Identificação do lote ou da partida;
- XIII. Prazo de validade; e
- XIV. Frase de advertência, conforme estabelecido em legislação específica.

De modo geral, o parágrafo único do mesmo artigo resume a essência do que deve ser exposto nos rótulos:

“O rótulo da bebida não deverá conter informação que suscite dúvida ou que seja falsa, incorreta, insuficiente ou que venha a induzir a equívoco, erro, confusão ou engano, em relação à identidade, composição, classificação, padronização, natureza, origem, tipo, qualidade, rendimento ou forma de consumo da bebida, nem lhe atribuir qualidade terapêutica ou medicamentosa”.

#### 3.11.3.6 Boas Práticas de Fabricação (BPF)

As agroindústrias de açaí devem seguir as Boas Práticas de Fabricação (BPF), que são um conjunto de medidas visando à garantia da qualidade sanitária e da conformidade dos produtos com a regulamentação técnica.

As Boas Práticas de Fabricação tratam da forma de manipular, armazenar e transportar os insumos, matérias-primas, embalagens, utensílios, equipamentos e produtos. Em resumo, as Boas Práticas de Fabricação podem ser classificadas em relação ao pessoal, às operações, às instalações e ao controle de pragas.

As principais legislações referências sobre o assunto são:

- RDC nº 259/2002 (Aprovou o Regulamento Técnico sobre Rotulagem de Alimentos Embalados), Portaria SVS/MS nº 326/1997 (Aprovou o Regulamento Técnico; “Condições Higiênicos-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos”);
- Portaria MS nº 1.428/1993 (Aprovou o “Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos”, as “Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação

de Serviços na Área de Alimentos”, e o “Regulamento Técnico para o Estabelecimento de Padrão de Identidade e Qualidade (PIQ’s) para Serviços e Produtos na Área de Alimentos”);

- Portaria do Mapa nº 368/1997 (Aprovou o Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Elaboradores/Industrializadores de Alimentos);
- Instrução Normativa nº 05/2000 (Aprovou o Regulamento Técnico para a fabricação de bebidas e vinagres, inclusive vinhos e derivados da uva e do vinho, dirigido a estabelecimentos elaboradores e ou industrializadores); e
- Instrução Normativa nº 23/2020 (Incorporou ao ordenamento jurídico nacional o “Regulamento Técnico do MERCOSUL sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para os Estabelecimentos Elaboradores/Industrializadores de produtos vegetais, subprodutos e resíduos de valor econômico”).



## 3.12 Produção

Superado o processo de construção e instalação de uma agroindústria, é fundamental que a equipe de produção dentro da agroindústria seja capacitada de forma adequada para desenvolver as funções operacionais necessárias ao longo do processo de beneficiamento do açaí.

As questões relacionadas às boas práticas também dizem da agroindústria, como a seleção do bom fruto e a manutenção de uma água de qualidade. Tudo isso é compreendido como importante para se ter um açaí de qualidade.

Experiências repetidas demonstram que as boas práticas com agroindústria fazem a diferença para a qualidade do produto e do processo. O manual de boas práticas deve prever, entre outras coisas, a forma como o barco chega até a agroindústria, o direcionamento imediato do fruto para a câmara fria, a retirada gradual para seguir para o processo de limpeza, branqueamento e desinfecção. Há muitos casos em que o açaí é transportado sem refrigeração e exposto ao sol, o que danifica o produto e introduz o risco de intoxicação. As boas práticas incluem também questões de segurança e pessoal.

Nesse processo de capacitação é importante fortalecer o desenvolvimento da competência para operacionalização das etapas do processo produtivo conforme manual técnico de produção, bem como aprimorar as habilidades de manuseio de equipamentos e de processos operacionais. É importante que as pessoas envolvidas incorporem comportamentos relacionados à assiduidade, higiene, limpeza, busca constante pela qualidade e produtividade, conforme o quadro 8.

COMPETÊNCIA, HABILIDADES, ATITUDES (CHA) – PRODUÇÃO	
Competência	Operacionalização das etapas do processo produtivo conforme manual técnico de produção
Habilidades	Manuseio de equipamentos e processos operacionais
Atitudes	Assiduidade, higiene, limpeza, busca constante pela qualidade e produtividade

TABELA 7: Competência, habilidades, atitudes (CHA) – Produção.

Na sequência, descrevemos as principais funções operacionais no processo produtivo da agroindústria tendo como referência a estrutura de produção da Cooperativa Amazonbai, que segue um modelo de produção essencialmente artesanal, exceto pelo processo de envase que é automatizado.

### 3.12.1 Armazenagem do fruto após recebido

Descrição (o que é?)	A partir do momento que o fruto chega <i>in natura</i> na agroindústria, ele não é todo processado no mesmo dia. Ele é armazenado em câmara fria para ficar armazenado e retirado de acordo com a capacidade de processamento.
Detalhamento da atividade (como faz?)	O açaí deve ser tirado do barco e levado imediatamente até a agroindústria. Se for necessário colocá-lo em algum local para ser transportado do barco à agroindústria, é necessário que esse transporte esteja totalmente higienizado. O procedimento tem que ser rápido, tendo em vista a especificidade do produto.  É feita uma camada de gelo de cerca de 15 cm. Após uma camada de açaí. Na sequência, é colocada mais uma camada de gelo, até chegar no limite de suporte da câmara.
Cuidados	A câmara tem que estar sempre limpa e o gelo, sempre preparado para a hora da chegada do barco com o açaí.
Desafios	O tamanho da câmara deve suportar a quantidade de açaí comprada pela agroindústria. É preciso que se tenha sempre um plano de contingência caso essa câmara fique lotada.  A retirada do açaí do barco também é um desafio. Deve-se pensar desde o início nas pessoas que vão retirar o açaí do barco, não sendo indicado que esse trabalho seja feito pelos profissionais da fábrica, para que a produção da agroindústria não pare no momento de realização dessa retirada. Uma possibilidade razoável é os profissionais do barco serem treinados para fazer essa retirada que demanda muito esforço físico e cuidado com o fruto.

Área da agroindústria	Suja (a agroindústria é separada em duas áreas “suja” e “limpa”. Apesar do nome, ambas as partes são igualmente higienizadas. Basicamente, a parte suja é o local onde é realizado todo o processo de limpeza do açaí. Já a parte limpa é onde a polpa é processada.).
Momento de realização da atividade	Na chegada do produto à agroindústria.

TABELA 8: Armazenagem do fruto após recebido.

### 3.12.2 Catação e pesagem

Descrição (o que é?)	A catação é a etapa em que é feita a eliminação de sujidades grossas do açaí, como pedaço de palha, insetos e fruto não maduro ou imperfeito.
Detalhamento da atividade (como faz?)	A catação é feita na esteira de catação. O açaí é retirado da câmara e feita a catação manual. Logo após a catação, o açaí é pesado.  Depois de realizada toda a catação, o açaí é novamente pesado, sendo que o peso acaba diminuindo ligeiramente.
Cuidados	Para essa e as demais etapas, o uso do EPI é fundamental. É necessário que o EPI esteja em boas condições, especialmente as luvas, pois pode haver acidentes, por exemplo, com picadas de insetos que porventura sejam retirados nessa etapa de limpeza.  Tem que ter atenção e eficiência para não deixar passar as sujidades, colocando o produto em risco.
Área da agroindústria	Suja.
Momento de realização da atividade	Ciclo completo no período de trabalho do dia.

TABELA 9: Catação e pesagem.

### 3.12.3 Pré-lavagem e lavagem

Descrição (o que é?)	A pré-lavagem é o momento em que são retiradas as sujidades que não foi possível eliminar na catação. Já a lavagem é para garantir a desinfecção do produto.
Detalhamento da atividade (como faz?)	Na pré-lavagem, o fruto é mergulhado na água potável em temperatura ambiente sem adição de produto químico. Ao afundar o açaí na água, as sujidades menores boiam e são retiradas com o auxílio de um crivo (espécie de peneira). O processo de pré-lavagem é rápido e sem um tempo determinado. O recipiente é esvaziado e o açaí é passado para o tanque de lavagem e desinfecção que contém água e hipoclorito, para a eliminação de microrganismos. Nessa etapa, o fruto fica mergulhado de 10 a 15 minutos. Após esse tempo, o tanque deve ser esvaziado e o fruto, lavado com água corrente até sair todo o cloro.
Cuidados	Deve-se tomar cuidado para o produto não ser contaminado com o hipoclorito, certificando-se de que todo o produto foi retirado ao final do processo com água corrente.
Área da agroindústria	Suja.
Momento de realização da atividade	Ciclo completo no período de trabalho do dia.

TABELA 10: Pré-lavagem e lavagem.

### 3.12.4 Branqueamento e Amolecimento

Descrição (o que é?)	O branqueamento ou choque térmico é o processo feito para eliminar contaminantes que possam existir no fruto, como a doença de chagas (o barbeiro é atraído pelo aroma do açaí, podendo defecar no fruto).
Detalhamento da atividade (como faz?)	Deve-se aquecer a água até 80 graus na máquina de branqueamento (branqueador). O fruto é mergulhado por 10 segundos e depois mergulhado num recipiente com água à temperatura ambiente. Ali ocorre o choque térmico que proporciona o branqueamento. O fruto fica mergulhado nessa água de 10 a 15 minutos para ocorrer o amolecimento. Após esse período, é feito um teste manual para ver se o fruto já amoleceu e se já está soltando a casquinha. Se estiver mole e soltando a casquinha, o fruto está pronto para ser processado. A partir daí, o tanque é esvaziado e o fruto é transferido para o carrinho que está aguardando na área limpa da agroindústria para iniciar o despulpamento. Há uma janela com uma cortina. O açaí é retirado com um balde e jogado dentro do carrinho do outro lado para não haver risco de contaminação.
Cuidados	O processo de branqueamento acaba sendo moroso. Requer tempo e esforço físico, sendo útil a agroindústria ter um pasteurizador, que consegue fazer essas duas atividades ao mesmo tempo, reduzindo tempo e esforço.
Área da agroindústria	Suja.
Momento de realização da atividade	Ciclo completo no período de trabalho do dia.

TABELA 11: Branqueamento e Amolecimento.



### 3.12.5 Despolpamento e Controle de qualidade

Descrição (o que é?)	Nesse momento começa o processo de despolpamento, que é a transformação do caroço em polpa, e o primeiro controle de qualidade.  O despolpador é o profissional que gerencia a máquina e acha o ponto certo do açaí. Trata-se de uma atividade de alto conhecimento prático e técnico.
Detalhamento da atividade (como faz?)	O açaí é geralmente definido na polpa como médio (12% de sólidos totais) e especial (14% de sólidos totais).  O despolpador tem que ter conhecimento e habilidade para conseguir fazer a transformação com eficiência e qualidade. De cada lata de 14 quilos, o ideal é alcançar entre 6,5 e 7 litros de polpa de 14% (sólidos totais).
Cuidados	O batedor tem que saber processar o açaí direito, chegando no rendimento de 6,5 a 7 litros, gerando um açaí que não seja muito processado, muito fibroso e/ou com borra.  Se o batedor deixa o açaí passar do ponto, o tanino que existe no caroço amarga a polpa, gerando, inclusive, riscos para a saúde.
Área da agroindústria	Limpa.
Momento de realização da atividade	Ciclo completo no período de trabalho do dia.

TABELA 12: Despolpamento e Controle de qualidade.

### 3.12.6 Laboratório e Controle de qualidade

Descrição (o que é?)	Momento em que é feito o controle da quantidade de sólidos e PH.
Detalhamento da atividade (como faz?)	Quando o açaí está processando, o técnico do laboratório pega uma amostra de cada batedor.  Se o percentual estiver acima de 14%, o técnico solicita que a polpa seja afinada. Já se o percentual estiver abaixo de 14%, o técnico solicita que a polpa seja engrossada.
Cuidados	É preciso fazer periodicamente controle sensorial e organoléptico para ver se o açaí está bom ou amargo. Se estiver amargo, por exemplo, é porque está batendo muito.  Paralelamente é preciso haver controle com os laboratórios externos de microbiologia, seguindo os parâmetros de controle do MAPA (salmonella, coliformes e estreptococos).
Área da agroindústria	Limpa.
Momento de realização da atividade	Ciclo completo no período de trabalho do dia.

TABELA 13: Laboratório e Controle de qualidade.

