

# **RELATÓRIO FINAL**

*Estudo mercadológico para orientação estratégica do sistema agroindustrial que visa aproveitamento econômico do babaçu, com implantação prevista em formato cooperativo no Distrito Calama, município de Porto Velho-RO.*

Contratante: **INSTITUTO FECOMÉRCIO DE PESQUISA E EDUCAÇÃO**  
Contrato nº: **001/PAJ/2014**  
Executor: **FOCCU'S CONSULTORIA**  
Resp. Técnico: **Adm. Ms. Mauricio Chiecco Filho**

# RELATÓRIO FINAL

**Para apresentação de estudo mercadológico, visando orientação técnico/gerencial ao sistema agroindustrial de aproveitamento econômico do babaçu, fomentado pelo PAJ-SAE (Programa de Ações à Jusante), no distrito de Calama, Porto Velho-RO.**

**Porto Velho**

**2014**

## SUMÁRIO

1- CONSIDERAÇÕES INICIAIS	03
2- MÉTODOS	05
<b>2.1 Classificação da pesquisa</b>	05
<b>2.2 Compreensão analítica da pesquisa</b>	06
3- DADOS COLETADOS E ANALISADOS	07
<b>3.1 Análise Bibliográfica-Documental</b>	07
3.1.1 Dados coletados	07
<b>3.2 Dados Coletados – Sistema Agroindustrial</b>	19
<b>3.3 Dados Coletados – Integrantes da Cadeia Mercadológica</b>	22
3.3.1 Instituições de Conhecimento / Fomento	22
3.3.2 Empresarial Industrial	26
3.3.3 Empresarial Comercial	33
<b>3.4 Análise dos Dados</b>	40
3.4.1 Análise SWOT unificada	40
3.4.2 Fluxo básico da cadeia comercial	42
3.4.3 Quantificações da cadeia analisada	44
3.4.4 Fluxo de precificação	45
3.4.5 Percepções relevantes advindas da relação dados x análise	46
4- RESULTADOS	47
<b>4.1 Alternativa Mercadológica Viável</b>	47
<b>4.2 Perspectivas Macro do Sistema</b>	49
<b>4.3 Condicionantes Estratégicas</b>	54
5- CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	57

## 1- CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O potencial extrativo da região conhecida como “Baixo Madeira”, é expressivo e passível de aproveitamento comercial em escalas de pequeno, médio e grande porte. Estudos já realizados pelo SEBRAE (2010), além de monitoramentos continuamente desenvolvidos no trecho que compreende desde o eixo da barragem do AHE Santo Antônio, até os distritos de Calama e Demarcação, evidenciam uma variedade grande de itens agrícolas, pesqueiros e florestais com aptidão mercadológica. Como grandes desafios ao efetivo aproveitamento econômico destas potencialidades, citam-se questões logísticas, de profissionalização produtiva, além de desconhecimento mercadológico para atuação comercial.

Em meio a este cenário de deficiências e oportunidades, diversas ações são continuamente mapeadas, planejadas e implantadas pelo empreendimento Santo Antônio Energia S/A. Este estudo mercadológico figura como uma das etapas de apoio às famílias atendidas pelo PAJ-SAE, especialmente no âmbito do aproveitamento econômico do babaçu no distrito de Calama, município de Porto Velho-RO.

Em face desta realidade, a FOCCU'S CONSULTORIA, contratada pelo Instituto Fecomércio de Pesquisa e Educação – IFPE, e subsidiada por sua equipe técnica, empreendeu de forma empenhada e metodologicamente sustentada, a execução das ações necessárias para a construção de conhecimento mercadológico necessário ao fomento de tomadas de decisão, além do delineamento de planos e estratégias de mercado da unidade agroindustrial prevista.

Diante das características aplicáveis às atividades, bem como das necessidades expressas e detalhadamente explanadas pelos contratantes, notou-se uma gama multifacetada de buscas a serem desenvolvidas e pesquisadas. Numa visão geral do estudo surgiram como questões centrais da pesquisa as seguintes indagações: **quais são as características mercadologicamente relevantes para orientação do sistema agroindustrial previsto neste escopo, considerando instituições nacionais de relevância comercial? Diante de tais características, quais planos, estratégias e ações podem ser empreendidos para viabilizar atuação comercial-produtivo-logística sustentável do referido sistema?**

Como objetivo geral do estudo, previu-se planejar, diagnosticar e qualificar características mercadológicas que orientassem tecnicamente a atuação produtivo/gerencial do sistema agroindustrial em implantação pelo PAJ-SAE no distrito de Calama, com foco no aproveitamento econômico do babaçu. Para o alcance deste objetivo, se fez necessário o atingimento de buscas específicas, listadas a seguir:

- Pesquisar, analisar e mapear informações técnicas/mercadológicas dos segmentos de atuação pretendidos a nível regional e nacional, a fim de gerar arcabouço científico que sustente as coletas e orientações pretendidas pelo estudo (produção, logística, legislação, fluxos, etc.);
- Identificar e qualificar o perfil gerencial, produtivo e estrutural do sistema agroindustrial planejados in loco, gerando base técnica para os levantamentos de mercado (condicionado à disponibilidade efetiva de estruturas e produção);
- Pesquisar e qualificar informações mercadológicas junto a público institucional-governamental;
- Pesquisar e qualificar informações mercadológicas junto a público empresarial comercial (atacados, distribuidores e varejos);
- Pesquisar e qualificar informações mercadológicas junto a público empresarial industrial.

Este relatório final se concentra em apresentar todas as informações coletadas, sistematizadas e analisadas no estudo, desenvolvendo estratégias e ações estruturadas que permitam a implantação efetiva do negócio previsto.

Para fins de organização e conformidade aos objetivos do estudo, o presente relatório foi desenvolvido considerando cada frente de pesquisa executada. Sendo assim, o material está estruturado da seguinte forma: 1- Considerações Iniciais, 2- Métodos, 3- Dados Coletados e Analisados (por frente de pesquisa), 4- Resultados (conclusões técnicas e definições estratégicas), 5- Considerações Finais, 6- Referências e 7- Anexos.

## 2- MÉTODOS

A metodologia da pesquisa, conforme necessidade de múltiplas informações teve composição multifacetada, agregando em situações distintas, procedimentos adequados de acordo com o objetivo da busca.

### 2.1 Classificação da pesquisa

<b>CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA</b>		
<b>QUANTO À/AO:</b>	<b>MÉTODO:</b>	<b>REFERÊNCIA:</b>
<b>Abordagem</b>	<b>Indutivo</b>	(SIENA, 2009, p. 49)
<b>Procedimentos</b>	<b>Observacional/monográfico/estatístico</b>	(GIL, 2007)
<b>Natureza</b>	<b>Aplicada</b>	(MARCONI E LAKATOS, 2000)
<b>Forma de abordagem</b>	<b>Quantitativa e qualitativa</b>	(SIENA, 2009, p.60) (OLIVEIRA, 2007, p.37)
<b>Objetivos</b>	<b>Exploratória/descritiva</b>	(SIENA, 2009, p. 64)
<b>Procedimentos técnicos</b>	<b>Bibliográfica/documental/survey/ estudo de campo</b>	(SIENA, 2009, p.65-66) (GIL, 2002)

Tabela 01 – Classificação da pesquisa  
Fonte: Foccu's, 2014.

## 2.2 Compreensão analítica da pesquisa

- ESTRUTURA TÉCNICA DA PESQUISA DE CAMPO – AGROINDÚSTRIA CALAMA/BABAÇU							
FOCO DAS COLETAS: INSTITUCIONAL / MULTI REGIÕES							
FRENTES DEFINIÇÕES	FRETE “A”		FRETE “B”		FRETE “C”		
<b>FOCO DOS DADOS</b>	Coleta de Dados Prévios		Coleta de Dados – Sistemas Agroindustriais		Coleta de Dados com Integrantes da Cadeia Mercadológica		
<b>SUB-FRENTES</b>	A.1	A.2	B.1	B.2	C.1	C.2	C.3
Alvo das coletas:	Arquivos bibliográficos, documentais e científicos	Empresas com potencial informacional / comercial	Gestores Agroindustriais	Estruturas e localizações previstas	Instituições de conhecimento / fomento	Empresarial industrial	Empresarial comercial (ATCD/DIST)
Forma de coleta:	Secundária, virtual, documental	Secundária, virtual/telefônica	Primária, presencial	Primária, presencial	Primária, presencial	Primária, virtual/telefônica	Primária, virtual/telefônica
Método e instrumento de pesquisa:	- Formulário Roteiro  (ANEXO I)	- Pesquisa aberta - Registro em listagem simples	- Entrevista semiestruturada  (ANEXO II)	-Observação em campo - Registro técnico  (ANEXO III)	-Observação em campo/ Entrevista semiestruturada (ANEXO IV)	-Pesquisa aberta / Entrevista semiestruturada (ANEXO V)	-Pesquisa aberta / Entrevista semiestruturada (ANEXO VI)
Sistematização dos dados:	Sistematização qualitativo-descritiva.	Listagem qualitativa / Excel 2010.	Banco de dados Excel 2010 / qualitativo-descritiva.	Banco de dados Excel 2010 / qualitativo-descritiva.	Banco de dados Excel 2010 / qualitativo-descritiva.	Banco de dados Excel 2010 / qualitativo-descritiva.	Banco de dados Excel 2010 / qualitativo-descritiva.
Análise dos dados:	Compreensão de conteúdo.	Compreensão de conteúdo.	Interpretativa, considerando dados qualitativos.	Interpretativa, considerando dados qualitativos.	Interpretativa, considerando dados quali-quantitativos.	Interpretativa, considerando dados quali-quantitativos.	Interpretativa, considerando dados quali-quantitativos.
Amostra definida:	Indeterminada	Indeterminada	Cúpula gerencial	Estrutura <i>In loco</i>	03 sujeitos de relevância nacional= - 01: Região Norte; - 01: Região Nordeste; - 01: Região Sudeste.	Até 10 sujeitos de relevância nacional / regiões diversas	Até 15 sujeitos de relevância nacional / regiões diversas

Tabela 02 – Estrutura técnica da pesquisa de campo  
Fonte: Foccu's, 2014.

### 3- DADOS COLETADOS E ANALISADOS

Esta etapa destina-se a apresentar todos os dados coletados conforme metodologias estabelecidas, analisando quando pertinente às informações constituídas. Tal apresentação, para fins de organização e coerência, seguirá a mesma sequência estabelecida pela compreensão técnica da pesquisa de campo, corroborando também com o sequencial delineado pelo plano de ações aprovado pela contratante.

Nestes termos, primeiramente será apresentado uma consolidação bibliográfico-documental para embasamento técnico às apreciações analíticas. Em sequência, abordar-se-ão os levantamentos internos, que contemplaram pesquisa com os gestores agroindustriais, bem como análise observacional aos locais previstos para o empreendimento. Por fim, os dados coletados com integrantes da cadeia mercadológica: instituições de fomento/conhecimento, público empresarial industrial e público empresarial comercial. Após esta explanação, em capítulo exclusivo (Resultados), serão apresentados os detalhes estratégicos.

#### **3.1 Análise Bibliográfica-Documental**

Tratou-se da coleta bibliográfica e documental de acervos diversos (físicos e virtuais) que apresentaram informações úteis e fidedignas para subsídio ao estudo. Compreendeu de informações técnicas, produtivas, jurídicas, logísticas e comerciais que possam auxiliar nas decisões e alcance dos objetivos pesquisados. A estrutura, teor e formatação das informações seguiram instruções previstas em formulado semiestruturado, conforme projeto de pesquisa.

##### 3.1.1 Dados coletados

Estima-se que a cadeia de babaçu brasileira abranja uma estrutura que compreende cerca de 18 milhões de hectares (distribuídos em 11 estados), com aproximadamente 400.000 extrativistas envolvidos diretamente, tendo como principais produtos explorados a amêndoa/óleo, o mesocarpo, o azeite e o carvão.

O babaçu é uma palmácea encontrada com grande intensidade nos estados do Mato Grosso, Tocantins, Maranhão e Piauí. A palmeira sempre foi um recurso natural

intensivamente utilizado pelos habitantes das regiões Norte e Nordeste (em especial nos Estados do Maranhão e Piauí), de forma que os moradores das áreas rurais próximas dos babaçuais, desde as populações indígenas até as atuais populações camponesas, sempre aproveitaram todos os componentes da planta: folhas para cobertura, tronco para construção, frutos para fornecer amido, óleo, lenha etc. (VIVACCUA FILHO, 1967).

O Maranhão possui a maior concentração de babaçuais do país, distribuídos de forma descontínua em 10 milhões de hectares no estado (MIC/STI, 1982; COPENAT, 1981). O aproveitamento deste recurso sempre se deu de forma extrativa, muito provavelmente condicionada a essa disponibilidade natural. A capacidade de oferta de babaçu, matéria-prima para a produção de óleos comestíveis e láurico (destinado à produção de cosméticos e produtos de higiene e limpeza), foi responsável pela instalação de várias empresas no estado do MA interessadas no seu processamento.