### 3.12.7 Envasamento, Congelamento e Estocagem

Descrição (o que é?)	Momento em que a polpa pronta é embalada, congelada e estocada.
Detalhamento da atividade (como faz?)	Após o despolpamento e o controle de qualidade, a polpa vai para o tanque de homogeneização. Nesse tanque, a polpa é agitada por 10 a 15 minutos. Novamente o técnico pega a amostra para ver a porcentagem de sólidos e realizar o controle do ph, liberando a polpa para o envase.  A envasadora, que é interligada no tanque, é ligada, procedendo-se ao envase.  Após o envase, o produto é pesado novamente para ver se está no peso da embalagem, seguindo para ser estocado no túnel de congelamento.
Desafios	O túnel tem que conseguir absorver toda a produção da fábrica.
Área da agroindústria	Limpa.
Momento de realização da atividade	Ciclo completo no período de trabalho do dia.

TABELA 14: Envasamento, Congelamento e Estocagem.

### 3.12.8 Suprimentos de materiais, insumos e serviços de terceiros (compras e estoque)

A agroindústria deve ter uma área de suprimentos enxuta e bem organizada, que de maneira planejada consiga realizar as compras dos materiais e insumos necessários para a operação, realizando a manutenção dos estoques, bem como a contratação de serviços de terceiros quando for necessário.

### 3.12.9 Manutenção corretiva e preventiva de equipamentos e infraestrutura

Os equipamentos da agroindústria demandam um acompanhamento preventivo, seguindo os prazos e os serviços descritos no manual de cada equipamento. Eventualmente, pode ser necessária a realização de alguma manutenção corretiva, caso ocorra avaria no maquinário.

Em ambos os casos, é preciso que a agroindústria tenha profissionais competentes para realizar a manutenção das máquinas.

## 3.13 Matéria-Prima

Em uma agroindústria de açaí, deve-se ter especial atenção a todas as etapas que garantem a qualidade, a continuidade e a estabilidade da entrega da matéria-prima, isto é, do caroço do açaí.

Para que isso ocorra de maneira adequada e considerando todas as especificidades do açaí, é necessário que seja estimulado no corpo técnico da agroindústria o desenvolvimento das competências técnicas de planejamento e de acompanhamento aplicado à cadeia de valor do açaí, bem como aprimoradas as habilidades de negociação de flexibilizações, criação de planos de contingência, análise sistêmica de cenários, sendo esperado as atitudes de sentido de urgência quando identificadas ocorrências que podem interferir no planejamento da agroindústria.

COMPETÊNCIA, HABILIDADES, ATITUDES (CHA) – MATÉRIA-PRIMA	
Competência	Técnicas de planejamento e acompanhamento aplicado à cadeia de valor do açaí
Habilidades	Negociação de flexibilizações, criação de planos de contingência, análise sistêmica de cenários
Atitudes	Sentido de urgência quando identificadas ocorrências que podem interferir no plano

TABELA 15: Competência, habilidades, atitudes (CHA) – Matéria-prima.

Abaixo, detalharemos algumas funções operacionais da agroindústria do açaí relacionadas ao cuidado com a matéria-prima.

### 3.13.1 Plano safra – monitoramento de longo prazo das propriedades gerando previsão de quantidades e prazos

Para que a agroindústria funcione de maneira virtuosa e não ocorra ociosidade em decorrência de interrupções no recebimento da matéria-prima, é fundamental a realização de um Plano Safra, monitorando no longo prazo as propriedades que fazem a colheita do fruto e gerando previsão de quantidades e prazos.

A produção do açaí não ocorre toda simultaneamente. Numa touceira, um pé pode estar verde e outro maduro. A entrega é ao longo de meses, o que dificulta o trabalho com o fruto, pois a previsibilidade de entrega da colheita é baixa, sendo difícil obter uma estimativa exata da quantidade a ser entregue pelo produtor. O mesmo produtor vai ter açaí ao longo de vários meses. Estima-se que a produtividade por hectares seja de 400 latas (considerando a lata igual a 14 quilos).

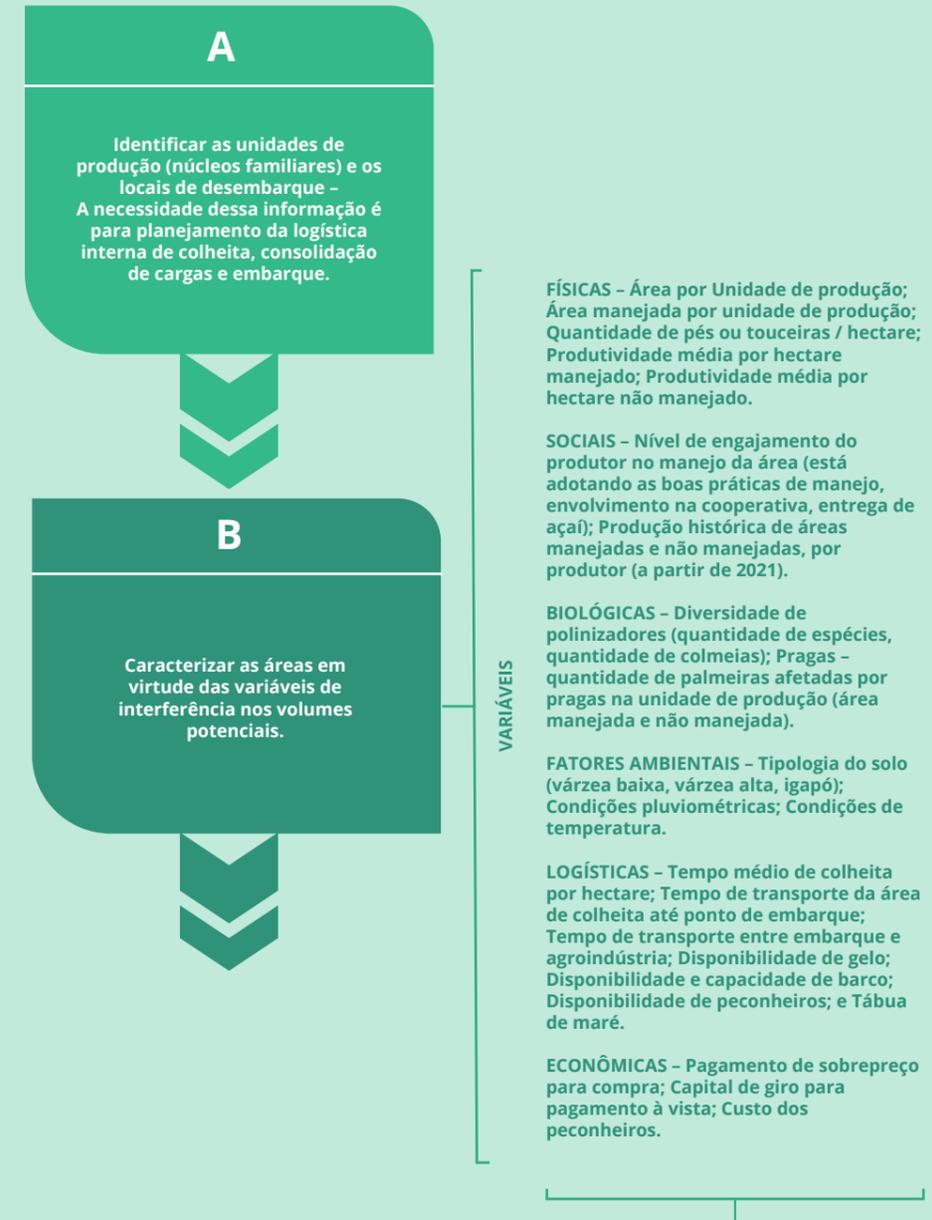
A produção de campo tem que dialogar com o tamanho da fábrica. A projeção de campo tem que estar em sintonia com a estrutura da fábrica, isto é, da capacidade instalada tendo em vista a produção de campo. Desse modo, deve-se ter uma dupla atenção para não faltar matéria-prima para a fábrica, gerando um gargalo na produção, bem como não haver excesso de matéria-prima, o que também vai gerar perda e prejuízos ao processo.

É preciso também levar em conta que as safras do açaí ocorrem em datas diferentes, dependendo do local e da espécie. A agroindústria deve buscar conciliar as safras por meio da articulação de parcerias inter-regionais.

Na elaboração do Plano Safra é importante observar a necessidade de:

- *Aumentar a área manejada:* Áreas manejadas são aquelas em que o produtor atua aplicando técnicas de manejo. O aumento das áreas manejadas se dá de duas formas: aumentando o número de produtores que aplicam as técnicas de manejo e aumentando as áreas manejadas de produtores já capacitados nas técnicas de manejo.
- *Aumentar a produtividade das áreas manejadas:* ao termos uma área manejada, a tendência é termos mais frutos naquele espaço. É importante que o Plano Safra faça um acompanhamento a longo prazo das propriedades para verificar o quanto a produtividade nas áreas manejadas realmente aumentou.
- *Garantir a entrega da cota planejada:* a cota planejada é o volume em quilos estipulado para cada produtor entregar durante a safra, dentro do fluxo semanal acordado no plano de safra.
- *Aprimorar a qualidade da matéria-prima recebida:* a verificação da matéria-prima na entrada da fábrica é fundamental para garantir a qualidade do açaí que está entrando na agroindústria. A análise deve levar em conta como fator métrico a taxa de conversão de frutos em polpa. Taxas de conversão inferiores à meta devem sugerir a investigação a partir da adoção do método de análise de falhas, avaliando-se todas as etapas do processo (colheita, ensacamento, transporte e manipulação na indústria).

O PASSO A PASSO PARA ELABORAÇÃO DO PLANO SAFRA



Por família		Por polo			
Físicas	Sociais	Biológicas	Clima e Solo	Logísticas	Econômicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área plantada por família produtora</li> <li>• Quantidade de pés ou touceiras / hectare</li> <li>• Produtividade histórica média por hectare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de engajamento da família no manejo da área</li> <li>• Produtividade histórica média de áreas manejadas e não manejadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade histórica média por espécie plantada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições do solo</li> <li>• Condições hídricas</li> <li>• Produtividade histórica média por solos e climas de características similares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo médio de colheita por hectare</li> <li>• Tempo de transporte da área de colheita até o ponto de embarque</li> <li>• Tempo de transporte entre embarque e agroindústria</li> <li>• Cubagem dos barcos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço mínimo para compra</li> <li>• Percentual mínimo de antecipação da capital de giro ao produtor</li> </ul>

### O PASSO A PASSO PARA ELABORAÇÃO DO PLANO SAFRA

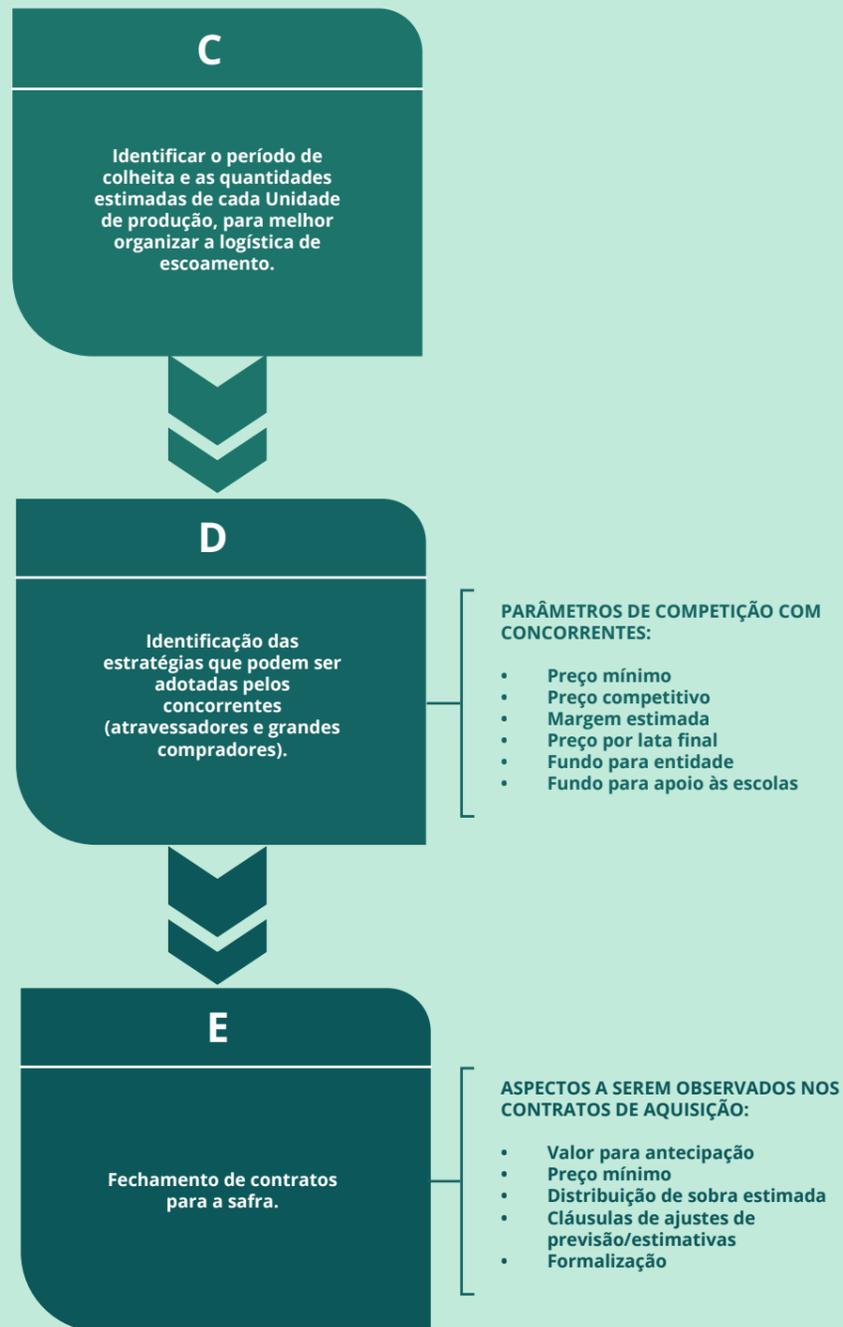


FIGURA 9: O passo a passo para elaboração do Plano Safra.

Em suma, o Plano Safra deve prever:

- A periodicidade em que a entrega do açaí será feita (semanal ou quinzenal).
- A quantidade que a embarcação deverá levar em cada entrega (antes e depois da fase de testes).
- Os meses do ano em que as entregas serão realizadas (recomenda-se que as entregas sejam feitas durante todos os meses do ano, mesmo nos meses de baixa da safra. Por isso, é importante que os produtores indiquem a sua previsão de produção por mês).
- Com base nos dados de produção indicados pelos produtores, deve ser feita a programação de entrega para todo o ano, de modo que cada produtor deverá saber qual a quantidade de açaí deverá entregar, em qual dia e qual será o local da entrega.
- A entidade deverá fazer o acompanhamento com os produtores, para verificar se houve alguma mudança na produção esperada, e se haverá a necessidade de refazer a programação de entregas.
- A programação de entregas deverá buscar, na medida do possível, que todos os produtores entreguem a mesma quantidade de açaí.

#### 3.13.2 Plano safra - monitoramento de curto prazo

O Plano Safra deve ser monitorado também no curto prazo, no intuito de poder levantar riscos, contingências e flexibilidades necessárias para o cumprimento do planejado.

Esse monitoramento de curto prazo, após se realizar a coleta de dados, a programação da colheita e a logística, auxiliará na identificação da possível necessidade de se refazerem as estimativas iniciais, bem como a revisão dos cálculos das projeções de receitas e custos, visando atualizar o Plano Safra.

#### 3.13.3 Presença em campo na iminência da colheita

Para minimizar os riscos de o açaí não ser entregue ao barco da agroindústria, é fundamental que tenha uma equipe em campo fazendo o acompanhamento nos momentos que antecedem a colheita. Essa equipe tem que seguir um plano de contingência e tomada de decisão caso ocorra algum imprevisto. Sempre pode ocorrer alguma situação que coloque em risco a entrega do açaí pactuado, como:

- qualquer tipo de problema com a extração do açaí (ex.: chuva que impeça a extração do açaí planejado, furto do açaí e ausência do peconheiro para extração do açaí).
- qualquer tipo de problema com o transporte do açaí (ex.: falta de combustível e algum problema na embarcação).

### 3.13.4 Contratação e acompanhamento da logística de transporte

As peculiaridades do açaí vêm da delicadeza de trabalhar o fruto, que se degrada com rapidez. Por mais que se conserve no gelo, o processo de degradação é irreversível. O tratamento tem que ser adequado e rápido. Qualquer tempo que o açaí fica a mais no barco gera perda de rendimento e impacto na produção. A queda de rendimento vem especialmente pela perda natural de água da fruta com o passar do tempo. Uma lata de açaí batida na hora da colheita dá em torno de 7 litros. Se o açaí demorar para ser batido, essa mesma lata vai render de 4 a, no máximo, 5 litros. Por esse motivo, deve-se ter atenção redobrada à logística e ao cuidado do transporte em si.

Deve-se assegurar que o transporte do açaí seja feito de forma adequada, em barco refrigerado ou com o processo correto de camadas de gelo (muitas vezes, alguns barcos colocam o gelo somente em cima do açaí, sendo que deve ser feito sempre camadas de gelo e açaí).

A logística de compra e coleta do açaí deve ser bem organizada para evitar que o açaí fique em condições ruins de espera e também que o produtor entregue para outros compradores. Nesse contexto, deve-se ter preocupação com a qualidade do produto, garantindo que o açaí esteja seco e pesado corretamente.

Pontos fundamentais da logística:



FIGURA 10: Pontos fundamentais da logística.

### 3.13.5 Definição de preço, compra, compra antecipada e autorização de pagamento aos produtores

Para que a compra da matéria-prima seja assegurada, é fundamental que a entidade tenha estabelecida uma política transparente de precificação e pagamento do açaí, prevendo a possibilidade de compra antecipada, tendo em vista os compromissos do produtor com o pagamento do peconheiro.

A política de preço deve acompanhar o preço de mercado, isto é, o valor pago aos produtores deve estar entre o piso e o preço praticado pelo mercado dentro de um limite que garanta a rentabilidade da operação da entidade.

**“Para que a compra da matéria-prima seja assegurada, é fundamental que a entidade tenha estabelecida uma política transparente de precificação e pagamento do açaí, prevendo a possibilidade de compra antecipada, tendo em vista os compromissos do produtor com o pagamento do peconheiro.”**

### 3.14 Gestão

Por fim, a agroindústria deve ter uma boa gestão administrativa e industrial. Em relação à gestão administrativa, deve-se estimular o desenvolvimento de técnicas e boas práticas de gestão financeira (contas a pagar, receber, bancos, caixa, contábil e tributário), procedimentos e manuais de operação, bem como o aprimoramento de habilidades como a utilização de ferramentas eletrônicas voltadas à gestão financeira (Excel, sistemas). Nesse contexto, a gestão deve ser pautada pela conduta transparente e ética.

COMPETÊNCIA, HABILIDADES, ATITUDES (CHA) – GESTÃO ADMINISTRATIVA	
Competência	Técnicas e boas práticas de gestão financeira (contas a pagar, receber, bancos, caixa, contábil e tributário)
Habilidades	Utilização de ferramentas eletrônicas voltadas à gestão financeira (Excel, sistemas)
Atitudes	Conduta transparente e ética

TABELA 16: Competência, habilidades, atitudes (CHA) – Gestão administrativa.

As funções operacionais relacionadas à gestão da agroindústria são:

- Gestão financeira de pagamentos e recebimentos, controle de saldos bancários e conciliações contábeis.
- Interface com produtores visando atender demandas relativas ao pagamento de matéria-prima.
- Interface com contabilidade e jurídico.
- Elaboração de relatórios financeiros de prestação de contas para direção da entidade.
- Repasse dos resultados financeiros das operações para o caixa da entidade.

Já em relação à gestão industrial, é importante que se estimule a capacidade de contratar, acompanhar e orientar as pessoas que vão assumir a gerência da fábrica, incentivando as habilidades de negociação e gestão estratégica, e prezando por atitudes de liderança e pragmatismo com foco em resultados.

COMPETÊNCIA, HABILIDADES, ATITUDES (CHA) – GESTÃO INDUSTRIAL	
Competência	Capacidade de contratar, acompanhar e orientar os liderados nas gerências da instituição
Habilidades	Negociação e gestão estratégica
Atitudes	Liderança e pragmatismo com foco em resultados

TABELA 17: Competência, habilidades, atitudes (CHA) – Gestão industrial.

Entre as funções operacionais esperadas pela gestão industrial da agroindústria, destacam-se:

- Suporte às gerências para consecução de suas atividades.
- Representação institucional.
- Articulação e prestação de contas à Diretoria da entidade.

### 3.15 Autonomização dos processos

A autonomização realizada pelo Instituto Interelos junto à Amazonbai compreende a criação e implementação dos processos de forma conjunta, com o objetivo de identificar as dificuldades e criar ferramentas e procedimentos para auxiliá-los na autonomia de gestão. Nesse aspecto, é importante estimular a entidade a assumir a gestão das operações, inicialmente de maneira assistida, e de forma que gradativamente vai aprendendo e assumindo toda gestão da cadeia de valor.

### 3.16 Mercado

Para o pleno desenvolvimento da cadeia de valor do açai, é fundamental que a comercialização do produto seja efetivada a partir de uma abertura estruturada do mercado.

Nesse processo, é importante que sejam valorizadas competências como as responsabilidades técnicas associadas à pesquisa de mercado e a venda de produtos alimentícios para atacado e varejo. É necessário estimular as habilidades de negociação, expressão das vantagens e benefícios de produtos de base comunitária e certificados e a atividade de resiliência comercial.

Na sequência, detalharemos algumas atividades cruciais para a comercialização do açai, como pesquisa de mercado, desenvolvimento da marca, desenvolvimento de produto, preparação para entrar no mercado, construção da rede de distribuição e campanhas de venda.

#### 3.16.1 Pesquisa de mercado

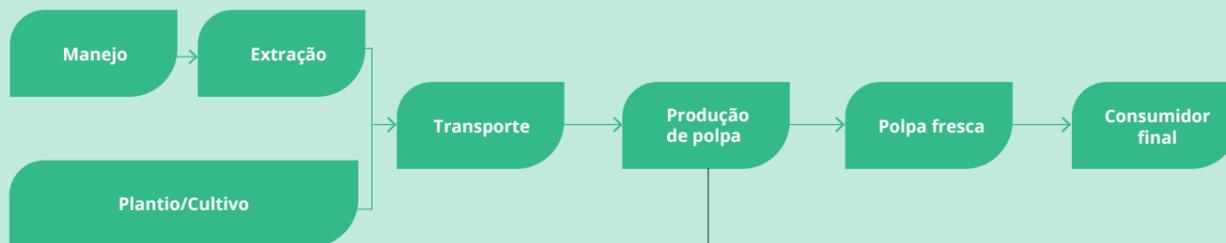
No momento inicial do processo de desenvolvimento da cadeia de valor, mais precisamente na etapa de “Análise de Viabilidade da Cadeia” é realizado, como descrito na Parte 2, um estudo aprofundado sobre a cadeia do açai contemplando, entre outras dimensões, a perspectiva de mercado.

Essa ação levantará os produtos mais expressivos de açai no mercado, os principais produtores e fornecedores, bem como buscará compreender questões relacionadas ao preço, à logística, aos tipos de mercado (ciclo curto e ciclo longo), entre outras.

Em relação aos tipos de mercados, sabe-se que o açai tem mercado tanto no ciclo curto, que normalmente fica no próprio mercado local, quanto no ciclo longo, conforme quadro abaixo.

### VISÃO GERAL DA CADEIA DO AÇAÍ

#### MERCADOS DE CICLO CURTO



#### MERCADOS DE CICLO LONGO

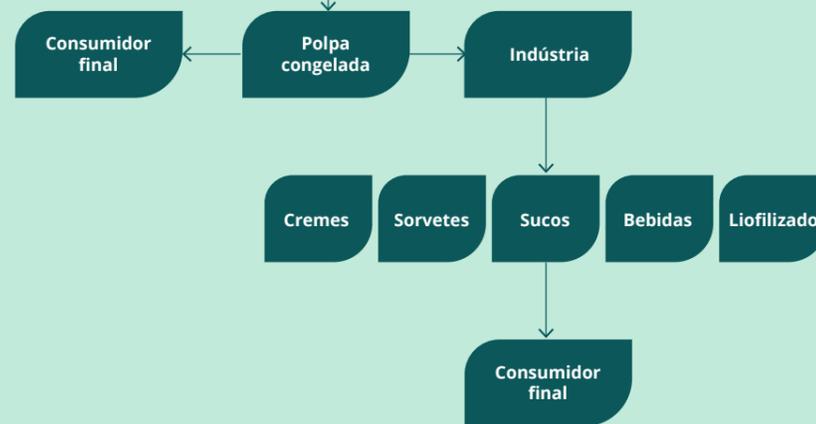


FIGURA 11: Apresentação Açaí Projeto Verde para Sempre.