O complexo de comercialização das castanhas de babaçu para fora dos estados produtores continuou crescendo até os anos 1950, quando filiais das grandes empresas do Sul do país se instalaram na região, como uma forma de responder à necessidade de redução dos custos de transporte de matéria-prima até as indústrias de refino, as quais permaneceram nas regiões de origem (AMARAL FILHO, 1990).

As décadas de 1960 ao início de 1980 constituíram-se no auge da economia babaçueira. Neste período, 52 empresas de médio e de grande porte funcionavam no Maranhão, produzindo óleo para o abastecimento das indústrias alimentícias e de higiene e limpeza no país e no exterior. A produção anual de óleo de babaçu girava em torno de 130 mil toneladas, sendo o principal item da pauta de exportação do estado (ROCHA NETO, 1993).

Na década de 80 o avanço da produção de soja no Brasil em bases extremamente competitivas iniciou um processo de migração da demanda por óleos comestíveis em favor desta. Na década seguinte, o processo de abertura da economia brasileira resultou na redução das alíquotas de importação dos óleos láuricos. Produtos oriundos do sudeste asiático, com preços extremamente competitivos, iniciaram uma forte concorrência no mercado brasileiro, restringindo ainda mais a demanda por óleo de babaçu. O resultado deste processo foi à

falência de várias esmagadoras, com a redução significativa do parque industrial de óleos maranhense (ROCHA NETO, 1993).

De lá para cá, se sucedeu uma série lenta, porém, inexorável, de mudanças no mercado de óleo, que levou ao colapso o modelo de exploração/industrialização do óleo vigente até então. Segundo informações de Pick (1985), estas mudanças estão relacionadas com:

- Utilização de detergentes industriais no lugar de sabões;
- Mudanças na paisagem urbana e rural, com a introdução de culturas mecanizada e pecuária (incompatíveis com a presença dos babaquais);
- Mudanças nos hábitos dos mercados consumidores do Sul do país, pois a população passou a adotar óleos mais leves (milho e soja) no lugar dos óleos de coco (Láurico); e
- A política energética nacional se voltou para o uso do álcool combustível a partir da cana de açúcar, descartando a possibilidade do uso energético daquela palmácea.

Para alavancar um novo período de crescimento deste setor, muitas foram as tentativas de implementar a chamada indústria de aproveitamento integral do babaçu, infelizmente, sem muito sucesso. A maioria dessas tentativas se concentrou nos anos 1970, como uma forma de encontrar um substituto do petróleo durante as crises mundiais, dentre elas:

- Petroleum Eng. - Planta em Coroatá - MA, que tinha como objetivo produzir coque e hidrocarbonetos - 1974. Proposta de grupo da United Fruits Company, desenvolvido pela Harvard Business School;
- Projeto CIT/ETB - Companhia Industrial Técnica - Empresa Técnica de Bacabal - Bacabal- MA, que tinha como objetivo a extração de óleo, assim como produção e revenda do carvão do babaçu - 1978 a 1982. Como causa para o fechamento foi apontado o problema de manuseio e transporte de material para a indústria; e
- Projeto Agrima - Sistema que incorporava centro de coleta para garantir suprimentos ao longo do ano. Foi montada, inclusive, uma planta piloto. Da experiência acumulada, foi estimada a necessidade de atingir escala de 7.500 a 2.000 megatoneladas de frutos processados por ano para tornar a planta viável, o que não foi possível atingir (período de atuação do projeto: 1972 a 1981).

Analisando essas diferentes tentativas, Pick (1985) conclui que as principais razões para os malogros foram: mau gerenciamento (uma vez que a principal motivação vinha de

financiamentos governamentais), falta de comprovada tecnologia apropriada para armazenagem, carvoejamento, etc. (excluindo-se a extração do óleo e a quebra e separação do coco, a qual foi razoavelmente resolvida) e falta de capital (com o fim dos subsídios governamentais, os promotores não conseguiram adesão de líderes e investidores).

Ainda subsistindo às mudanças que solaparam a base do modelo em que se desenvolveram ao longo do tempo, as indústrias de extração de óleo no Nordeste do Brasil, em termos atuais, possuem ainda as seguintes características principais, como colocado por Brito (1984):

- Possuem problemas graves de fornecimento de matéria-prima, que dependem fortemente do comportamento dos pequenos produtores rurais e suas unidades familiares para a coleta e processamento dos frutos;
- Como uma forma de responder à crise de abastecimento de matéria-prima, muitas das indústrias de extração passaram a trabalhar com outras culturas, como algodão, amendoim, oiticica etc.;
- Falta de tecnologia adequada para a quebra e separação das castanhas;
- Em relação ao capital, 85% têm capital local, 8,5% de outros Estados e 6% estrangeiro;
- No tocante ao pessoal empregado, 68,2% têm até 100 pessoas trabalhando, 15,3% de 100 a 250, e somente 16,5% de 250 a 1000 pessoas;
- O pagamento para compra das castanhas é antecipado em 88,2% da produção (a maior parte do lucro fica com os agentes comerciais), 9,8% no ato da entrega, e somente 2% após 20 dias. Esta é uma das causas da falta de capital nas unidades processadoras;
- Como resultado das características do sistema de fornecimento de matéria-prima, o setor utiliza somente 53% da sua capacidade instalada, proporcional ao tamanho da unidade.

Quanto maior a unidade, menor a ociosidade do equipamento, sendo 20% de ociosidade um número médio aceito pelo mercado. Outra mudança de cenário no mercado de babaçu foi a abertura de novas oportunidades, como o desenvolvimento do polo metalúrgico de Carajás (para venda de carvão vegetal) e também o aparecimento de compradores internacionais interessados em um produto que não cause danos ao meio ambiente (GRUPO PENSA, 2000).

Enquanto a estrutura industrial se alterou significativamente nas duas últimas décadas, a estrutura de produção do babaçu continuou fundamentada no sistema extrativista de coleta e quebra do coco. A comercialização de amêndoas constitui-se em uma fonte de complementação de renda para as populações rurais do Estado do Maranhão.

As características e o potencial evidente desta cadeia contribuíram para a estruturação de uma estratégia nacional visando o fortalecimento da cadeia produtiva do coco babaçu, no âmbito do Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade (PNPSB), focada na solução dos gargalos da cadeia produtiva, para seu fortalecimento e consolidação. O conceito deste plano se resume em promover 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 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.

Juridicamente também foram e continuam sendo tomadas diversas providencias com fins de potencializar a cadeia. As Leis do Babaçu Livre surgiram da necessidade das populações tradicionais de quebradeiras de coco babaçu de obstar o avanço da devastação dos babaçuais, além da reivindicação pelo livre acesso a referidas áreas para manutenção do seu modo de vida extrativista. Tais pontos jamais poderiam andar desvincilhados um do outro, em virtude da impossibilidade de se lutar pelo acesso a um recurso natural que inexistia.

O primeiro artigo das leis municipais, portanto, faz referência ao livre acesso às palmeiras de babaçu concedido às “quebradeiras de coco e suas famílias, que as exploram em regime de economia familiar e comunitária”. O segundo estabelece a proteção das palmeiras contra o corte ou qualquer ato que as danifique. Os artigos imediatamente seguintes dispõem sobre as penalidades a serem aplicadas pelo poder público e a responsabilidade do cumprimento destas leis. O estopim para a produção das leis foi o crescente cercamento e privatização dos campos. A fim de acompanhar a lógica de mercado, as grandes fazendas e latifúndios do Estado passaram a desbastar as áreas de palmeiras para implantar os campos e pastos da pecuária leiteira e de corte. Em seguida vieram as monoculturas da soja e arroz. Atualmente os conflitos são gerados pelas commodities (ALMEIDA, 2005).

A “visão” política que impulsionou a propositura do Projeto em comento, certamente está voltada para o “futuro”, ou mais precisamente, para as possibilidades do mercado e de um pseudo “desenvolvimento econômico” das regiões urbanas como justificou o relatório da Comissão de Constituição, Justiça e Redação Final. Mas em termos socioambientais o Projeto apresenta-se como um verdadeiro retrocesso nas conquistas sociais alcançadas, além de ser um contrassenso jurídico ambiental e urbanístico.

A evidência é de que o Maranhão está bem aquém dos avanços sociais e que suas políticas públicas continuam sendo instrumento de negociação de interesses capitalistas e mercantilistas em detrimento do social. As comunidades tem o desafio de prosseguir na manutenção de seu espaço, físico e político, na construção de um direito discursivo, forjado pelas conquistas sociais em prol da preservação de seu modo de vida e de reprodução social. A elaboração das Leis do Babaçu Livre e apresentação do Projeto de Lei nº 154/08 é apenas uma amostra do processo da construção desses espaços a partir da normatização dos interesses de cada grupo em nossa sociedade plural.

Os principais concorrentes do óleo de babaçu no mercado de óleos láuricos são os óleos de palmiste (óleo da Palma), de onde são extraídos dois tipos de óleos. O produto predominante é o óleo de palma (ou dendê), extraído da polpa do fruto e utilizado para fins comestíveis. O óleo de palmiste é extraído da amêndoa e, o outro, do coco. A produção mundial gira em torno de 5,7 milhões de toneladas. Deste total, o óleo de coco representa 54%, seguido do óleo de palma, que detém 46% da oferta mundial (OILWORLD, 2000). A produção dos demais óleos láuricos, dentre os quais o óleo de babaçu, é marginal neste contexto. Sendo um subproduto do esmagamento da palma, a oferta de óleo de palmiste não decorre dos preços relativos dos demais óleos láuricos, mas sim da situação do mercado mundial de óleos vegetais comestíveis. A produção de óleo de palma praticamente dobrou nos últimos dez anos, refletindo positivamente na oferta de óleo de palmiste.

O consumo mundial de óleos láuricos é estimado em 5 milhões de toneladas/ano, dos quais 53% de óleo de coco, 46% de óleo de palmiste e 1% de outros óleos (OILWORLD 2000; MIELKE, 2000). Estima-se que a demanda por óleo de babaçu não ultrapassa 35 mil toneladas (ABOISSA, 2000). O mercado brasileiro de láuricos (óleos, ácido e gorduras) está

estimado em 80 mil toneladas. Os principais consumidores são as indústrias de margarinas, higiene e limpeza localizadas na região sudeste do país.

O carvão vegetal origina-se da carbonização da biomassa vegetal. A matéria-prima predominantemente utilizada para a sua produção é a madeira, oriunda de três fontes principais: aparas de serraria, desmatamento e reflorestamento. As duas primeiras fontes referem-se quase que exclusivamente à utilização de lenha oriunda de matas nativas. Em 1998 a produção doméstica de carvão vegetal atingiu 6,7 milhões de toneladas, o mais baixo volume dos últimos 16 anos. Em 2000, o consumo atingiu 6,5 milhões de toneladas. O maior consumidor desta fonte energética é o setor siderúrgico. Em 1998, a siderurgia brasileira consumiu 5,4 milhões de toneladas de carvão vegetal. Deste total, 67% foram destinadas à produção de ferro-gusa (MME, 1999; ABRACAVE, 2000).

O carvão vegetal é uma fonte energética de importância para a indústria produtora de ferro-gusa e aço, representando cerca de 25% do seu consumo de energia. O consumo de carvão vegetal por estes dois segmentos saltou de 4,3 milhões de toneladas em 1983 para 8,2 milhões em 1989, caindo para 4,8 milhões em 1998. Em termos percentuais, a produção de ferro-gusa e aço passou a deter 75% do consumo brasileiro de carvão vegetal, ante 60% no início do período (MME, 1999; ABRACAVE, 2000). Em termos regionais, cerca de 64% do consumo de carvão vegetal encontra-se em Minas Gerais, polo da siderurgia nacional. O segundo lugar é ocupado pela região de influência do Corredor da Estrada de Ferro de Carajás, que abrange os estados do Pará e do Maranhão. Este polo responde por cerca de 15% do consumo brasileiro da matéria-prima. As empresas produtoras de ferro-gusa respondem por praticamente todo o consumo desta região (ASICA, 2000).

O ferro-gusa é uma *commodity* que utiliza como principais insumos no seu processo produtivo o minério de ferro e o carvão, vegetal ou mineral. A produção brasileira de ferro-gusa tem apresentado crescimento vegetativo na última década. Em 1998 o país produziu 25 milhões de toneladas, o que significa um crescimento de apenas 7,2% em relação a 1988 (ASICA, 2000).

Atualmente apenas duas empresas estrangeiras adquirem óleo bruto e sabonete de babaçu fabricados por organizações comunitárias do Maranhão. O interesse destas empresas

reside principalmente na história vinculada ao produto: a de que foram fabricados artesanalmente por integrantes de comunidades rurais carentes situadas na região amazônica. Este canal de comercialização foi iniciado em 1994 quando a ONG norte-americana Cultural Survival, com sede em Nova Iorque, intermediou a aquisição de uma partida de óleo de babaçu bruto da Cooperativa dos Pequenos Produtores Agrícolas de Lago do Junco (COPPALJ) para a cadeia de cosméticos inglesa The Body Shop. Esta primeira transação originou um contrato de fornecimento do produto entre a empresa e a cooperativa que vigora até hoje. Atualmente a cooperativa embarca 43,2 toneladas anuais, ao preço de US\$3.000/ton., significativamente superior aos preços praticados no mercado. O produto é utilizado como ingrediente para a confecção de loções e batons produzidos pela The Body Shop e comercializados em 47 mercados.