Assim, os insumos para definição de um caminho e um modelo a seguir serão dados nessa etapa, quando será possível definir com consciência o foco do mercado (local, regional, nacional e internacional) a ser explorado, bem como a estratégia comercial a ser adotada, incluindo o tipo de ciclo (se curto ou longo) e a escala da produção (se industrial ou artesanal).

Uma vez definida a estratégia, não é adequado mudá-la a qualquer variação de mercado ou retorno a curto prazo. É preciso traçar uma estratégia e seguir. A variação de estratégias e produtos podem confundir e atrapalhar todo o processo.

### 3.16.2 Desenvolvimento da marca

A cada ano que passa, são lançados cerca de 20 mil novos produtos alimentícios no mundo. Para que um produto consiga se destacar e sobreviver nessa multidão, é fundamental que seja construída uma marca que transmita o valor e o diferencial do produto.

Basicamente há duas formas de um produto se diferenciar, pelo preço ou por um atributo exclusivo. Assim, além de buscar ao longo do processo produtivo conseguir um preço final que seja atrativo para o consumidor potencial, é fundamental no processo de construção da marca procurar atributos dos produtos que os consumidores valorizem e comprem. No caso do açaí, deve-se buscar, entre outros, despertar a vontade forte de comer o produto, explorando os conceitos de manejo, sustentabilidade e biodiversidade etc.

Abaixo, destacamos algumas características do processo de construção de uma marca:

- A construção de uma marca leva tempo.
- Quanto mais consistente a marca for, melhor a marca será lembrada.
- A marca deve ser atrativa.
- Tem que ter persistência e dedicação na divulgação da marca.
- É preciso buscar o diferencial da marca, ou seja, o atributo intrínseco àquela marca.
- A marca deve despertar no consumidor potencial o desejo de valorização e de compra.

## PERGUNTAS PARA GUIAR O DESENVOLVIMENTO DA MARCA

*O que temos para contar? Quais histórias a cadeia de valor do açaí nos legitima a contar de forma verdadeira e contundente?*

Antes de qualquer coisa uma marca deve buscar o compromisso com a verdade. Fazer um processo de análise crítica do que é legítimo e verdadeiro ao longo da cadeia de valor, distinguindo o que é próprio da marca e o que são atributos pertencentes a todas as marcas do ramo.

São atributos comumente valorizados pelo mercado na cadeia de valor do açaí: a sustentabilidade, o comércio justo, a origem brasileira e amazônica, a certificação orgânica, o sabor e a saudabilidade.

*Para quem queremos contar? Com quem queremos falar? Que histórias interessam para esse público?*

A definição de público-alvo depende de muitos fatores. É fundamental nessa etapa fazer escolhas, o que vai facilitar o processo de comunicação e comercialização. Há um desafio inerente à comunicação do açaí para seus públicos-alvos típicos, em função do grande número de competidores no mercado. Há outro desafio relacionado à comunicação dos produtos de manejo de baixo impacto. A escolha com precisão do público-alvo permite encontrar os argumentos corretos para contribuir para a conversão de compra.

O público, apesar de valorizar as certificações, dificilmente se dispõe a pagar mais pelo produto somente pelo fato de ele ser certificado. Com exceção da certificação orgânica, que normalmente faz com que um perfil de nicho de consumidor aceite a pagar mais pelo produto. Desse modo, é preciso demonstrar todos os valores que estão contidos no processo da certificação FSC, como:

- A história da organização social em torno da produção do açaí.
- A forma como ele é importante para a preservação da Amazônia.
- O risco envolvido na atividade industrial de monocultura do açaí para a natureza.
- A concorrência desleal entre o produto feito com base num manejo comunitário de mínimo impacto e um açaí de monocultura em grande escala.

- A perspectiva social de construção coletiva e de distribuição de sobras.
- A importância do produto para a segurança alimentar da população amazônica.
- As estratégias de envolvimento de grupos socialmente vulneráveis.
- Da alta qualidade do produto e dos benefícios do produto ser orgânico e vegano.

Desse modo, é fundamental encontrar mercados que reconheçam o valor agregado do processo de certificação, que abarca todo um cuidado social e ambiental ao longo da ação. Trabalhar como princípios o processo de inclusão e a participação livre, paritária e crítica de todos os grupos sociais vulneráveis do território.

#### *Como devemos contar a nossa história? Qual jeito e tom de fala se encaixa bem a nossa marca?*

Às vezes as mesmas marcas têm os mesmos atributos, mas há formas diferentes de contar o atributo. É preciso compreender quais desses atributos (ativos da marca) são exclusivos dela, sendo que se deve buscar, para os itens que não forem exclusivos, uma forma diferente de comunicá-los.

#### *Qual o melhor lugar e formato para contar? Quais os canais mais efetivos para contarmos nossas histórias?*

São vários os pontos de contato que o consumidor pode ter com a marca (como *site*, uniforme e embalagem). Para o consumidor, quanto mais ele percebe harmonia nos diferentes pontos de contato, melhor ele absorve de forma consistente a marca. Assim, um projeto de arquitetura da marca tem que encontrar a essência e desdobrar em todos os pontos de contato.

### **3.16.3 Desenvolvimento de produto**

A elaboração e a definição do produto devem ser feitas por meio de análise técnica da pesquisa de mercado realizada na etapa de estudo de viabilidade logo no início do processo de desenvolvimento da cadeia de valor. Desse modo, o produto ou os produtos a serem trabalhados pela entidade deverão ser apontados na pesquisa de mercado ao se analisarem quesitos como “Lucro líquido médio”, “Margem de lucro”, “Rentabilidade média”, “Ponto de nivelamento”, “Tempo de retorno do capital” e “Taxa de retorno interno”.

O açai é um fruto que gera produtos diversos e heterogêneos, sendo necessário compreender a complexidade de cada produto, desde a matéria-prima aos esforços necessários para produzi-lo. A produção do sorvete de açai, por exemplo, é bem mais complexa do que a produção da polpa, uma vez que é preciso fazer a fórmula, que não é trivial, ou contratar um *chef* sorveteiro. O sorvete demanda ainda glicose, dextrose, sacaroses, liga neutra, açúcar e polpa. É necessário decidir a entrada ou não nesse mercado. Tendo em vista a complexidade, só vale a pena a entrada se ficar constatado que o mercado a ser priorizado tem demanda por esse produto e que ele proporciona um lucro maior que a polpa pura.

O padrão de consumo do açai também varia muito de região para região do país. A forma de consumir o açai no norte do país é completamente diferente da região Sul. A polpa de açai consumida no norte do país não é a mesma consumida no resto do país. Há muitos derivados que misturam açúcar, xarope, estabilizante, mel e outras coisas para deixar o sabor mais familiar ao que o consumidor da região Sul se acostumou. A mentalidade de quem está fora do norte é que o açai é doce. Trabalhar no sul do país é trabalhar a mentalidade do consumidor final. No sul, o sorvete acaba sendo inicialmente mais fácil de ser comercializado, pois está no costume do consumidor local.

Por outro lado, percebe-se que ainda há um espaço enorme de trabalho no sul para a divulgação da forma de consumir açai no norte do país. É preciso desenvolver um trabalho pedagógico com o consumidor do sul do país. Desde demonstrar como descongelar o produto, isto é, como transformar a polpa congelada em açai, até como degustar de formas diferentes. Apresentar ao consumidor do sul o modo de comer a polpa pura com peixe, frango, linguiça, charque, farinha e tapioca, assim como é feito no norte do país. Essa é uma nuance importante da comercialização. Quando se trabalha com a polpa, tem que se saber que o consumidor no sul do país não sabe o que fazer com ela, pois não tem receitas.

Algumas possibilidades nesse sentido pedagógico para o consumidor em relação ao produto são:

- Criar livro de receitas contendo pratos típicos de açaí feitos no norte do país e distribuí-lo junto com a polpa via impresso ou Qrcode.
- Articular intercâmbio entre *chefs* de cozinha do norte e do sul para divulgação das receitas tradicionais e possibilidades da inserção do produto na alta gastronomia ou culinária contemporânea.
- Realizar campanha educativa do consumidor do sul sobre o modo de se comer açaí no norte, articulando influenciadores, *chefs* de cozinha e livros de receita.

Desse modo, diante da diversidade de produtos e forma de consumo, é importante ter em mente o mercado que se quer abordar para que o produto seja adequadamente definido. Não se deve ter indefinição sobre o produto ou mudanças recorrentes de produto, pois isso pode exigir adaptações dentro da fábrica, influenciando tanto o dimensionamento das áreas dentro da agroindústria quanto na forma de comercialização em si. É preciso evitar mudanças constantes no projeto. Ao traçar uma estratégia, é necessário perseguir o seu sucesso e só mudar a rota se houver um racional que justifique a mudança.

Nesse aspecto é fundamental refletir se o produto que estamos planejando produzir atenderá a demanda dos clientes que pretendemos conquistar, bem como refletir sobre as *necessidades objetivas do produto* (qual cliente deseja possuir o produto) e as *necessidades subjetivas* (qual cliente valoriza os atributos socioambientais do produto).



### 3.16.4 Preparação para entrar no mercado

A entrada no mercado demanda preparo. É necessário se estruturar bem antes de abordar as redes de comércio, consolidando os processos administrativos, operacionais e a logística de distribuição.

Alguns pontos essenciais que devem ser observados antes de iniciar a rede de distribuição comercial são:

- *Posicionamento objetivo*: com a definição do produto ou dos produtos, deve-se buscar um posicionamento objetivo no mercado. Ter consciência das características do produto, da clientela potencial pretendida, dos principais canais de distribuição a serem acionados ou criados, e do preço adequado para determinado produto.
- *Competitividade*: em todas as etapas do processo deve-se pensar que o produto final tem que ser competitivo. Por mais que possam existir inúmeros argumentos que agregam valor ao produto, o preço final tem que ser competitivo no mercado. O custo do produto não pode ser alto, mesmo o projeto sendo tão importante. É preciso criar um meio-termo entre o preço final e o custo do investimento comunitário. No varejo, tem que ter produto e preço. Por esse motivo, as tomadas de decisão devem ser baseadas em lógica e plausibilidade, não em emoção.
- *Cuidados decorrentes do mercado da cadeia fria*: o fato de os produtos derivados do açaí serem comercializados congelados traz uma complexidade grande para a cadeia, assim como encarece o transporte e o armazenamento.
- *Capital de giro*: para suportar a condição de os varejistas não pagarem à vista, é importante a entidade reservar capital de giro.

### 3.16.5 Construção da rede de distribuição

Depois de definida a estratégia comercial da entidade, com criação de marca e desenvolvimento do produto, bem como feita a devida preparação para entrar no mercado, é fundamental que se construa uma rede de distribuição eficiente.

É de suma importância ter atenção à necessidade de escoamento do produto, pois se o produto não for comercializado a iniciativa não perdura. Para tal é necessário:

- *Parcerias comerciais*: é preciso construir uma carta de parceiros comerciais que auxilie a articulação com bons compradores e estabelecer bom relacionamento com os parceiros distribuidores para que o produto chegue ao consumidor final.

- *Processos de homologação:* para que a rede seja estruturada, os processos de homologação (registro de um cliente) devem ser formalizados. A homologação é o ponto de partida para estruturar a distribuição e formalizar a venda. Sem essa etapa, o produto não entraria nas grandes redes.
- *Continuidade da entrega:* a comercialização não prospera se não for assegurada a continuidade de entrega do produto. Ninguém vai abrir a porta para o produto se não for garantida a continuidade. O mercado não compra produto que não seja contínuo, sendo necessário garantir o estoque antes de se criar a rede de distribuição. Se a entrega do produto não for cumprida, a entidade ficará sujeita a multas.

Assim, é importante buscar o estabelecimento de presença nas principais capitais brasileiras, tanto por meio de loja física como virtual em locais de visibilidade para a marca.