Além do óleo bruto, um segundo produto que vem despertando interesse de empresas ligadas às questões sociais e ecológicas é o sabonete fabricado pela Associação das Mulheres Trabalhadoras Rurais (AMTR). Em 1998, esta Associação embarcou 36 mil sabonetes para a empresa norte-americana Pacific Sensuals Inc., sediada na Califórnia.

As estratégias adotadas pela indústria de óleos láuricos quanto à integração vertical diferem de acordo com as características da matéria-prima utilizada. As empresas processadoras de palma são integradas verticalmente ao segmento agrícola. A integração decorre principalmente da necessidade de esterilização do fruto, que deve ser feita até no máximo 24 horas após a colheita, para não comprometer a qualidade do óleo. Além disto, a colheita da palma é realizada durante o ano todo, a cada 16 dias, não havendo flutuações na oferta do fruto (BARCELOS *et al.*, 1995). Esta característica incentiva as empresas a constituírem plantios próprios nas adjacências das plantas industriais. Já as empresas processadoras de babaçu não adotam a integração como estratégia de abastecimento de amêndoa, recorrendo a uma rede de intermediários para atender seu consumo. A menor perecibilidade da amêndoa, a sazonalidade de oferta (outubro a março), os problemas associados à quebra do fruto e a disponibilidade natural são os principais fatores condicionantes da não integração vertical destas empresas.

No tocante à aquisição de babaçu, praticamente não existem transações diretas entre indústria e os produtores de amêndoa. A amêndoa do babaçu é escoada por uma rede de

intermediários que se colocam entre a produção e a indústria. Esta rede decorre de uma série de dificuldades logísticas existentes na originação da matéria-prima pelas esmagadoras. Em primeiro lugar, os babaçuais encontram-se dispersos nas regiões produtoras, desorganizando e encarecendo o processo de coleta dos frutos. Esta dispersão das palmeiras é agravada pelas diferentes densidades de ocorrência, o que confere alta variabilidade na produção de frutos por unidade de área. Em segundo lugar, o acesso, tanto aos babaçuais quanto aos povoados rurais é precário, tornando-se impraticável na época das chuvas, que ocorrem entre dezembro a maio.

Em decorrência desta rede de intermediários que se interpõe entre produtores e processadores, o custo da amêndoa de babaçu para a indústria é significativamente majorado. Em maio de 2000, o preço pago pela amêndoa posta na fábrica em São Luís era de R\$0,51/kg, ou cerca de US\$283,00 por tonelada. Isto equivale a cerca de 29% do preço do óleo bruto colocado em São Paulo, incluindo ICMS. O preço da amêndoa de palma no Pará gira em torno de US\$0,16/kg, o que representa cerca de 17% do preço final do produto colocado em São Paulo. Apesar do alto custo de originação da amêndoa de babaçu, as estratégias que têm sido adotadas pelas agroindústrias processadoras para a redução de custos concentram-se no melhoramento da tecnologia de processamento e o aumento da escala das plantas industriais e não na redução dos custos de originação (MAY, 1990).

O modelo extrativo desta economia começa a dar sinais de esgotamento com o avanço da fronteira agrícola e o deslocamento da atividade pecuária, que evidenciaram os problemas fundiários inerentes ao sistema. A coleta de coco feita por famílias de baixa renda sempre se deu em terras de terceiros, com ou sem o consentimento dos mesmos. No entanto, a modernização das atividades agropecuárias exige a correta definição de direitos de propriedade sobre a terra, processo este que tem gerado a exclusão destes pequenos agricultores do sistema. Precisamente na região denominada Cocais, a noroeste do estado do MA, estes agricultores sem-terra se organizaram, juntamente com seus congêneres do Tocantins e do Pará, para reivindicar o livre acesso aos babaçuais, tendo inclusive enviado à Assembleia Legislativa do Estado projeto de lei para regulamentação. Parte destes agricultores, reunidos em diversas associações, tem recebido apoio de ONG's e de projetos do Banco Mundial (PPG7-DFID), para a integração vertical da produção (ALMEIDA, 1995 e 2000; Banco do Nordeste do Brasil, 1999; FIGUEIREDO *et al.*, 2000). O resultado

econômico deste processo tem sido a obtenção de contratos de fornecimento de óleo para empresas norte-americanas interessadas em produtos com apelos ambiental e social, a preços significativamente superiores àqueles praticados no mercado internacional.

Em 1990, o processo de abertura da economia brasileira resultou na redução das alíquotas de importação dos óleos láuricos. Produtos oriundos do sudeste asiático, com preços extremamente competitivos, iniciaram uma forte concorrência no mercado brasileiro, restringindo ainda mais a demanda por óleo de babaçu. O resultado deste processo foi a falência de várias esmagadoras, com a redução significativa do parque industrial de óleos maranhense (ROCHA NETO, 1993).

O atual modelo produtivo usado no sistema de exploração do babaçu não tem mais relação com as atuais condições do mercado, estando numa situação descrita como insustentável em curto ou médio prazo. O mercado sofreu pequenas, porém irreversíveis mudanças em resposta à novos determinantes, tanto tecnológicos como comportamentais na preferência do consumidor final. Assim, o modelo produtivo atual não é mais capaz de responder a este novo mercado. Analisando as tentativas anteriores de revitalização do setor, a maioria levada a cabo no âmbito industrial, fica óbvia a insistência no modelo de industrialização integral do fruto, o qual já se mostrou inútil, na medida em que é necessário que se faça uma reconfiguração de todo o sistema produtivo de forma a responder às mudanças do mercado.

Mesmo com grandes investimentos de capital federal nas indústrias e nas atividades de investigação, assim como a relevância do setor na economia local, o sistema agroextrativista do babaçu nunca teve um sistema de pesquisa e desenvolvimento atuante, confiável, produtivo e tampouco capaz de garantir a manutenção do seu capital humano, além de sofrer uma crônica indefinição de linhas de pesquisa (CARVALHO, 1998).

Assim sendo, fica clara a dificuldade das ferramentas de mercado nas tentativas de adequação do setor às novas condições, fazendo-se necessário o uso de outras ferramentas na busca por novas soluções (GRUPO PENSA, 2000). A maioria das tentativas, para não dizer todas, de reformulação do setor nos últimos 50 anos não tiveram nenhuma consideração para com os problemas sociais que as mudanças tecnológicas poderiam causar na população local,

a exemplo dos projetos de industrialização total dos anos 1970. (PICK, 1985). Analisando o atual modelo de mercado empregado no aproveitamento do babaçu, fica claro que qualquer novo modelo de exploração deste recurso natural deve incluir, por parte do sistema produtivo como um todo, uma nova visão do setor agroextrativista, passando a vê-lo como um sistema integrado de produção de alimentos e moradia, com uma alta dependência do nível de comprometimento de famílias de pequenos produtores rurais (principalmente mulheres), responsáveis pela coleta e processamento do fruto.

Deste modo, a única forma de readequação do sistema deve, obrigatoriamente, considerar a reformulação da cadeia de fornecimento de matéria-prima, devendo iniciar as mudanças por aquela que é a etapa mais crítica do processo: o fornecimento e transporte de matéria-prima até as plantas processadoras (GRUPO PENSA, 2000). É importante considerar toda a cadeia de trabalho da extração silvicultural executada por essas famílias de trabalhadores rurais, mantendo em mente a necessidade de evitar danos à estrutura social, uma vez que a única justificativa para a continuidade do modelo produtivo atual vem da necessidade de manter produtivas economicamente as pessoas que dependem diretamente da exploração do babaçu, evitando o risco de grandes danos à estrutura social da região.

Apesar das atuais mudanças e da modificação nas relações de trabalho, a mesma produção *per capita* vem-se mantendo, incluindo: falta de acesso à terra, dependência financeira e aumento do número absoluto de pessoas envolvidas no sistema. (PICK, 1985). Mesmo com uma grande quantidade de estudos enfocados no aproveitamento integral do fruto, dado seu incontestável potencial energético, alimentar e olerífico, quase nenhuma das soluções apresentadas procurou analisar novas cadeias de fornecimento, mantendo o foco no setor industrial, muitas vezes envolvendo grupos de empresários interessados no uso de verbas federais, sem qualquer relação com as áreas produtoras de babaçu.

Assim sendo, uma nova visão do setor produtivo deve considerar os potenciais desta palmácea frente às atuais condições do mercado e da tecnologia (em um segundo nível). Ou seja, a única forma possível de revitalização do setor é garantir a disponibilidade, estabilidade, qualidade e continuidade da cadeia de fornecimento de matéria-prima. Também é sabido que um modelo que incorpore o conceito de industrialização total não resulta em melhorias sociais, como comprovado no estudo de Cunha (1979), realizado nas áreas onde foram

implantados projetos industriais de aproveitamento integral do fruto. Um dos modelos aplicáveis a este tipo de situação é o Sistema Integrado de Produção de Alimentos e Energia, para o qual é necessário garantir as seguintes condições (ENNES, 1984):

- Políticas governamentais bem definidas;
- Infraestrutura industrial;
- Mercado;
- Recursos humanos;
- Identificação das condições básicas de suporte à produção, como transporte e serviços de manutenção; e
- Estudos da relação custo-benefício que englobe as áreas social e econômica.

Para a implementação das mudanças necessárias, visando aumentar a viabilidade do potencial deste recurso natural renovável, é necessário optar por um método que considere a diversidade cultural e as condições locais. Esta reformulação depende do reconhecimento de que, tal como está estruturada hoje, a atividade extrativa não conseguiria se adequar às pressões de uma indústria extrativa com uma capacidade de processamento crescente, sem que fosse feito um trabalho de reestruturação desta cadeia como um todo, não só das relações de reprodução do capital humano, mas também das relações comerciais e produtivas envolvidas ao longo do processo (GRUPO PENSA, 2000).

Tomando como base a análise histórica até os dias de hoje, nota-se que o ponto fraco da cadeia produtiva é a falta de um sistema de fornecimento de matéria-prima constante, confiável e de boa qualidade. O modelo atual tem como prioridade a manutenção das condições sociais nas áreas de produção e somente dentro destas áreas, tendo sido afetado muito pouco ou mesmo nada pelas modificações ocorridas no resto do país. A crise do modelo atual motivou uma série de respostas isoladas, no sentido de tentar solucionar algumas das dificuldades encontradas na cadeia produtiva (como o aproveitamento integral do fruto), quer seja por parte das indústrias, quer seja pelos produtores rurais. Assim sendo, a única forma de revitalização deste setor produtivo depende de uma reforma do sistema de fornecimento de matéria-prima para garantir a sua disponibilidade, estabilidade, qualidade e continuidade. Agindo desta forma, poder-se-á reduzir o risco econômico associado ao uso desta biomassa, fazendo possível a entrada do capital privado e a continuidade de uma importante atividade econômica para a região (GRUPO PENSA, 2000).

Com base na descrição do sistema de produção de óleo de babaçu, fica claro que se trata de um sistema bastante complexo, que envolve a ação conjunta de diferentes agentes produtivos, muitas vezes com objetivos distintos e até mesmo antagônicos quando confrontados com outras partes do conjunto. Desta forma, a cadeia de produção de óleo de babaçu pode ser descrita como uma corrente de ações desempenhadas por agentes com percepções diferentes do sistema (assim como para muitos é um sistema de produção agrosilvicultural autossustentado, para outros é um setor produtor de uma *commodity* sujeita às leis de mercado internacional), assim como objetivos antagônicos (para as quebradeiras, trata-se de uma forma de independência financeira e resguardo de sua posição na família, e para o setor industrial extrator, uma forma de remunerar o capital investido).

A solução deste impasse não virá por intermédio da aplicação das leis de mercado nem pelo conflito declarado, como já observamos na análise histórica. Neste caso, somente pela formação de estratégias cooperativas conjuntas entre os diferentes agentes envolvidos, pela adoção de parcerias estratégicas (CARVALHO, 2000), tornar-se-ia não só possível quanto viável reformular as antigas relações deste sistema produtivo para uma nova situação em que a viabilidade do agronegócio óleo de babaçu seja uma realidade para todos, não mais apenas para poucos. A quebra deste paradigma só será possível com um trabalho de busca por parcerias estratégicas que procurem valorizar as particularidades do sistema produtivo do babaçu frente à realidade imposta pelo mercado (GRUPO PENSA, 2000).

### **3.2 Dados Coletados – Sistema Agroindustrial**

Compreendeu a coleta de dados direta e presencial, realizada junto à sujeitos considerados beneficiários efetivos do estudo. Objetivando compreensão de perfil, capacidades gerenciais e conhecimentos de mercado do público, esta frente de pesquisa subsidia planejamento de ações, intervalos de capacidades mínimas e máximas de atuação, além da previsão de atividades instrutivas.

Utilizando-se o procedimento observacional técnico, apoiado por instrumento de registro de dados semiestruturado, esta etapa compreendeu a coleta de dados logísticos, produtivos, mercadológicos e estruturais considerando o espaço previsto para implantação do sistema agroindustrial. A seguir apresentam-se os dados e análises com indicações críticas ao construto.

QUESTÃO	RESPONDENTE	VISÃO INTERNA - SISTEMA AGROINDUSTRIAL		
		Informações prestadas	Observações técnicas	Indicativo SWOT
1- Qual a infraestrutura disponível e/ou prevista pela empresa para suas operações, considerando bens móveis e imóveis?		Toda a infraestrutura prevista advém exclusivamente do projeto PAJ. Já está em fase inicial a demarcação do local fabril, a ser empreendido em propriedade de 02 ha doada por empreendedor local. Além de tal estrutura, foram previstos bens para operações logísticas de coleta de MP e escoamento dos produtos acabados.	Há expressiva dependência estrutural e logística dos mantenedores. Contudo se evidência bom nível de apoderamento técnico por parte dos beneficiários, que demonstram domínio do processo e das características de mercado.	FORÇA
2- Qual a capacidade logística de extração, coleta, recebimento, armazenamento e expedição por período de processamento (em ton., produtos in natura, em processamento e acabados)?		Estima-se que sejam processados 12 toneladas de produtos por dia, representando cerca de 4.380 toneladas por ano. Não há uma ideia exata do que isso representará em produtos finais. Levantamentos realizados dão conta de que há uma população florestal de babaçu próxima aos 02 milhões de palmáceas na região identificada como extrativa principal.	Nota-se que não há um amplo conhecimento sobre detalhes técnicos do potencial florestal disponível, não havendo estudo científico que embase as intenções. Considerando a declaração do respondente acerca da população florística existente, pode-se estimar uma extração anual de até 300.000 toneladas de frutos.	FRAQUEZA
3- Qual a previsão de volume médio de giro mensal por variedade de produto?		Não se sabe exatamente o volume por subprodutos, mas intenciona-se explorar o beneficiamento dos 05 itens mais relevantes para aproveitamento: - Biomassa: item mais relevante como commodity; - Carvão para varejo; - Óleo Bruto; - Torta; - Farinha/mesocarpo.	Nota-se que há conhecimento sobre tais informações, especialmente num contexto de mercado e de processos produtivos. Porém o fato de não haver um dimensionamento exato entre aquisição de MPs, custos operacionais e possibilidades comerciais efetivas, deixa o sistema à mercê de ações reativas. Se a estrutura já está em processo de levante, suas dimensões possivelmente não foram alinhadas à informações técnicas.	FRAQUEZA
4- Onde estão localizados os principais fornecedores/cooperados? Descrever distâncias mínimas e máximas consideradas?		Atualmente o quadro de cooperados possui cerca de 60 membros, distribuídos em várias comunidades do baixo Madeira. Não há uma estipulação de distância ou localização previstas para associação ao quadro. Há possibilidade de elevar o número de cooperados para 150, conforme intenções manifestadas. Pretende-se manter 05 entrepostos de coleta de matéria-prima, com apoio de barcos e tratores.	Nota-se que não há um amplo conhecimento sobre tais informações. As perspectivas são pautadas e sustentadas pelo ideal do sistema imaginado, porém sem aprofundamento logístico, financeiro e operacional.	FRAQUEZA
5- Como será feita a aproximação para coleta com fornecedores/cooperados? A cooperativa possui profissional para		Ainda não se estabeleceram procedimentos e rotinas para estes fluxos. A aproximação prevista possivelmente contará com coletas através de embarcações e tratores nos pontos necessários. Há uma ideia de que a atividade pode gerar o	Nota-se que não há um amplo conhecimento sobre tais informações. As perspectivas são pautadas e sustentadas pelo ideal do sistema imaginado, porém sem aprofundamento logístico, financeiro e operacional.	FRAQUEZA

organização de recepção logística?	valor de cerca de 1,5 diárias para cada dia de atividades dos extrativistas cooperados. Não se evidencia conhecimento operacional-financeiro para tal empreendimento.		
6- Em qual nível de beneficiamento o produto é/será recebido/adquirido de seus fornecedores/cooperados? Quais tipos de agregação de valor ao produto são previstas?	Prevê-se que toda a aquisição seja feita de frutos <i>in natura</i> , prezando desta forma pelo aproveitamento completo do produto. O objetivo da agroindústria é realizar o chamado “processamento integral”, com os 05 subprodutos mais relevantes no contexto comercial.	Mesmo sem uma concepção operacional bem detalhada, a ideia base é interessante e condiz com procedimentos atualmente demandados pelo mercado consumidor.	FORÇA
7- Considerando questões logísticas e estruturais, que tipo de beneficiamento é possível ser realizado no local?	A intenção é realizar o processo completo: assessoria para extração primária, coleta junto aos cooperados, seleção de frutos, beneficiamento dos produtos de maior valor agregado, armazenagem, envase em embalagens para varejo e atacado, preparação de resíduos para biomassa, venda e expedição de produtos.	A ideia base é interessante e condiz com procedimentos atualmente demandados pelo mercado consumidor. Há uma preocupação pelo baixo nível de detalhamento e conhecimento prático de mercadologia, operacionalização e logística que permitam domínio do negócio. Tende-se a haver planejamentos sustentados por euforia de demandas possível, mas sem o pensamento de base totalmente alinhavado.	FRAQUEZA
8- Quais pontos fracos e ameaças podem afetar o negócio da organização?	Possivelmente as características logísticas da região possam afetar a agilidade na busca de matéria prima e escoamento produtivo.	Manifestações são totalmente adequadas para a realidade de mercado. Mesmo não havendo um conhecimento formal e estatístico por parte dos envolvidos, a percepção mercadológica faz jus às possíveis barreiras.	FORÇA
9- Quais pontos fortes e oportunidades podem ser potencializados pela organização?	Sabemos, por algumas fontes de informações, que a demanda é grande por produtos derivados do babaçu, tais como óleo e biomassa. Já possuímos alguns contatos para vendas e seguiremos no aproveitamento integral do fruto.	Mesmo sem uma concepção operacional bem detalhada, a ideia base é interessante e condiz com procedimentos atualmente demandados pelo mercado consumidor. Porém o mercado do item é altamente especializado e restrito, havendo interferências legais no processo comercial e de exportação. Há necessidade de transformar tal conhecimento em busca técnica para as tomadas de decisões.	FRAQUEZA

Tabela 03 – Análise conjunta de instituições referência

Fonte: Foccu's, 2014.

### **3.3 Dados Coletados – Integrantes da Cadeia Mercadológica**

Tratou-se da coleta de dados primária realizada junto à sujeitos integrantes do grupo amostral, os quais foram identificados conforme resultado de pesquisa prévia em empresas com potencialidades comerciais. Os levantamentos possibilitam compreensão dos fluxos comerciais em nível nacional, apontando quantitativos e estratégias para atuação do sistema agroindustrial previsto. A seguir discriminam-se os dados coletados em cada grupo alvo.

#### **3.3.1 Instituições de Conhecimento / Fomento**

Tratou-se do levantamento de informações logísticas, produtivas, técnicas e comerciais de instituições que detenham conhecimento de ponta acerca do Babaçu e subprodutos. Objetivou registro e análise de informações que orientem tecnicamente o sistema agroindustrial em seu macro contexto. As abordagens foram presenciais e sustentadas por instrumento de pesquisa semiestruturado. A seguir apresentam-se os dados e análises com indicações críticas ao construto.

QUESTÕES	ANÁLISE TÉCNICA – PESQUISA COM INSTITUIÇÕES REFERÊNCIA				
	ASSEMA	MIQCB	TOBASA	AQCIM	FLORESTAS BRASILEIRAS S/A
1- Na visão do entrevistado, como pode ser definida a situação da cadeia comercial do Babaçu e derivados, considerando o atual contexto brasileiro e internacional?	As questões ideológicas e sociais (tradicionalismo da quebra do coco pelas comunidades) são as bases para a organização das cooperativas e associações ligadas ao aproveitamento do babaçu. A limitação na aquisição da matéria prima pelas comunidades é decorrente da falta de acesso a alguns babaçuais (em propriedades privadas), além da competição com os grandes processadores e atravessadores.	Demanda (nacional e internacional) crescente pelos produtos e subprodutos do babaçu. A principal reivindicação das comunidades era o livre acesso aos babaçuais localizados em propriedades privadas. Em alguns municípios foi decretada a Lei do “Babaçu Livre” que ainda enfrenta muitas dificuldades em sua aplicabilidade. Levanta a bandeira do “Babaçu Livre”.	A cadeia está bem estruturada com capacidade de processamento superior a oferta de matéria prima (escassez em algumas épocas). Acredita que a atividade de coleta do babaçu ainda é economicamente viável para as comunidades extrativistas. Cita que uma família (02 membros ativos) perfaz aproximadamente R\$ 1.100,00/mês nas condições do estado do Tocantins. Já a atividade da quebra vem caindo. Há necessidade de identificar novas áreas de exploração, e a Secretária de Planejamento do TO elaborou estudo de georreferenciamento das áreas de babaçuais.	As questões tradicionais são fundamentais para a cadeia. Acredita que o avanço da cadeia depende do apoio e órgãos e instituições afins que incentivem grupos produtivos. No entanto, alguns grupos são mais receptivos aos projetos e outros não.	A cadeia está bem estruturada com alta capacidade de processamento. Afirma que 01 palmeira de babaçu produz de 3 a 5 cachos de babaçu de 60kg/cacho por ano. Há necessidade de identificar novas áreas de exploração. A oscilação do dólar e do preço do óleo de babaçu na bolsa de óleos vegetais é desfavorável ao mercado do Babaçu. As questões ideológicas e sociais (tradicionalismo da quebra do coco pelas comunidades) atrapalham a indústria, pois limitam a capacidade de oferta de MP. Percebe que os governos estadual e federal travam o avanço tecnológico através de políticas públicas equivocadas e irresponsáveis.
2- Em sua percepção, quais as tendências comerciais para o ramo do Babaçu e derivados nos próximos 05 anos na praça onde você atua, bem como no mercado brasileiro em geral?	Não consegue atender a demanda por falta de matéria prima. Demanda (nacional e internacional) crescente pelos produtos e subprodutos do babaçu. O mercado do Maranhão já está estabilizado. Há necessidade de buscar novos fornecedores, principalmente, nos estados do PA e MT.	A pecuária de corte é o principal entrave para cadeia do babaçu. Caso novas áreas possam ser exploradas e acabe a ideia de que o babaçu é uma praga, há tendência de crescimento da cadeia como um todo.	Acredita que a cadeia do babaçu tende a se estabilizar no mercado nos próximos 10 anos. Há demanda crescente pelos produtos e subprodutos. No entanto, os incentivos fiscais oferecidos pelo governo, a outros óleos láuricos, estão comprometendo a competitividade do óleo de babaçu. Atualmente, os principais concorrentes são os óleos vegetais de palmáceas como Dendê e de Coco.	Acredita que a cadeia do babaçu vai triplicar nos próximos 05 anos.	Ainda assim acredita que a cadeia do babaçu vai aumentar em cerca de 300% nos próximos 05 anos.