A rede de distribuição deve ser construída visando à penetração no mercado, comercializando os produtos, em:

- Redes de varejo
- Redes de produtos especializados (mercados de nicho)
- Redes de atacado
- Mercado B2B internacional

### 3.16.6 Venda

Só tem sentido uma cadeia de valor se é possível conectar a produção com o mercado. Para tal é preciso entender as estratégias de quem está comprando.

Alguns aspectos importantes a serem observados em relação à venda do açaí são:

- *Prazo de validade:* é preciso planejar bem as safras e as vendas para o produto não ficar encalhado. A partir dos 6 meses de fabricação, o produto entra numa faixa crítica de venda, já não sendo desejado por muitos compradores.
- *Necessidade de fazer os devidos contratos:* não se deve fazer negócio de venda sem contrato. Vários problemas podem surgir desse erro, como o contratante demandar a produção e cancelar em cima da hora, na entrega do produto.
- *Oscilações no preço do produto:* o comércio da polpa de açaí de 1 kg é um comércio de *commodities* e o valor é definido diariamente pelas principais empresas que têm relevância no

ramo. Na ponta do mercado, pode haver variação do valor da polpa do açaí. É preciso estar preparado para essas variações.

- *Adequação do preço de compra e venda:* é preciso ter cuidado para o processo cooperativo não gerar aumento excessivo do preço do produto. Não se deve, no afã de convencer produtores a se associarem à entidade, aumentar o custo da lata de açaí. Isso vai gerar uma artificialidade no mercado que depois será difícil de ser sustentada pela entidade. O mesmo deve se dizer para a venda do açaí. Não há como cobrar 13 reais por litro se o mercado está pagando 7 reais. É preciso ter a noção objetiva do momento do mercado, não deixando toda a paixão que envolve a história coletiva afetar as negociações.
- *Concorrências:* a ação cooperada sempre gera uma atenção e uma resposta dos outros atores importantes do ramo, podendo ocorrer situações de tensão em decorrência do aumento da concorrência. Além disso, empresas gigantes estão entrando no mercado, tirando do negócio muitas empresas que não têm recursos para suportar a concorrência gerada por elas. Em muitos casos, essas empresas usam como estratégia de entrada no mercado a doação do produto para o varejo durante determinado tempo. É preciso ter ciência desse fato para se ter a exata noção dos desafios atuais da cadeia do açaí e que estratégias eficientes podem ser criadas para conseguir driblar a concorrência. É importante manter o mercado sempre monitorado e criar mecanismos internos rápidos e eficientes de respostas.



### 3.17 Distribuição de sobras

Um dos pilares da economia solidária é garantir o lucro justo da atividade produtiva realizada de forma coletiva. O momento da distribuição das sobras, no caso das cooperativas, ou da repartição igualitária dos lucros para outros formatos jurídicos de entidades é quando o círculo virtuoso da economia solidária se completa. O trabalho pautado na economia solidária pode gerar aprendizados, mobilizações e uma gama inumerável de experiências, mas só se completa ao gerar a distribuição.

Tendo em vista a importância desse momento no processo coletivo, destacamos a seguir alguns aspectos importantes de serem observados:

- *Expectativa de tempo:* desde o início do processo, é necessário criar expectativas corretas em relação ao tempo que se leva para ocorrer a distribuição das sobras. Há um período relativamente longo entre o início das ações e a geração de sobras. Ela não pode ser colocada como uma promessa, mas como um objetivo coletivo a ser conquistado.
- *Expectativa dos produtores:* a repartição de sobras não pode ser utilizada como uma promessa, uma forma ardilosa de engajar o produtor a participar da entidade. Isso vai gerar, em algum momento, frustração e ansiedade. É preciso equilibrar a expectativa positiva do sucesso da operação com a possível ansiedade por possíveis sobras.
- *Transparência ao longo de todo o processo:* colocar foco na transparência das receitas e dos gastos de modo que o produtor compreenda o fluxo de caixa da entidade e evite que desconfiças sejam geradas ao longo do processo. A prestação de contas, a evolução dos negócios devem ser comunicadas constantemente e deve haver atuação efetiva dos conselhos fiscal e deliberativo.
- *Consciência da imprevisibilidade:* em alguns momentos a sobra poderá não ocorrer por algum fator de mercado ou imprevisto que afete a produção (ex.: a pandemia do COVID). É preciso trabalhar o impacto desses fatores no processo coletivo de produção e, conseqüentemente, na geração e distribuição das sobras.
- *Política de preços:* em paralelo à distribuição de sobras, é importante que a entidade estabeleça uma política de preço objetiva. Uma possibilidade é garantir o preço do mercado mantendo o piso quando necessário ou pactuar um determinado valor específico, com bonificação dos produtores que entregarem o produto para a entidade.



### 3.17.1 Forma de distribuição

Caso o modelo adotado pela entidade seja o cooperativismo, a forma como a distribuição das sobras deve ocorrer está descrita na Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 2012. Considerada a Lei Geral das Cooperativas, ao definir a Política Nacional de Cooperativismo, instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas e deu outras providências.

Em síntese, é importante saber que:

1. A possibilidade de retorno das sobras aos cooperados é uma das características das cooperativas que as distingue das demais sociedades (art. 4);
2. O retorno das sobras deve ser feito ao cooperado proporcionalmente às suas operações realizadas, salvo se a Assembleia Geral deliberar de outra forma (art. 4º, VII);
3. O estatuto social da cooperativa deve indicar a forma que a devolução das sobras deve ocorrer (art. 21, IV);
4. Fica a cargo da Assembleia Geral, mediante demonstrativo das sobras apuradas, deliberar sobre a destinação da sobra (art. 44, II), resguardando o percentual devido aos Fundos Obrigatórios (art. 28, incisos I e II).

A política de distribuição de sobras da entidade pode ser compreendida tanto como uma forma de efetivar a perspectiva de “lucro justo” da atividade produtiva quanto de proteger o cooperado e/ou a cooperativa em situações adversas conforme deliberação da Assembleia Geral.

A título de exemplo, no auge da pandemia de COVID19, em 2020, a Amazonbai deliberou por distribuir o seu capital de giro aos cooperados tendo em vista a situação crítica gerada pela pandemia, que acabou inviabilizando a safra do ano.

Por fim, deve-se pensar o desenvolvimento da cadeia produtiva como motor para sustentação das demais frentes comunitárias necessárias. Trabalhar para que o resultado da produção cooperada auxilie no desenvolvimento das demais frentes e necessidades comunitárias: regularização fundiária, acesso a políticas públicas, plantas medicinais, etc., estabelecendo um processo que atenda à comunidade e ao mercado externo sem perder de vista as necessidades alimentares do território.



**“Por fim, deve-se pensar o desenvolvimento da cadeia produtiva como motor para sustentação das demais frentes comunitárias necessárias.”**

## PARTE 4

# A CENTRALIDADE DA EDUCAÇÃO EM UMA CADEIA PRODUTIVA DA SOCIOBIODIVERSIDADE

4.1 Estruturação das ações de educação 167

4.4 Fundo Patrimonial 170

4.2 Fortalecimento da Gestão Administrativa 168

4.5 Considerações finais 179

4.3 Projeto Político Pedagógico integrado à cadeia produtiva 169

### 4.1. Estruturação das ações de educação

A Educação é um dos pilares mais importantes para o desenvolvimento do território e deve permear todos os processos de interação e intervenção na cadeia. Ela deve ser pensada a partir de uma abordagem metodológica que educa em todos os seus aspectos, com ferramentas que contribuam para o processo de aprendizagem integral, estimulando que as pessoas se tornem protagonistas na transformação da sua própria realidade e, especialmente, na ação de desenvolvimento socioeconômico em curso.

Para o desenvolvimento das cadeias produtivas, é importante considerar a formação dos indivíduos que vão atuar na cadeia, nas organizações de base e assim contribuir para o desenvolvimento do território.

Além de defender a educação como um tema transversal em todo o desenvolvimento do processo, evidenciamos nesta seção o papel das escolas comunitárias com a pedagogia da alternância que têm representado grande diferencial na formação dos jovens de áreas rurais, mesmo com dificuldades de acesso a financiamento.

As Maisons Familiares Rurales foram criadas na França em 1935 com o objetivo de responder às demandas educacionais dos jovens que viviam no campo, onde em um contexto entre guerras os investimentos educacionais eram feitos nas cidades, e os jovens do campo não conseguiam ver sentido na educação oferecida, pois ela discutia conteúdos distantes da realidade que vivenciavam.

Nesse contexto surgiu a pedagogia da alternância como uma proposta pedagógica que pudesse garantir aos jovens do campo espaços e tempos de aprendizagem diferenciados, integrando a realidade local como elemento propulsor do conhecimento. O aluno passa um tempo na escola, intercalando com a propriedade rural onde vive, sendo 15 dias em cada.

Existem diversos modelos de escolas que seguem a metodologia da pedagogia da alternância. Aqui trazemos como exemplo a experiência da Escola Família Agroecológica do Macacoari (EFAM), no município de Itaubal, Amapá, que através do Programa Cadeias Comunitárias Inclusivas no Amapá recebeu apoio de diversas organizações, como Instituto Terroá, Ueap, IEB e Instituto Interelos para estruturação e fortalecimento da associação mantenedora e da escola.

Para que a estratégia de desenvolvimento das cadeias produtivas, a partir da formação do ativo social do território, funcione, há alguns requisitos. A escola precisa ter uma gestão administrativa financeira eficiente, uma pedagogia alinhada com as atividades produtivas e estratégias de desenvolvimento do território e mecanismos de autofinanciamento que garantam a perenidade das suas atividades. Um desses mecanismos de financiamento é a criação de um fundo patrimonial, em complemento aos repasses obrigatórios do Estado.

## 4.2 Fortalecimento da Gestão Administrativa

Para construir uma escola comunitária nessa perspectiva da pedagogia da alternância é necessário ter um grupo organizado de pais, instituições comunitárias e pessoas interessadas no mesmo objetivo. A construção da escola vem de um anseio comunitário, que, além de outros fatores, deve-se à necessidade de criar alternativas melhores para a educação no território, conectadas com a realidade local.

### PASSOS FUNDAMENTAIS PARA A CRIAÇÃO DE UMA ESCOLA FAMÍLIA

1. Mobilização das famílias para entendimento sobre o projeto da escola;
2. Criação da entidade jurídica que é a associação mantenedora da escola
3. Construção da estrutura física, com o engajamento, mobilização e participação direta das famílias na construção das instalações. É nesse processo que se dá o sentimento de pertencimento ao projeto escolar.
4. Elaboração de um projeto político pedagógico (PPP), que deve ser submetido e aprovado no conselho escolar. Este documento garante o funcionamento da escola dentro dos princípios da pedagogia da alternância. Também são construídos nessa etapa o regimento interno da escola, o plano de implementação do PPP e a consolidação das normas de grupo, que são as regras definidas para funcionamento da escola.

Após a constituição jurídica da escola e a construção da infraestrutura, é necessário investir no fortalecimento da associação mantenedora, criando instrumentos e procedimentos administrativos financeiros para que a escola funcione de forma eficiente. Para alcançar êxito na execução dessas ações, é necessário que os administradores dos recursos sejam capacitados para essa atividade, exercendo a função com habilidade, transparência e atenção aos prazos para prestação de contas.

No Amapá, o Instituto Terroá faz um trabalho de acompanhamento e estruturação dos procedimentos da EFAM. O instituto também apoiou a implementação dos laboratórios pedagógicos da escola. Os laboratórios de criação de peixe, frango e manejo de açaí, além de serem um instrumento de aprendizado prático para os alunos, geram receitas com a venda dos produtos. Para isso, foi elaborado junto à comunidade escolar um plano de negócios para cada laboratório, com o objetivo de planejar ações estruturantes para essas atividades.

## 4.3 Projeto Político Pedagógico integrado à cadeia produtiva

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um documento elaborado de forma participativa junto à comunidade escolar para explicitar os fundamentos teórico-metodológicos, os objetivos, o tipo de organização e as formas de avaliações implementadas pela escola. Ele é passível de mudanças sempre que as circunstâncias, as reflexões, as finalidades sociopolíticas e culturais da escola exigirem e deve buscar sempre a autonomia da escola.

A interação da educação formal e a realidade local no currículo pedagógico permitem a formação de indivíduos com preparo técnico e visão sistêmica, adequada aos novos desafios de desenvolvimento do território. Nesse sentido, a educação passa a ocupar a centralidade do desenvolvimento social, ambiental e econômico do local onde está inserida, formando jovens aptos a exercerem papéis de lideranças nas organizações locais e contribuindo para assistência técnica nas cadeias de valor.