<p>3- Quais segmentos, ramos de negócios ou subprodutos do Babaçu tendem a tornarem-se mais atrativos comercialmente?</p>	<p>Refino do óleo bruto para atender o mercado dos glicerinados.</p>	<p>Linha de produtos orgânicos.</p>	<p>Aproveitamento Tecnológico Integral. A TOBASA patenteou máquina de aproveitamento integral Babaçu em larga escala. Não acredita que o processamento em pequena escala (comunidades) seja interessante. Com exceção daquelas que conseguem atingir nichos de mercado</p>	<p>O entrevistado não consegue distinguir os ramos de negócio mais promissores na cadeia do babaçu.</p>	<p>Não acredita que o processamento em pequena escala (comunidades) seja interessante. Apenas o processamento em larga escala é economicamente viável.</p>
<p>4- O apelo amazônico demonstra potencial comercial na praça onde você atua, considerando a exploração sustentável do Babaçu e derivados?</p>	<p>Sim, principalmente no mercado externo. Mas, atualmente, o retorno financeiro deste apelo ainda é baixo. Foco deve ser dado para Estratégias que apresentem as Comunidades Extrativistas localizadas na Amazônia.</p>	<p>Sim, principalmente no mercado externo. Localmente não.</p>	<p>O apelo amazônico não. O apelo da sustentabilidade apenas na teoria, caso o preço não seja competitivo (menor ou igual) ninguém compra os produtos porque advém de um sistema de produção sustentável. "Caso o preço seja igual do concorrente, a TOBASA ganha pela sustentabilidade".</p>	<p>Sim. Utiliza com frequência o apelo da imagem das comunidades extrativistas (mulheres pobres) localizadas na Amazônia para obter recursos públicos e privados, além de tentar atrair a atenção da mídia externa.</p>	<p>Não.</p>
<p>5- Considerando o Babaçu e derivados, quais tipos de subprodutos tendem a gerar maior demanda comercial?</p>	<p>Óleo Refinado (glicerina).</p>	<p>Azeite e farinha de babaçu.</p>	<p>Carvão ativado para os equipamentos que utilizam como filtro. Óleo bruto para indústria saboeira. Torta para ração animal.</p>	<p>Sabonete elaborado com óleo de babaçu.</p>	<p>Óleo bruto e Biomassa.</p>
<p>6- Relacionando os subprodutos ao apelo amazônico comentado, quais inserções podem ser estrategicamente trabalhadas?</p>	<p>Máquinas e equipamentos para o melhor aproveitamento do fruto. Avanço nas pesquisas.</p>	<p>Desenvolvimento e aprimoramento de produtos da linha dos orgânicos.</p>	<p>Preço.</p>	<p>Certificações e selos.</p>	<p>Preço.</p>
<p>7- Quais valores agregados podem ser considerados como grande diferencial mercadológico para gerar mais</p>	<p>Histórico comunitário e embalagem.</p>	<p>Histórico comunitário e embalagem.</p>	<p>Não agrega valor aos produtos de sua linha. Trabalha em escala. Mas acredita que para as comunidades que trabalham com nicho de mercado a questão do histórico comunitário agrega</p>	<p>Histórico da comunidade.</p>	<p>Não agrega valor aos produtos de sua linha. Trabalha em escala. Mas acredita que as relações comerciais com as comunidades são importantes no contexto do Maranhão.</p>

competitividade e atratividade?			valor aos produtos, principalmente, no mercado externo.		
8- Quais características técnicas podem ser valorizadas para manter adequabilidade comercial aos referidos produtos?	Conformidade sanitária e legal.	Conformidade todos os aspectos.	Qualidade (conformidade) e Preço.	Conformidade com a legislação ambiental.	Qualidade (conformidade).
OBSERVAÇÕES	-	-	<p>Linha de produtos com foco especial no carvão ativado e óleo bruto. Capacidade para 11.000 m3 de coco de Babaçu. Atualmente mantém 120 funcionários diretos e 1.000 indiretos. Possui 48 caçambas empalhadas no estado do TO, coletando fruto inteiro num raio de 600 km, movimentando 300 famílias e 250.000 t/ano.</p>	<p>Possuem um espaço (02 ha) na área urbana de Itapecuru, equipado com máquinas e equipamentos para prensagem da amêndoa, fabricação de sabonete e elaboração de produtos alimentícios (padaria). Neste mesmo local possuem estruturas para o desenvolvimento de atividades como olericultura (canteiros), avicultura (aviários) e piscicultura (tanques). Observação: Apesar da estrutura consolidada e da experiência da presidente da associação, em relação aos mecanismos de obtenção de recursos para a manutenção dos projetos com entidades afins (Sebrae MA, governo do estado, Fundação Vale e FGV etc...), o modelo de gestão adotado é extremamente inadequado e ineficiente.</p>	<p>Linha de produtos com foco especial no carvão e briquete. Possui 86 funcionários diretos. Possui caçambas (containers) empalhadas no estado do MA para coleta do fruto inteiro. Também compra amêndoa de algumas comunidades.</p>

Tabela 04 – Tabulação qualitativa de pesquisa com instituições referência  
Fonte: Foccu's, 2014.

### 3.3.2 Empresarial Industrial

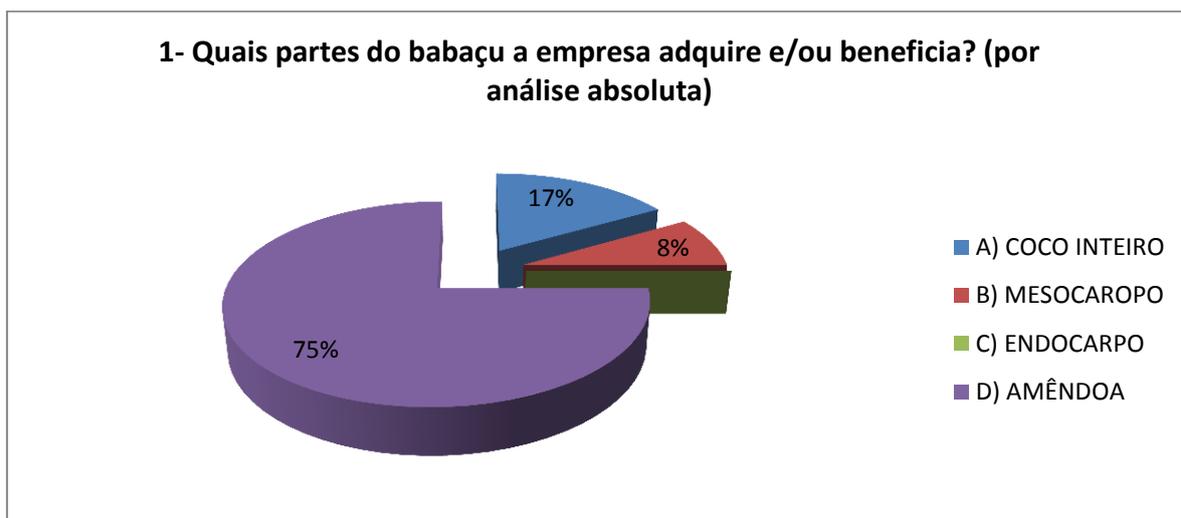
Etapa compreendeu do levantamento de informações logísticas, técnicas e comerciais de indústrias que adquiram, processem e/ou integrem o babaçu e seus derivados na atividade fim de seus negócios. Objetivou registro e análise de informações que orientem tecnicamente as oportunidades e demandas B2B (bussines to bussines) do sistema agroindustrial.

A apresentação dar-se-á em 02 (duas) formatações distintas: “Tabela Resumo – Dados de Maior Relevância” e “Apresentação Gráfica Geral”. Quando pertinente serão realizados comentários dos resultados e, convenientemente, recomendações estratégicas poderão ser apontadas.

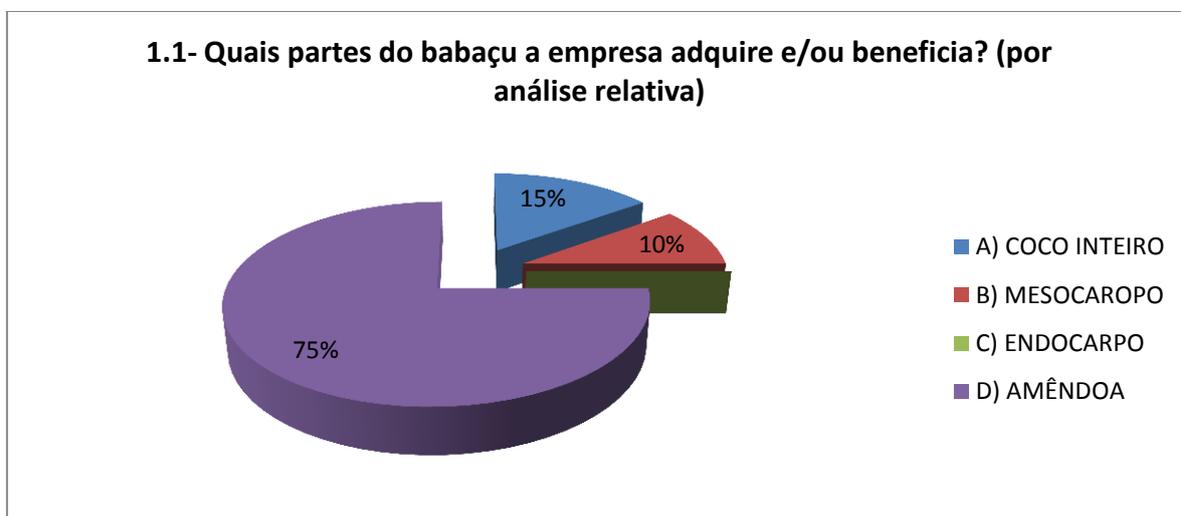
<b>DADOS DE MAIOR RELEVÂNCIA PARA O ESTUDO – EMPRESARIAL INDUSTRIAL</b>					
<b>Nº</b>	<b>INFORMAÇÃO</b>	<b>REFERÊNCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>ANÁLISE</b>	<b>INDICAÇÃO SWOT</b>
01	<b>Itens adquiridos com maior frequência</b>	<i>Amêndoas</i>	75%	Deve-se considerar que as indústrias, em geral, realizam processamento com foco B2B.	OPORTUNIDADE
02	<b>Principais transformações</b>	<i>Óleo bruto</i>	34%	Itens refletem indiretamente o aproveitamento simples e estratégico dos frutos.	OPORTUNIDADE
		<i>Torta</i>	31%		
03	<b>Principais produtos finais</b>	<i>Sabão</i>	40%	O subitem “outros” compreende de produtos diversos, tais como briquetes e bases cosméticas.	OPORTUNIDADE
		<i>Outros</i>	30%		
04	<b>Volumes médios de aquisição</b>	<i>Fruto inteiro</i>	1.750 t/mês	As constatações expressam realidade de um mercado já consolidado e com ampla cadeia de fornecimento.	AMEAÇA
		<i>Amêndoas</i>	118,25 t/mês		
05	<b>Origem de fornecimento</b>	<i>Por quantidade de fornecedores</i>	MA - 67%	Informação consolida potencial das praças pesquisadas, porém não indica monopólio de fornecimento.	OPORTUNIDADE
		<i>Por quantidade de produtos</i>	MA - 48%		
06	<b>Expectativas mercadológicas</b>	<i>Melhoria no mercado</i>	70%	Pode-se considerar que há boas perspectivas de crescimento da cadeia fim, especialmente considerando oferta nativa abundante.	OPORTUNIDADE
07	<b>Valores médios de compra / em T</b>	<i>Fruto Inteiro</i>	R\$ 110,00	Não havendo base prévia de valores de mercado, os registros apontam referência atual para os itens em questão.	INDETERMINADO
		<i>Mesocarpo</i>	R\$ 2.500,00		
		<i>Amêndoa</i>	R\$ 1.633,33		
08	<b>Período de maior oferta</b>	<i>Setembro a novembro</i>	49% da oferta anual	Período alinha-se à safra principal do item. A dependência de palmeiras nativas impede melhores níveis de colocação comercial.	AMEAÇA
09	<b>Deficiências de fornecimento</b>	<i>Qualidade do fruto</i>	50%	Item com interferência direta da característica	AMEAÇA
		<i>Infrequência</i>	40%		

				nativa da base produtiva.	
10	Disponibilidade e diferenciais para novos fornecedores	<i>Interesse imediato</i>	100%	Constata-se abertura absoluta para novos entrantes no mercado de base. Deve-se considerar que a abrangência da pesquisa considerou o centro estratégico da produção nacional.	OPORTUNIDADE
		<i>Frutos com qualidade</i>	70%		
11	Principais destinos dos produtos	<i>MA</i>	22%	Considerando a análise como industrial, atesta-se que os maiores volumes de vendas ocorrem em via B2B.	OPORTUNIDADE
		<i>Exterior</i>	20%		
		<i>SP</i>	14%		
12	Previsão de expansão industrial	<i>Interesse em expandir</i>	80%	O interesse em expansão industrial revela que há possível demanda reprimida no cenário da cadeia estudada.	OPORTUNIDADE
		<i>Pretensão de expansão fabril</i>	124,3%		
		<i>Tempo médio para expansão</i>	48 meses		

Tabela 05 – Analítico / Empresarial industrial  
Fonte: Foccu's, 2014.

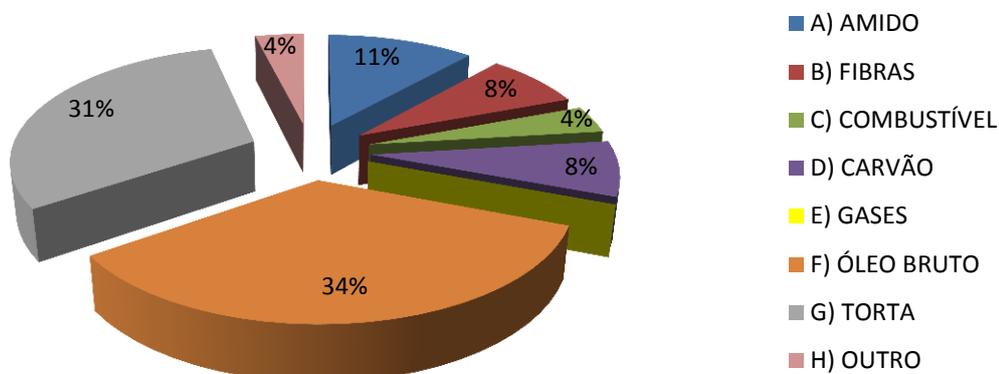


Fonte: Foccu's, 2014.



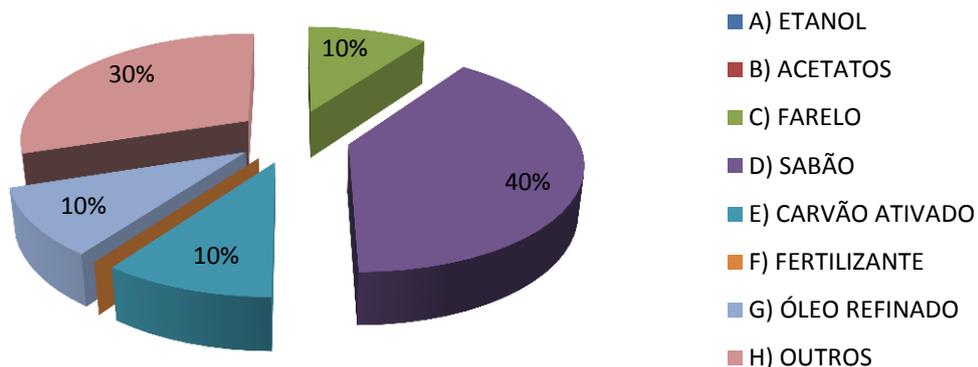
Fonte: Foccu's, 2014.

**2- Quais subprodutos são objeto de transformação da indústria?**



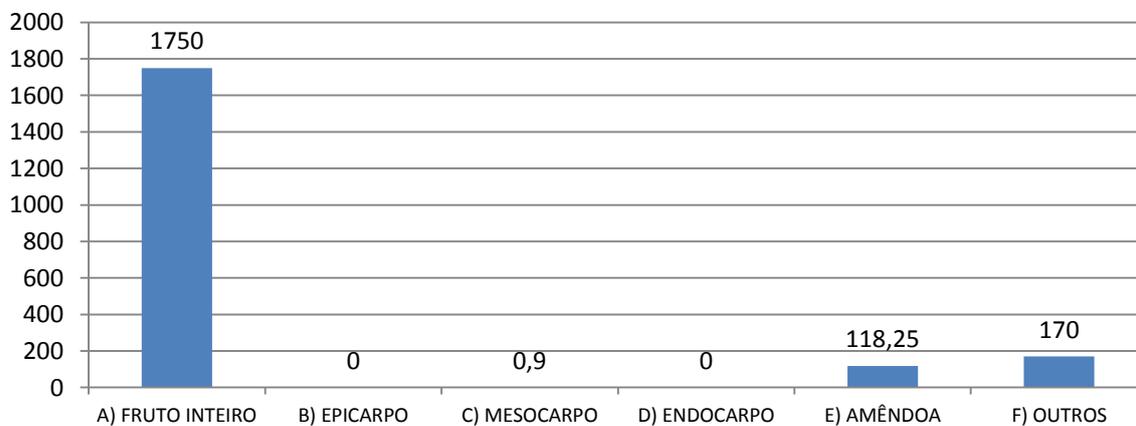
Fonte: Foccu's, 2014.

**3- Quais produtos finais são beneficiados na indústria?**



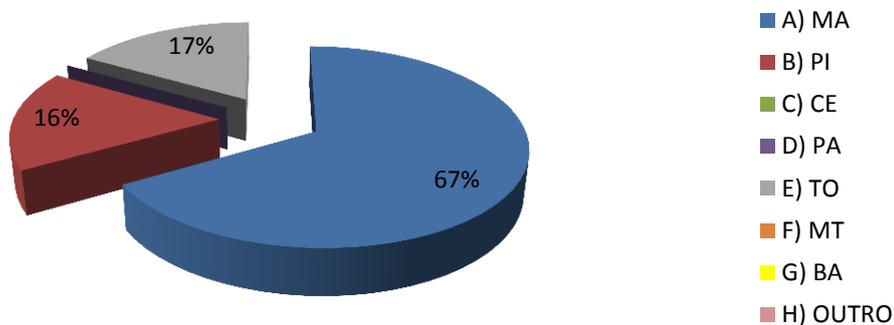
Fonte: Foccu's, 2014.

**4- Qual o volume médio de aquisição mensal? (em tn)**



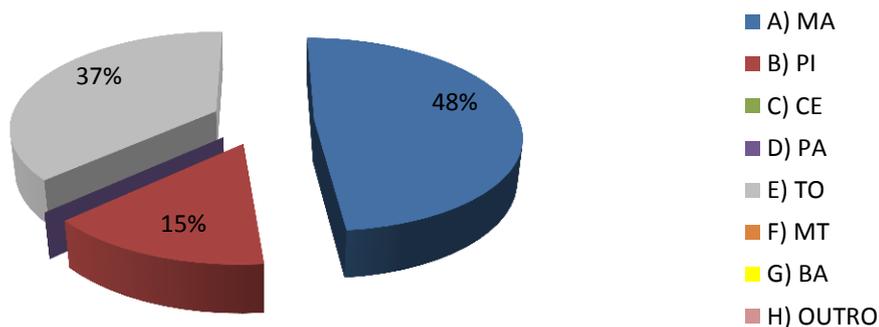
Fonte: Foccu's, 2014.

**5- Percentualmente, onde estão localizados os principais fornecedores de matéria-prima? (análise absoluta)**



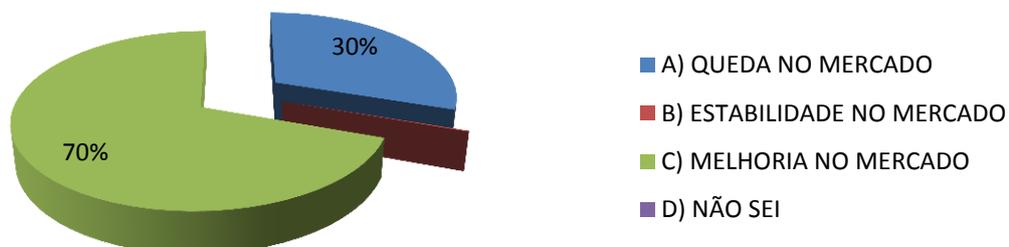
Fonte: Foccu's, 2014.

**5.1- Percentualmente, onde estão localizados os principais fornecedores de matéria-prima? (análise relativa)**

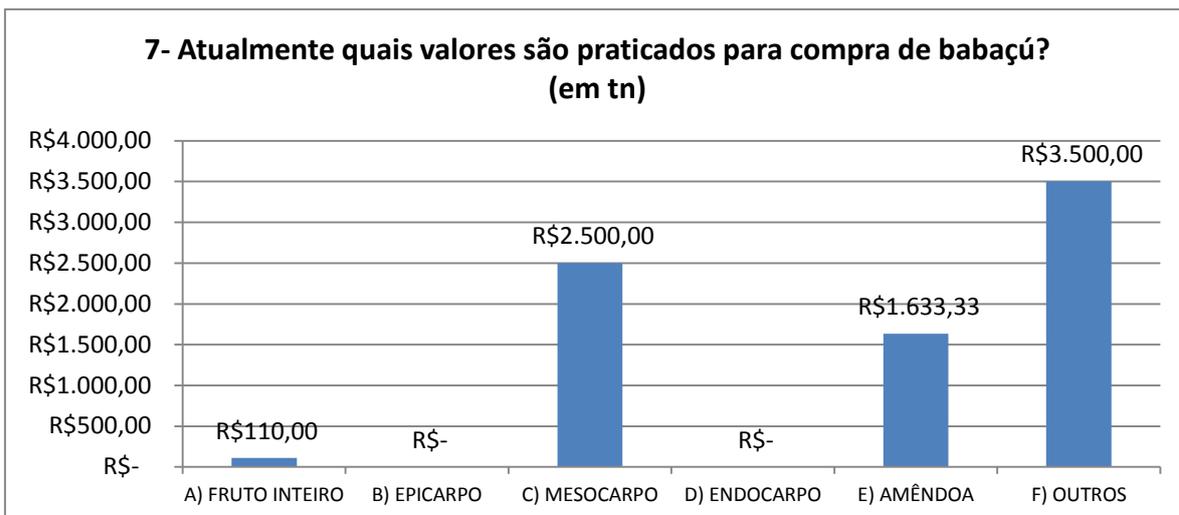


Fonte: Foccu's, 2014.

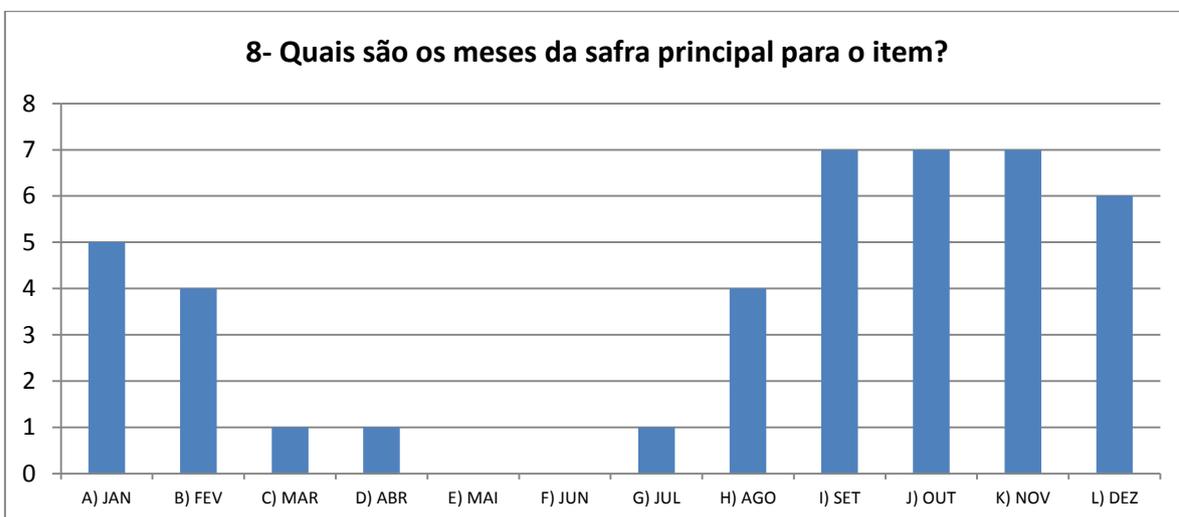
**6- Considerando o atual contexto comercial do babaçu, quais expectativas de mercado são esperadas para os próximos 10 anos? (em %)**



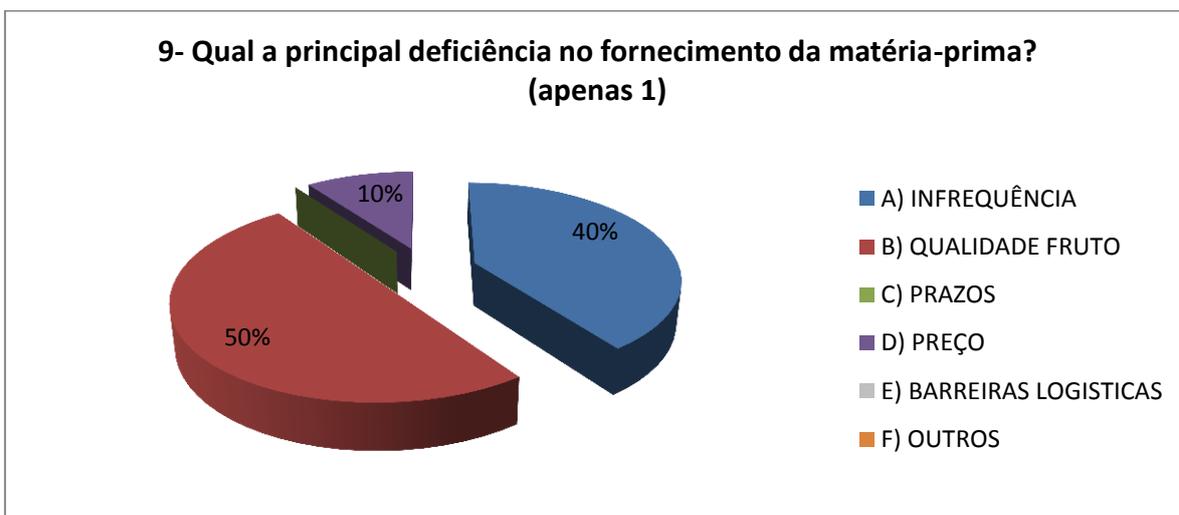
Fonte: Foccu's, 2014.



Fonte: Foccu's, 2014.

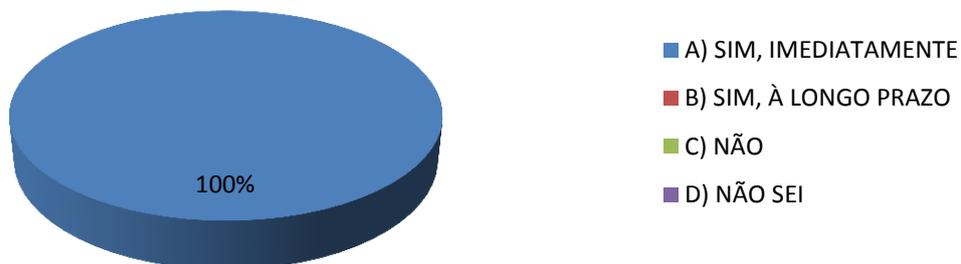


Fonte: Foccu's, 2014.