O desenvolvimento das cadeias produtivas, definidas junto às comunidades locais no protocolo comunitário, quando realizadas de maneira adequada e planejada, fomentam a criação de organizações de base comunitária e contribuem para a implementação de instrumentos que garantem a sustentabilidade financeira e organizacional das associações e cooperativas, reforçando e estimulando a vitalidade associativa dessas organizações.

Essa conexão das escolas com a pedagogia da alternância está ligada desde a criação destas, onde o ambiente rural, vivido pelos produtores e famílias dos jovens, é considerado um elemento propulsor do conhecimento e assim facilita o aprendizado. Sendo assim, o que diferencia essas escolas do modelo tradicional são os instrumentos pedagógicos, que buscam maior integração entre a escola e a comunidade. A própria definição do projeto político pedagógico vem dessa mobilização da comunidade para a constituição e construção física da escola.

A definição do PPP deve estar adequada à Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Com ela são determinadas as competências (gerais e específicas), as habilidades e as aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver durante cada etapa da educação básica – Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. A BNCC é dividida entre a Base Comum e a parte diversificada, no entanto toda a Base Comum deve ser contemplada totalmente, enquanto a parte diversificada pode corresponder a até 40% dos conteúdos, com o objetivo de inserir no currículo pedagógico os conteúdos que estejam alinhados com a realidade de cada escola e comunidade.

No Amapá, a Universidade Estadual do Amapá (UEAP) atuou junto à EFAM na adequação do PPP considerando as dificuldades e mudanças necessárias para adaptação da BNCC. Além do PPP com a EFAM, a UEAP tem atuado na melhoria da formação dos professores que atuam nas escolas em geral, com uma especialização em Educação no Campo e apoiado com professores voluntários na escola.

A convergência entre a educação e a cadeia de valor tem como objetivo garantir a perenização da cadeia a longo prazo, com produtores e cooperados mais bem preparados que seus predecessores, capazes de agregar maior tecnologia e gestão ao longo de todo o ciclo, do campo ao mercado, não se limitando ao universo tecnológico, mas também com visão crítica do contexto político e do fortalecimento das pautas sociais e políticas públicas da região onde vivem e produzem.

### 4.4 Fundo Patrimonial

Os fundos patrimoniais, também conhecidos como *endowment funds* ou fundos filantrópicos, são fundos de caráter permanente formados por recursos advindos de doações de pessoas físicas ou pessoas jurídicas, os quais são investidos no mercado financeiro (inclusive em fundos de investimento) por organização gestora do fundo patrimonial, sendo que o principal é preservado e os rendimentos auferidos são revertidos para projetos relacionados à finalidade social atrelada às doações.

Foram regularizados pela Lei nº 13.800, de 4 de janeiro de 2019, que dispõe sobre a constituição de fundos patrimoniais, com o objetivo de arrecadar, gerir e destinar doações de pessoas físicas e jurídicas privadas para programas, projetos e demais finalidades de interesse público.

No texto aprovado, o conceito de *endowment* foca a perenidade das instituições, afirmando que fundos patrimoniais são constituição de "fonte de recursos de longo prazo, a partir da preservação do principal [investimento inicial] e da aplicação de seus rendimentos". Na figura 12 abaixo exemplificamos a lógica de funcionamento do Fundo Patrimonial.

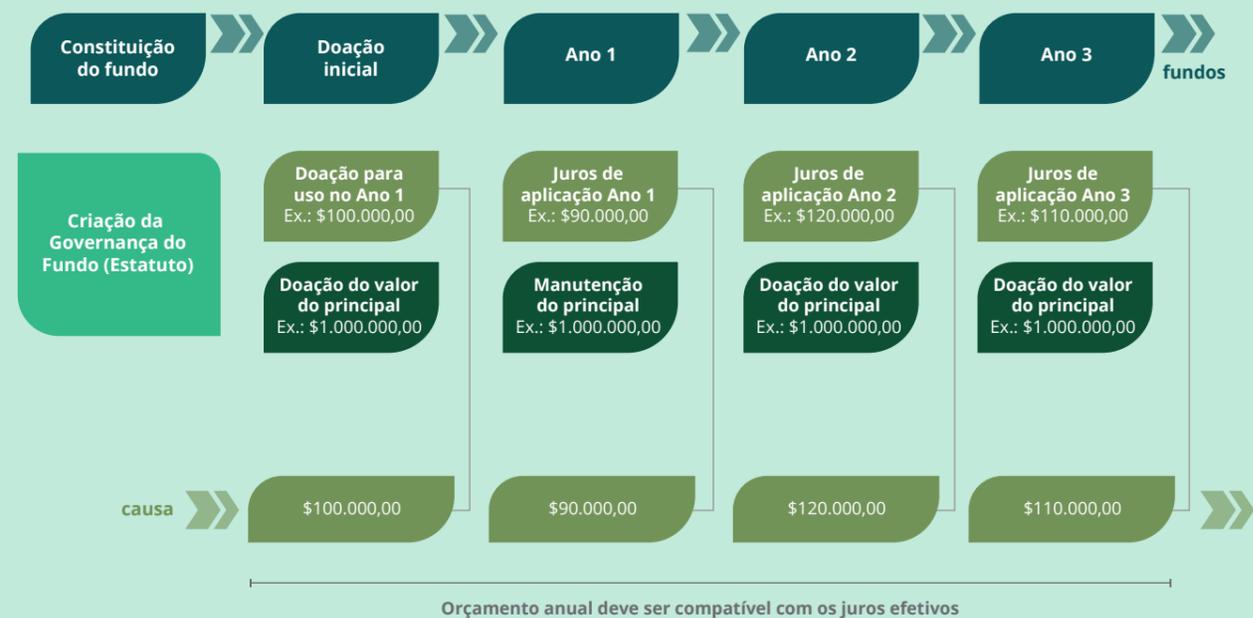


FIGURA 12: Lógica de funcionamento do Fundo Patrimonial.

No caso das escolas famílias, o fundo patrimonial é uma alternativa de financiamento para mitigar o problema constante do repasse de recursos do Estados. O convênio com o Estado exige que os funcionários da escola sejam contratados via CLT. Entretanto, o atraso nos repasses gera dívidas trabalhistas que, por sua vez, impedem as escolas de acessar novos recursos. Esse círculo vicioso impede o funcionamento regular das escolas.

Um modelo de fundo vem sendo discutido com a EFAM desde 2019. Embora em fase mais inicial de constituição, a Associação da Escola Família Agroextrativista do Bailique (AEFAB), fruto da discussão do protocolo comunitário do Bailique, no Amapá, também se interessou pelo modelo.

O processo de constituição do fundo patrimonial inicia com reuniões de apresentação sobre o tema e construção da proposta com as lideranças da associação mantenedora da escola, bem como membros do conselho diretor, comunidade escolar e membros da diretoria das escolas. O primeiro passo é o planejamento conjunto de ações para envolver atores importantes para a construção da estratégia de autofinanciamento.

Posteriormente a organização articuladora do processo deve realizar uma reunião com todos os envolvidos para fazer um alinhamento em relação aos motivos para criação do fundo e trazer o tema de forma mais aprofundada, principalmente em relação aos aspectos legais para constituição. É importante a participação de um ator com experiência jurídica no intuito de apresentar os elementos constitutivos e conceitos da Lei nº 13.800, que regulamenta os Fundos Patrimoniais no Brasil.

### ESTRUTURA E GOVERNANÇA

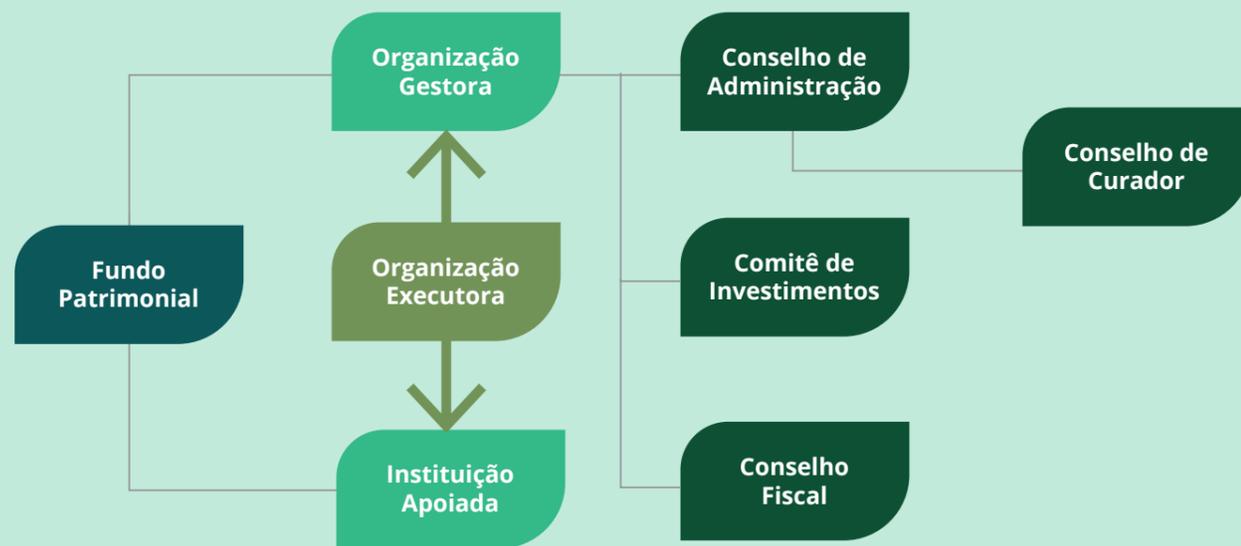


FIGURA 13: Estrutura de governança do Fundo FUTURE.

Dentro desse contexto, foi criado o FUTURE: Fundo Territórios Unidos por Recursos para Educação, um fundo patrimonial inédito articulado pelo Interelos para apoiar de forma perpétua a operacionalização e o funcionamento dessa modalidade de educação no Bioma Amazônico.

### ESTRUTURA DO FUTURE

**Organização gestora:** Pessoa jurídica responsável por captar e gerir o fundo. Constituída necessariamente como associação ou fundação privada, com o intuito de atuar exclusivamente para um fundo patrimonial, na captação e na gestão das doações oriundas de PF e PJ e do patrimônio constituído. O fundo patrimonial é um ativo segregado do patrimônio da Organização Gestora. Tem por objeto social receber doações, gerir o patrimônio e destinar os rendimentos para as instituições apoiadas, que operam os projetos

**Organização executora:** Instituição sem fins lucrativos ou organização internacional reconhecida e representada no País, que atua em parceria com instituições apoiadas e que é responsável pela execução dos programas, dos projetos e de demais finalidades de interesse público. Nesse caso, o Instituto Interelos vai operar como organização executora para acompanhar todos os projetos.

**Instituição apoiada:** Pode ser uma instituição pública ou privada sem fins lucrativos, e os órgãos a ela vinculados, todos os quais dedicados à consecução de finalidades de interesse público e beneficiários de programas, projetos ou atividades financiadas com recursos do Fundo Patrimonial. Nesse caso, serão as associações mantenedoras das escolas, a AEFAM e a AEFAB, as instituições apoiadas.

**Conselho de administração:** Responsável pela administração da Gestora do Fundo Patrimonial.

**Comitê Curador:** Atua em conjunto com o Conselho de Administração e é responsável por sugerir decisões estratégicas e políticas, em especial no que se refere à utilização dos recursos e avaliação de propostas de projetos e recomendações técnicas.

**Comitê de Investimentos:** Recomenda a política de investimentos, as regras de resgate e de utilização dos recursos do Fundo Patrimonial, além de coordenar e supervisionar a atuação gestor dos recursos. Composto por 3 a 5 membros comprovadamente idôneos, com formação acadêmica preferencial em Administração, Economia, Ciências Atuariais ou Contabilidade e experiência nos mercados financeiros ou de capitais e registrados na CVM como analistas, consultores e, quando for o caso, administradores de carteiras de valores mobiliários.

**Conselho Fiscal:** Fiscaliza a atuação dos responsáveis pela gestão do fundo e avalia anualmente as contas da Gestora do fundo.

É importante reforçar que o FUTURE não tem o objetivo de desonerar o Estado de cumprir sua responsabilidade com o financiamento da educação pública, mas permitir que as escolas tenham um recurso para garantir a perenidade das atividades pedagógicas quando o recurso dos termos de fomento firmado entre escolas e Estado não acontece no tempo esperado.