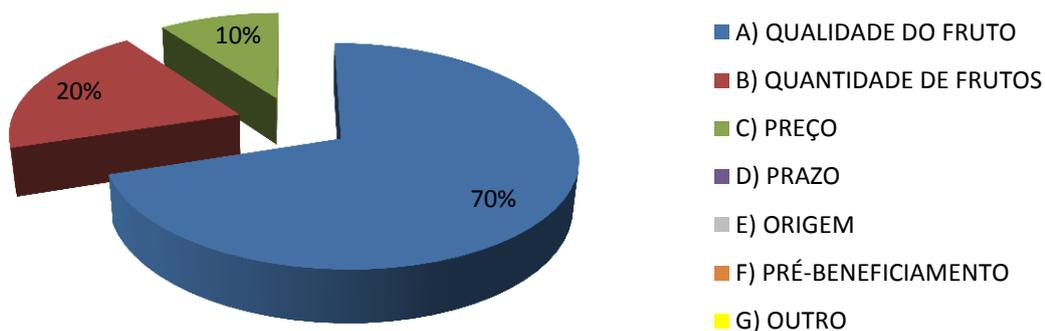
Fonte: Foccu's, 2014.

**10- Há disponibilidade/interesse para aproximação de novos fornecedores?**



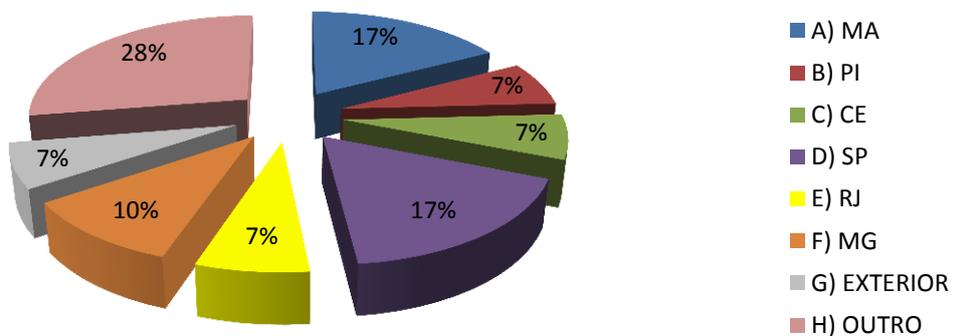
Fonte: Foccu's, 2014.

**11- Se sim, qual diferencial deve ser priorizado? (apenas 01)**



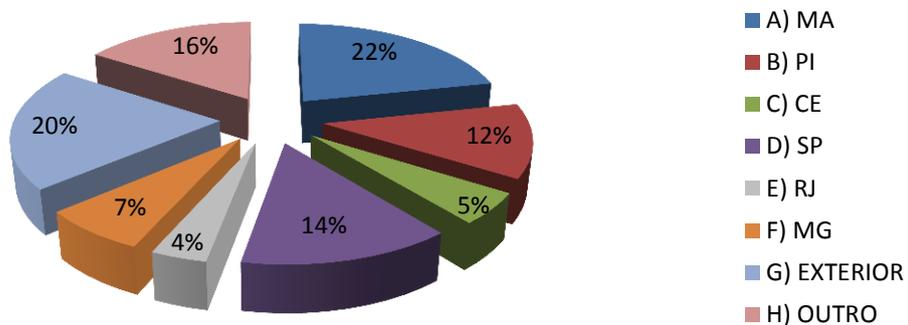
Fonte: Foccu's, 2014.

**12- Percentualmente, onde estão localizados os principais clientes da indústria? (análise absoluta)**



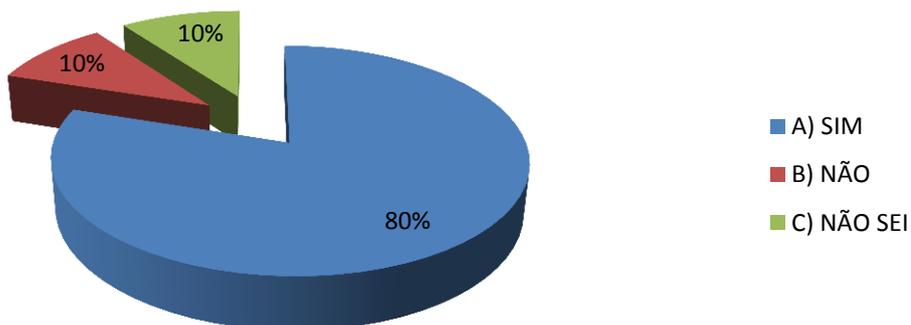
Fonte: Foccu's, 2014.

**12.1- Percentualmente, onde estão localizados os principais clientes da indústria? (análise relativa)**



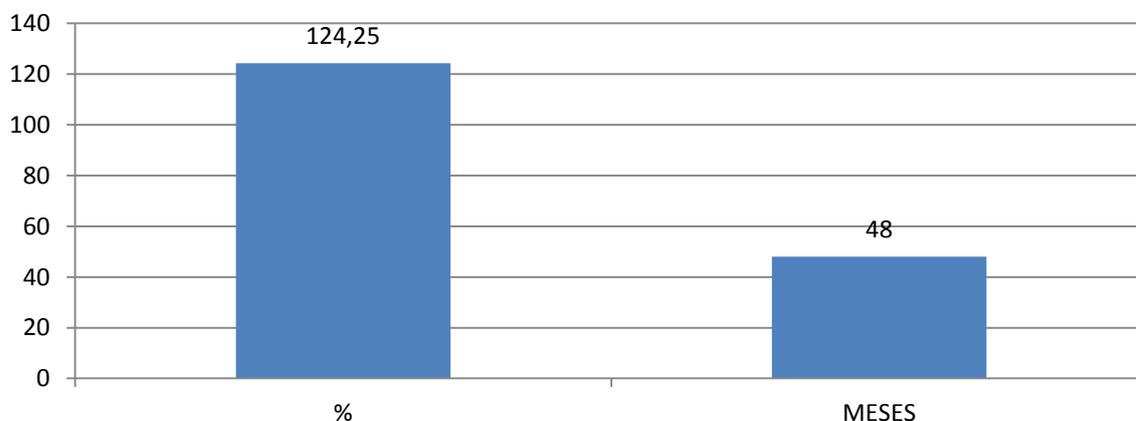
Fonte: Foccu's, 2014.

**13- Há interesse da indústria em expandir a atividade comercial?**



Fonte: Foccu's, 2014.

**14- Se sim, em qual percentual e tempo?**



Fonte: Foccu's, 2014.

### 3.3.3 Empresarial Comercial

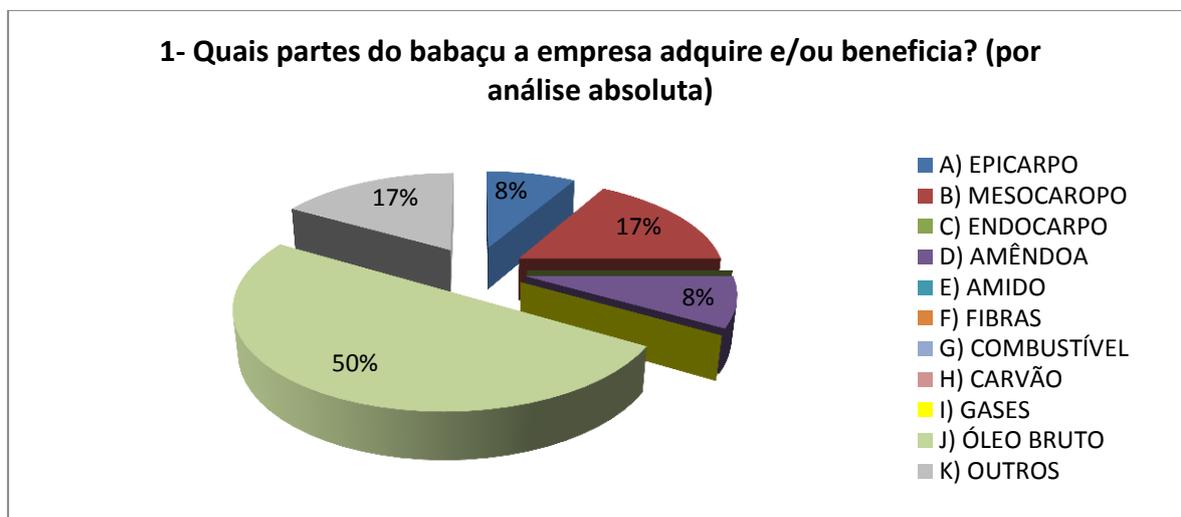
Compreendeu do levantamento de informações logísticas, técnicas e comerciais de atacados e distribuidores que adquiram, representem e/ou intermedeiem o babaçu e seus derivados. Objetivou registro e análise de informações que orientem tecnicamente as oportunidades comerciais (produtos, quantidades e especificações) para escoamento do sistema agroindustrial. As abordagens foram essencialmente quantitativas e contaram com utilização de instrumentos semiestruturado.

A apresentação dar-se-á em 02 (duas) formatações distintas: “Tabela Resumo – Dados de Maior Relevância” e “Apresentação Gráfica Geral”. Quando pertinente serão realizados comentários dos resultados e, convenientemente, recomendações estratégicas poderão ser apontadas.

<b>DADOS DE MAIOR RELEVÂNCIA PARA O ESTUDO – EMPRESARIAL COMERCIAL</b>					
<b>Nº</b>	<b>INFORMAÇÃO</b>	<b>REFERÊNCIA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>ANÁLISE</b>	<b>INDICAÇÃO SWOT</b>
01	<b>Itens adquiridos com maior frequência</b>	<i>Óleo bruto</i>	67%	Deve-se considerar que as empresas, em geral, adquirem matéria prima semiacabada para envase e/ou transformação final.	OPORTUNIDADE
02	<b>Principais produtos comercializados</b>	<i>Outros/diversos</i>	55%	O subitem “outros” compreende de produtos diversos, tais como óleos refinados, cosméticos e sabonetes de uso pessoal.	OPORTUNIDADE
		<i>Sabão</i>	27%		
		<i>Farelo</i>	18%		
03	<b>Público consumidor mais frequente</b>	<i>Consumidores finais</i>	34%	Deve-se considerar que do rol pesquisados, alguns sujeitos realizam vendas diretas via varejo, com produtos acabados, e ainda possuem foco de distribuição de produtos base.	OPORTUNIDADE
		<i>Indústrias (B2B)</i>	22%		
04	<b>Volumes médios de aquisição mensal</b>	<i>Óleo bruto</i>	21,6 t	Não havendo base prévia de quantitativos de mercado, os registros apontam referência atual para os itens em questão.	INDETERMINADO
		<i>Fruto inteiro</i>	20 t		
05	<b>Origem de fornecimento de MP</b>	<i>MA</i>	40%	Apesar da tradição maranhense na coleta e processamento do item, estados circunvizinhos despontam na oferta de MP. Destaque para PI, TO e BA.	OPORTUNIDADE
		<i>PI</i>	13%		
06	<b>Expectativas mercadológicas</b>	<i>Melhoria no mercado</i>	91%	Expectativas elevadas indicam possível tendência de crescimento, a qual agrega especialmente fatores de responsabilidade ambiental.	OPORTUNIDADE
07	<b>Valores médios em T / compra</b>	<i>Óleo bruto</i>	R\$ 5.833,33	Não havendo base prévia de valores de mercado, os registros apontam referência atual para os itens em questão.	INDETERMINADA
		<i>Fruto inteiro</i>	R\$ 88,00		
08	<b>Período de maior venda</b>	<i>Novembro a fevereiro</i>	72% das vendas	Período alinha-se à época limítrofe posterior da safra de	AMEAÇA

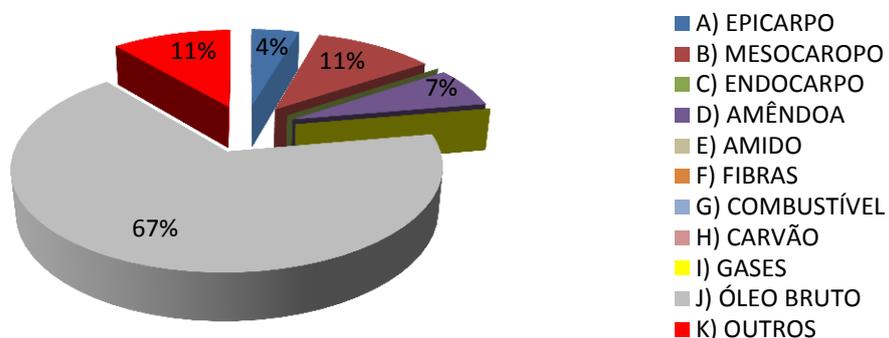
				colheitas, mantendo alinhamento com outros focos da pesquisa.	
09	<b>Deficiências de fornecimento</b>	<i>Preço elevado</i>	38%	Visão de intermediários da cadeia podem ser direcionadas a interesse próprio e/ou barreiras de mercado. Averiguar condição.	AMEAÇA
		<i>Prazos negociados</i>	25%		
10	<b>Disponibilidade e diferenciais para novos fornecedores</b>	<i>Interesse imediato</i>	87%	Constata-se abertura para novos entrantes no mercado de produtos primários da cadeia. A necessidade de melhoria qualidade apresenta foco de descontentamento com atuais fornecedores.	OPORTUNIDADE
		<i>Qualidade dos itens</i>	43%		
11	<b>Principais destinos dos produtos</b>	<i>MA</i>	26%	Considerando a análise como comercial, atesta-se que os maiores volumes de vendas ocorrem por meio de saponáceos.	OPORTUNIDADE
		<i>CE</i>	23%		
		<i>SP</i>	12%		
12	<b>Previsão de expansão comercial</b>	<i>Interesse em expandir</i>	67%	O interesse em expansão comercial é elevado, porém mais tímido que a cadeia industrial.	AMEAÇA
		<i>Pretensão de expansão comercial</i>	153,3%		
		<i>Tempo médio para expansão</i>	18 meses		

Tabela 06 – Analítico / Empresarial comercial  
Fonte: Foccu's, 2014.