Considerando a integração da cadeia produtiva, educação e o fundo patrimonial, como proposto na figura 14, é possível demandar apoio das organizações de base com a criação de um fundo voltado para a educação que possa complementar o valor principal do fundo patrimonial, aumentando assim a relação de “ganha-ganha” entre as escolas e a cadeia produtiva que vai demandar o protagonismo dos jovens formados nas escolas.

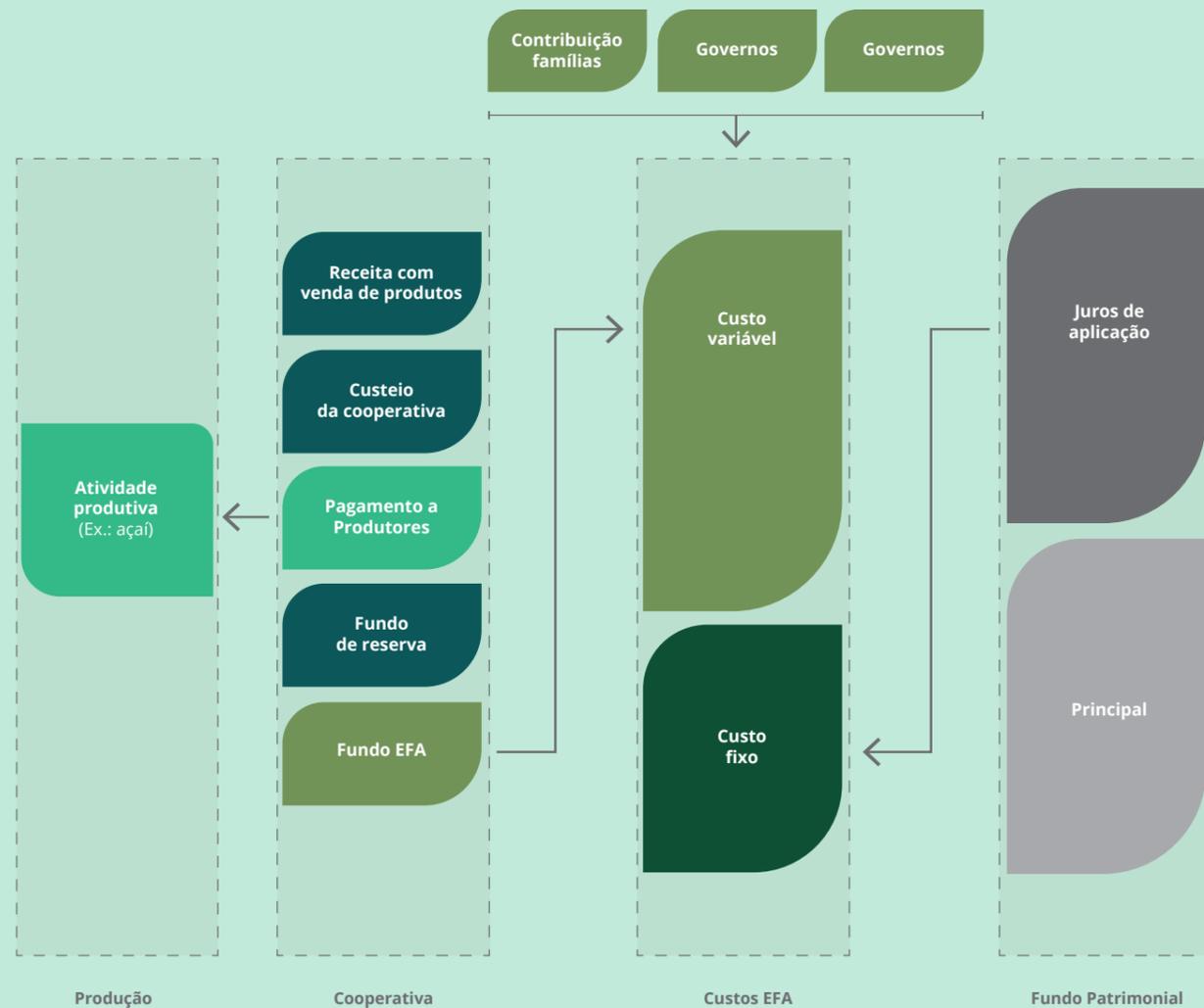


FIGURA 14: Integração de atividades produtivas como fontes de financiamento para a educação.

*Estratégia:*

São inúmeros os desafios para a construção de um fundo patrimonial. Dentre eles, destacam-se:

- a necessidade de realizar a tradução da linguagem técnica do mercado financeiro para o linguajar comunitário e trazer as necessidades do campo para os gestores financeiros;
- a articulação e o engajamento dos atores que farão parte da estrutura de governança do fundo, o que demanda a orquestração de um perfil plural e qualificado. Os comitês e conselhos devem ser pensados e ocupados por pessoas que possibilitem que o fundo tenha uma governança forte e reconhecida.
- o pleno entendimento das nuances jurídicas e fiscais, uma vez que se trata do fundo patrimonial de um instituto ainda recente no cotidiano brasileiro;
- um plano de captação de recursos viável e eficiente no tempo para ampliação do público a ser atendido e cada vez mais estruturação do fundo.

#### 4.4.1 Estratégia de captação de recursos

Na captação de recursos, o fundo patrimonial tem que ter apelo, uma narrativa bem contada que ajude o entendimento da causa e justifique uma organização ou pessoa física doar dinheiro para a sua construção. Para isso, é necessário discutir uma estratégia de captação, com criação de um conjunto de materiais para apresentação do Fundo Patrimonial aos potenciais parceiros.

*Estratégia:*

Uma estratégia eficaz é construir um banco de oportunidades com o mapeamento de todos os potenciais apoiadores, financiadores e parceiros que sejam alinhados com o propósito do Fundo, seja do ponto de vista pedagógico ou de preservação do território. Uma vez mapeados esses potenciais apoiadores, são executadas ações de aproximação.



#### PONTO DE ATENÇÃO

- Binômio técnico e comunidade: se a governança do fundo for composta apenas por técnicos, há um risco de se ignorar o conteúdo da comunidade. A comunidade deve estar envolvida e fazer parte da governança para reforçar o propósito dessa construção.
- É necessário blindar o fundo de autodestruição e da má influência de atores perversos que possam trazer prejuízos ou sua extinção.
- Transparência: os comunitários devem ter acesso a informação de qualidade sobre todos os processos do fundo.

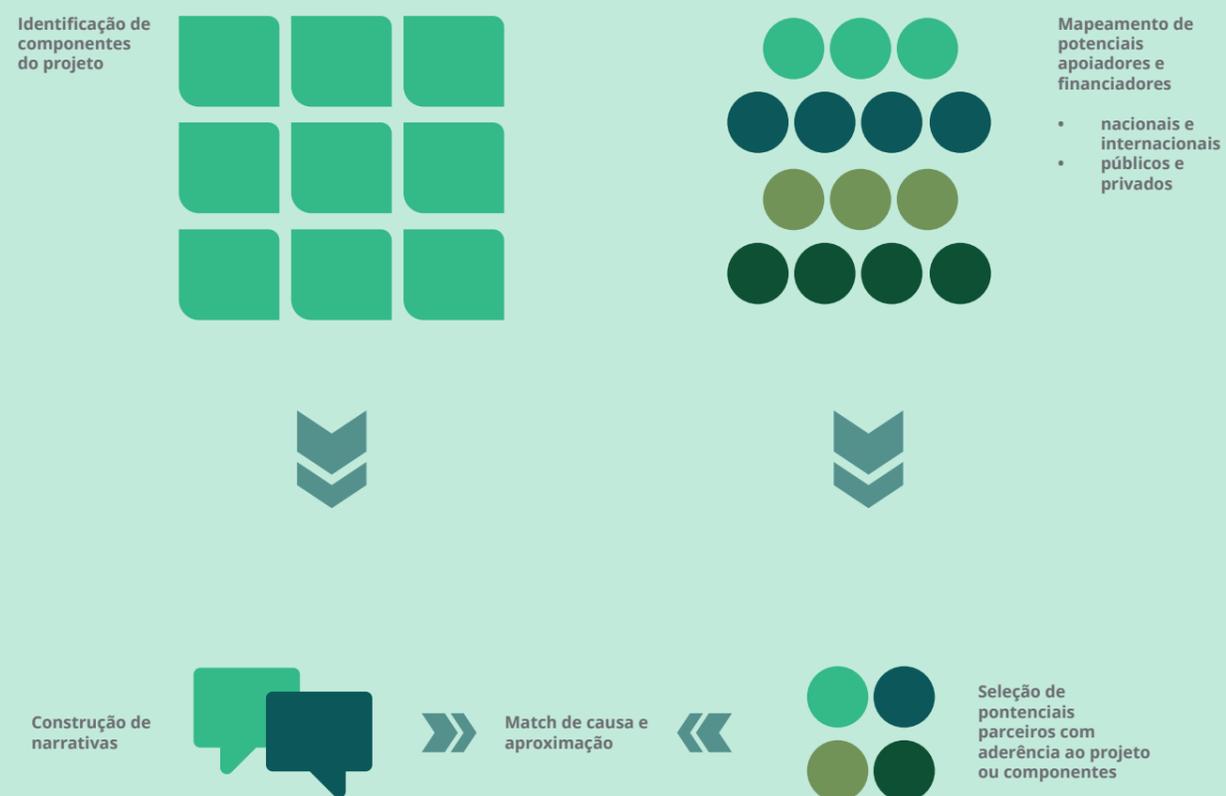


FIGURA 15: Estratégia macro de captação de recursos, parceiros e apoiadores.

**“Uma estratégia eficaz é construir um banco de oportunidades com o mapeamento de todos os potenciais apoiadores, financiadores e parceiros que sejam alinhados com o propósito do Fundo, seja do ponto de vista pedagógico ou de preservação do território.”**





## 4.5 Considerações finais

Todos os processos de construção coletiva, especialmente aqueles voltados para a geração de renda comunitária com base em ações sustentáveis, são de execução complexa. Não é simples organizar bases produtivas, articular territórios, agir ambientalmente de forma correta, agregar valor a um produto de base comunitária, abrir mercados para um novo produto e gerar autossuficiência numa ação de economia solidária.

O agir coletivo é uma missão que só não é utópica em decorrência da urgência de se criarem soluções para as necessidades reais. Urge encontrar saídas para a dignidade socioeconômica de milhares de comunidades rurais que vivem à margem, quase sempre sendo exploradas como mão de obra barata. Urge estimular modelos produtivos que não gerem tanta pressão e estresse para o meio ambiente, isto é, que sejam construídos tendo como fundamento o respeito máximo ao meio ambiente.

Neste documento, apresentamos estratégias, ferramentas e boas práticas aprendidas ao longo da jornada. Individualmente, boa parte dessas estratégias são conhecidas. O que nosso modelo prevê de diferente e acredita ser mais eficaz é a intervenção simultânea em todos os elos da cadeia. Isso, por si só, acrescenta mais uma camada de complexidade à construção da cadeia, mas também garante um desenvolvimento mais robusto.





**“O agir coletivo é uma missão que só não é utópica em decorrência da urgência de se criar soluções para as necessidades reais.”**

# Bibliografia

AMAZONBAI, Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas. Funcionograma da Amazonbai. Macapá, 2021.

AMAZONBAI, Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas. Plano Safra 2020. Macapá, 2021.

AMAZONBAI, Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas. Guia de Manejo e Boas Práticas. Macapá, 2021.

AMAPÁ. Decreto Nº 3325/2013. Macapá (AP), 17 de junho de 2013. Disponível em: <https://sema.portal.ap.gov.br/conteudo/legislacao/decretos-estaduais>.

AMAPÁ. Instrução Normativa SEMA nº 3 de 16/11/2009. Disponível em: [https://www.normasbrasil.com.br/norma/instrucao-normativa-3-2009-ap\\_118587.html](https://www.normasbrasil.com.br/norma/instrucao-normativa-3-2009-ap_118587.html).

ASA, Articulação do Semiárido Brasileiro. Disponível em: <https://www.asabrasil.org.br/>.

BRASIL. Lei 13.123/2015. Lei da Biodiversidade. Brasília, 20 de maio 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13123.htm).

BRASIL. Lei nº 5.764/1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo. Brasília, 16 de dezembro de 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm).

BRASIL. Lei nº 12.690/2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho – PRONACOOOP. Brasília, 19 de julho de 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12690.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12690.htm).

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>.

BRASIL. Lei nº 13.800/2019. Dispõe sobre a constituição de fundos patrimoniais. Brasília, de 4 de janeiro de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/l13800.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13800.htm).

BRASIL. Lei 9.985/2000. Sistema Nacional de Unidades de

Conservação Natural (SNUC). Brasília, 18 de julho 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9985.htm#:~:text=LEI%20No%209.985%2C%20DE%2018%20DE%20JULHO%20DE%202000.&text=Regulamenta%20o%20art.,Natureza%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias.&text=Art.,-1o%20Esta](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9985.htm#:~:text=LEI%20No%209.985%2C%20DE%2018%20DE%20JULHO%20DE%202000.&text=Regulamenta%20o%20art.,Natureza%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias.&text=Art.,-1o%20Esta).

BRASIL. Lei Complementar nº 140/11. Brasília, 08 de dezembro de 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp140.htm).

BRASIL. Decreto 4.340/2002. Regulamenta artigos do SNUC. Brasília, 22 de agosto de 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/d4340.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4340.htm).

BRASIL. Decreto nº 2.519/1998. Promulga a Convenção sobre Diversidade Biológica, assinada no Rio de Janeiro, em 05 de junho de 1992. Brasília, 16 de março de 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2519.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2519.htm).

BRASIL. Decreto nº 8.437/15. Estabelece as tipologias de empreendimentos e atividades cujo licenciamento ambiental será de competência da União. Brasília, 22 de abril de 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8437.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8437.htm).

BRASIL. Decreto nº 10.026/2019. Dispõe sobre a produção de polpa e suco de frutas artesanais em estabelecimento familiar rural. Brasília, 25 de setembro de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D10026.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10026.htm).

BRASIL. Decreto nº 6.871/09. Dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Brasília, 4 de junho de 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6871.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6871.htm).

BRASIL. Decreto nº 8.198/14. Dispõe sobre a produção, circulação e comercialização do vinho e derivados da uva e do vinho. Brasília, 20 de fevereiro de 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/decreto/d8198.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%208.198%2C%20DE%2020,da%20uva%20e%20do%20vinho](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8198.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%208.198%2C%20DE%2020,da%20uva%20e%20do%20vinho).

BRASIL. Decreto nº 10.026/19. Dispõe sobre a produção

de polpa e suco de frutas artesanais em estabelecimento familiar rural. Brasília, 25 de setembro de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D10026.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2010.026%2C%20DE%2025,artesanais%20em%20estabelecimento%20familiar%20rural](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10026.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2010.026%2C%20DE%2025,artesanais%20em%20estabelecimento%20familiar%20rural).

BRASIL. Instrução Normativa do Mapa nº 72/2018. Aprova os requisitos e os procedimentos administrativos para o registro de estabelecimentos e de produtos classificados como bebidas e fermentados acéticos. Brasília, 16 de novembro de 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/instrucao-normativa-no-72-de-16-de-novembro-de-2018.pdf/view>.

BRASIL. Instrução Normativa nº 05/2000. Aprova o Regulamento Técnico para a fabricação de bebidas e vinagres, inclusive vinhos e derivados da uva e do vinho, dirigido a estabelecimentos elaboradores e ou industrializadores. Brasília, 31 de março de 2000. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/instrucao-normativa-no-5-de-31-de-marco-de-2000.pdf>.

BRASIL. Instrução Normativa nº 23/2020. Incorporou ao ordenamento jurídico nacional o "Regulamento Técnico do MERCOSUL sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para os Estabelecimentos Elaboradores/Industrializadores de produtos vegetais, subprodutos e resíduos de valor econômico". Brasília, 25 de março de 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/normativos-cgqv/csh\\_pov/INSTRUONORMATIVAN23DE25DEMARODE2020.pdf/view](https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/normativos-cgqv/csh_pov/INSTRUONORMATIVAN23DE25DEMARODE2020.pdf/view).

BRASIL. Portaria MS nº 1.428/1993. Aprova o "Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos", as "Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos", e o "Regulamento Técnico para o Estabelecimento de Padrão de Identidade e Qualidade (PIQ's) para Serviços e Produtos na Área de Alimentos". Brasília, 26 de novembro de 1993. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/1993/>

[prt1428\\_26\\_11\\_1993.html](#).

BRASIL. Portaria do Mapa nº 368/1997. Aprova o Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Elaboradores/Industrializadores de Alimentos. Brasília, 04 de setembro de 1997. Disponível em: [https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-animal/empresario/Portaria\\_368.1997.pdf/view](https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-animal/empresario/Portaria_368.1997.pdf/view).

BRASIL. Resolução do Conama nº 385/2006. Estabelece procedimentos a serem adotados para o licenciamento ambiental de agroindústrias de pequeno porte e baixo potencial de impacto ambiental. Brasília, 29 de dezembro de 2016. Disponível em: <http://www.ibama.gov.br/sophia/cnia/legislacao/MMA/RE0385-271206.PDF>.

BRASIL. RDC nº 259/2002. Aprova o Regulamento Técnico sobre Rotulagem de Alimentos Embalados; Portaria SVS/MS nº 326/1997. Aprova o Regulamento Técnico; "Condições Higiênicos-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos"; Brasília, 20 de setembro de 2002. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2002/rdc0259\\_20\\_09\\_2002.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2002/rdc0259_20_09_2002.html).

COHEN, K.O. & ALVES, S.M. 2006. Sistema de Produção do Açaí. Embrapa Amazônia Oriental / Sistemas de Produção 4, 2ª edição (Versão Eletrônica). Disponível em: [http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Acai/SistemaProducaoAcai\\_2ed/paginas/processamento.htm](http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Acai/SistemaProducaoAcai_2ed/paginas/processamento.htm).

CONAB, Companhia Nacional de Abastecimento. B. Sociobiodiversidade. Brasília, v. 5, n. 2, 2021.

Convenção sobre a Diversidade Biológica (CDB), 1992. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/textoconvenoportugus.pdf>.

EMBRAPA. Boas práticas na cadeia de produção do açaí. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/10180/46878777/Guia+de+Neg%C3%B3cio+-+Boas+pr%C3%A1ticas+na+cadeia+de+produ%C3%A7%C3%A3o+do+a%C3%A7a%C3%AD/7d697df0-97ae-f4b6-bff4-4a1c662e11ab>

# Bibliografia

FSC, Conselho de Manejo Florestal - Forest Stewardship Council. Princípios e critérios. Disponível em: <https://br.fsc.org/br-pt/fsc/principios-criterios>.

GOMES, J. R. P.; RAMOS, R. P.; CHAUBET, M. B. C. **Metodologia para Construção de Protocolos Comunitários: Ciclo das Oficinas e Encontros**. OELA – Oficina Escola de Luteria da Amazônia/Rede GTA – Grupo de Trabalho Amazônico. Manaus, 2015. 80 p.

GOMES, J. R. P.; RAMOS, R. P.; CHAUBET, M. B. C. **Metodologia para Construção de Protocolos Comunitários: Desenvolvimento Local Sustentável**. OELA – Oficina Escola de Luteria da Amazônia / Rede GTA – Grupo de Trabalho Amazônico. Manaus, 2016. 52 p. il.

GRANATO, E. F. **Cooperativismo e Associativismo**. Fundação Educacional de Penápolis. Fevereiro, 2009.

HOMMA, A.K.O. **Sistema de Produção do Açaí**: Mercado e Comercialização. Embrapa Amazônia Oriental / Sistemas de Produção, 4 - 2ª Edição, ISSN 1809-4325 Versão Eletrônica Dez./2006. Disponível em: [http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Acai/SistemaProducaoAcai\\_2ed/paginas/mercado.htm](http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Acai/SistemaProducaoAcai_2ed/paginas/mercado.htm).

IBAMA. Fluxograma do Licenciamento Ambiental Federal. Disponível em: <http://www.ibama.gov.br/laf/procedimentos-servicos/etapas-do-licenciamento-ambiental-federal>.

LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I. Economia Solidária. In: HESPANHA, P. *et al.* **Dicionário Internacional da outra Economia**. SP: Ed. Almedina, 2009

MAPA. Sistema Integrado de Produtos e Estabelecimentos Agropecuários (Sipeagro). Disponível em: <https://sistemasweb.agricultura.gov.br/pages/SIPEAGRO.html>.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Sociobiodiversidade. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/desenvolvimento-rural/sociobiodiversidade>. Acessado em 17/08/2022.

NOGUEIRA, O. L. **Sistema de Produção do Açaí**: Manejo de açaizais nativos. Embrapa Amazônia Oriental Sistemas de

Produção, 4 - 2ª Edição, ISSN 1809-4325 Versão Eletrônica Dez./2006. Disponível em: Sistema de Produção do Açaí [http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Acai/SistemaProducaoAcai\\_2ed/paginas/sp3.htm](http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Acai/SistemaProducaoAcai_2ed/paginas/sp3.htm).

Observatório de Protocolos Comunitários de Consulta e Consentimento Livre, Prévio e Informado. Disponível em: <https://observatorio.direitosocioambiental.org/>.

OEA, Comisión Interamericana de derechos humanos. Relatório Anual 2015. Disponível em: <https://www.oas.org/pt/CIDH/relatorios/IA.asp?Year=2015>.

OIT. **Convenção nº 169 da OIT sobre os povos indígenas e tribais**. Genebra, 1989.

ONU, Assembleia Geral. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Paris, 1948.

ONU, Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – CMMAD. Relatório Brundtland – Nosso Futuro Comum, 1987.

ONU. Protocolo de Nagoia, 2010. Disponível em: [https://www.cbd.int/abs/doc/protocol/Nagoya\\_Protocol\\_Portuguese.pdf](https://www.cbd.int/abs/doc/protocol/Nagoya_Protocol_Portuguese.pdf).

ONU, Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas. Princípios orientadores sobre empresas e direitos humanos, 2011. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/132461-principios-da-onu-para-empresas-e-direitos-humanos-atingem-o-marco-historico-de-dez-anos>.

ONU. Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.

ONU, Comité de Expertos en Administración Pública (CEPA). Principios de gobernanza eficaz para el desarrollo sostenible, 2018. Disponível em: [https://publicadministration.un.org/portals/1/images/cepa/principles\\_of\\_effective\\_governance\\_spanish.pdf](https://publicadministration.un.org/portals/1/images/cepa/principles_of_effective_governance_spanish.pdf).

ONU, Cepal. Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe. Escazú, Costa Rica, 2018. Disponível em: <https://www.cepal.org/es/acuerdodeescazu>.

QUEIROZ, J. A. L.; MOCHIUTTI, S. **Comunicado Técnico 57** – Manejo de mínimo impacto para produção de frutos em açaizais nativos no estuário amazônico – Embrapa Amapá. 1ª Edição- 2001 (A).

REDE GTA, Grupo de Trabalho Amazônico. Metodologia para a construção dos Protocolos Comunitários. Macapá, 2013. Disponível em: <https://silo.tips/download/metodologia-para-construao-de-protocolos-comunitarios-ciclo-das-oficinas-e-dos-e>.

TERROÁ, Instituto. Régua de desenvolvimento sustentável do território (RDST). Disponível em: <https://transforma.fbb.org.br/tecnologia-social/regua-de-desenvolvimento-territorial-sustentavel-rdts>.

WWF. Cartilha de Boas práticas de manejo, comercialização e beneficiamento do açaí. Brasília, 2014. Disponível em: <https://www.wwf.org.br/?40702/Boas-prticas-de-manejo-comercializao-e-beneficiamentos-dos-frutos-de-Aa>.

VASCONCELOS, A. M. V de; GALEÃO, R. R.; CARVALHO, A. V. Práticas de Colheita e Manuseio de Açaí. Belém-PA: Embrapa Amazônia Oriental, 2006. 22 p.: 21 cm (Embrapa Amazônia Oriental. Documentos, 251). Disponível em: [http://www.florestavivaextrativismo.org.br/download/documentos/2006\\_embrapa\\_acai.pdf](http://www.florestavivaextrativismo.org.br/download/documentos/2006_embrapa_acai.pdf).

YAMADA, Erika M. **Protocolos autônomos de consulta e consentimento**: Guia de Orientações /Erika M. Yamada, Luís Donisete Benzi Grupioni, Biviany Rojas Garzón. -- São Paulo: RCA, 2019.