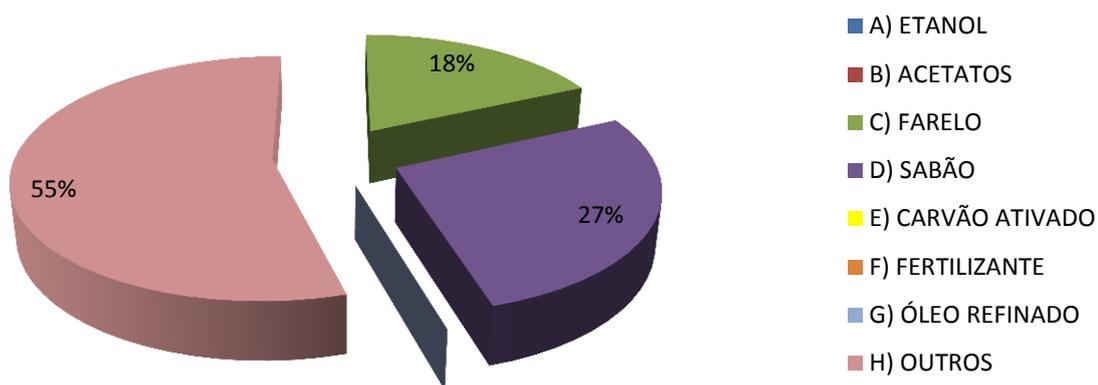
Fonte: Foccu's, 2014.

**1.1- Quais partes do babaçu a empresa adquire e/ou beneficia? (por análise relativa)**



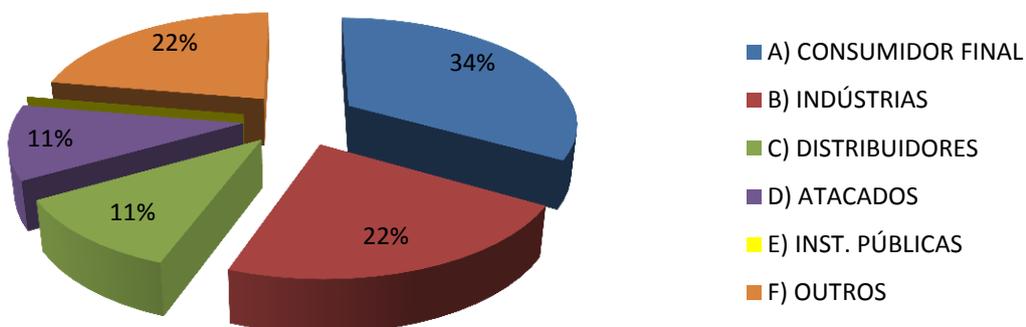
Fonte: Foccu's, 2014.

**2- Quais produtos finais são comercializados pela empresa?**

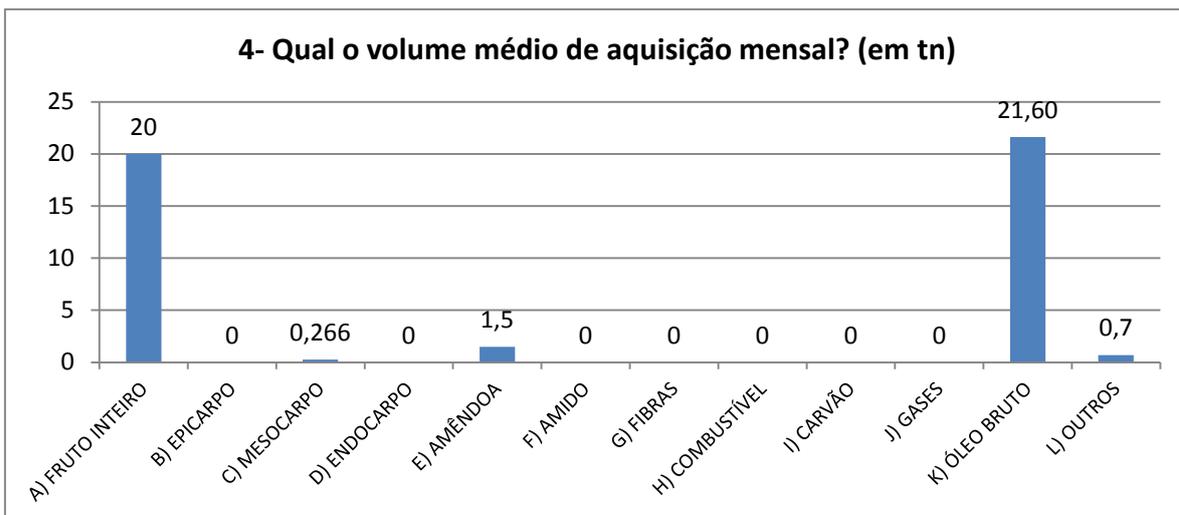


Fonte: Foccu's, 2014.

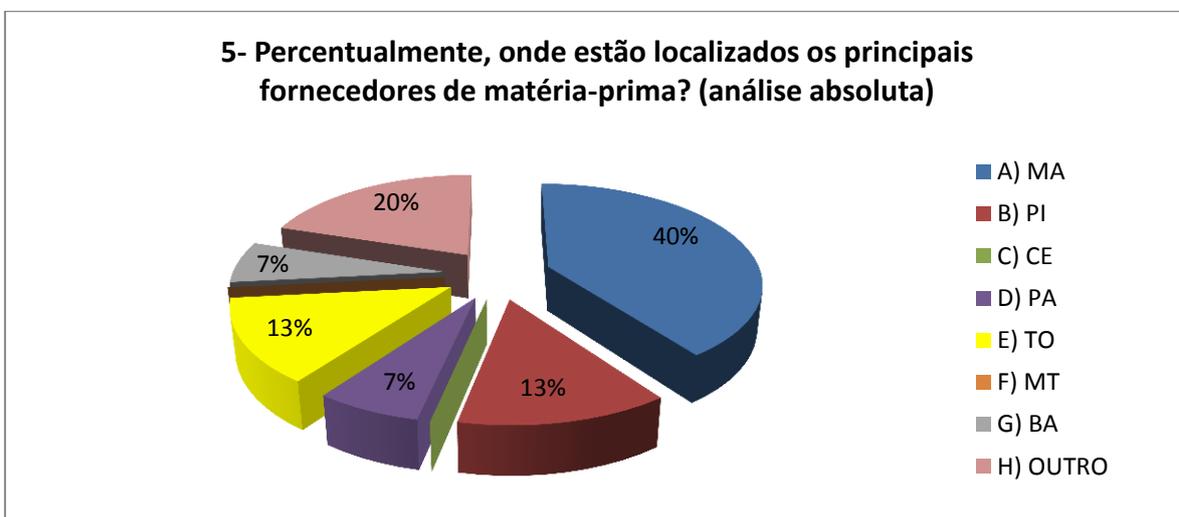
**3- Qual o público consumidor da empresa? (principal)**



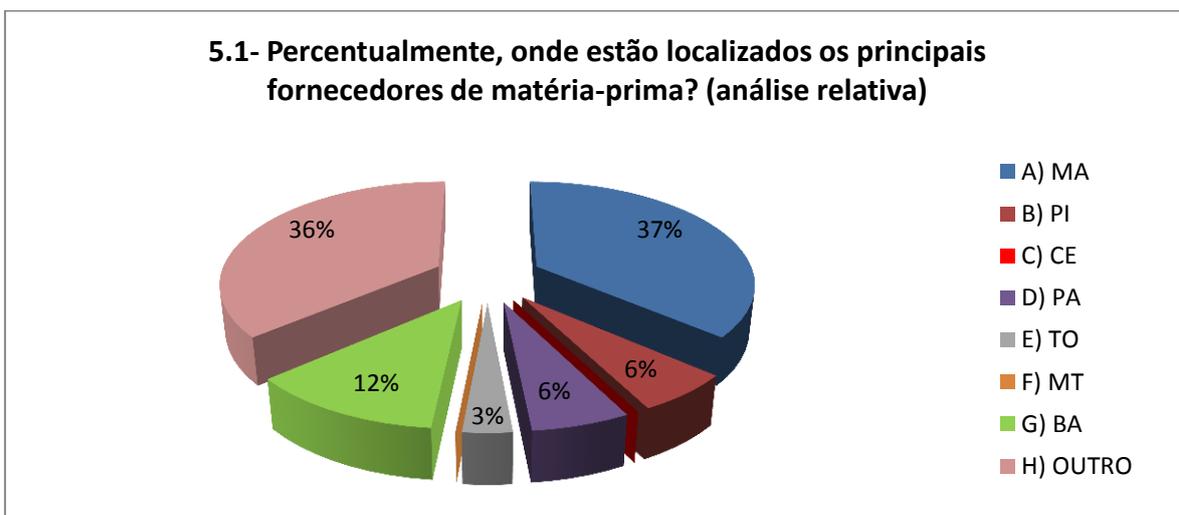
Fonte: Foccu's, 2014.



Fonte: Foccu's, 2014.

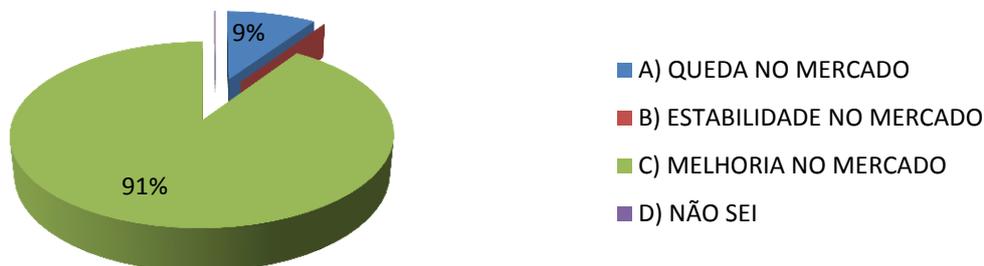


Fonte: Foccu's, 2014.



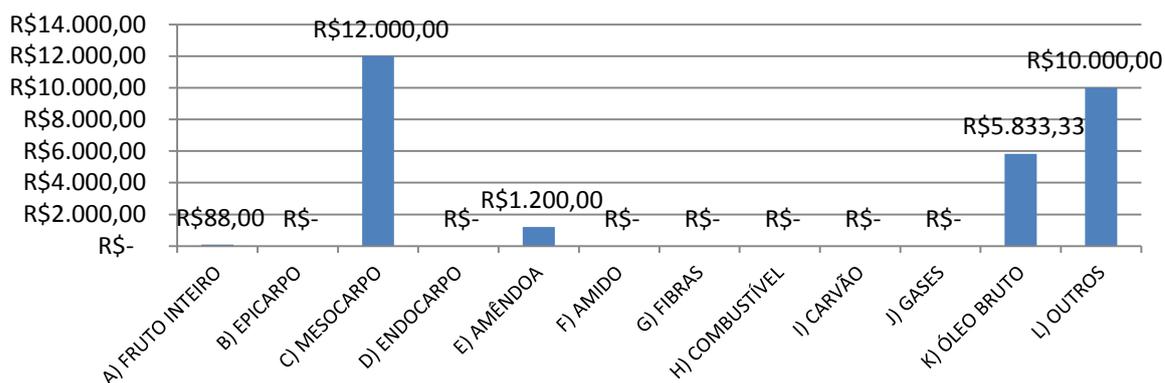
Fonte: Foccu's, 2014.

**6- Considerando o atual contexto comercial do babaçu, quais expectativas de mercado são esperadas para os próximos 10 anos? (em %)**



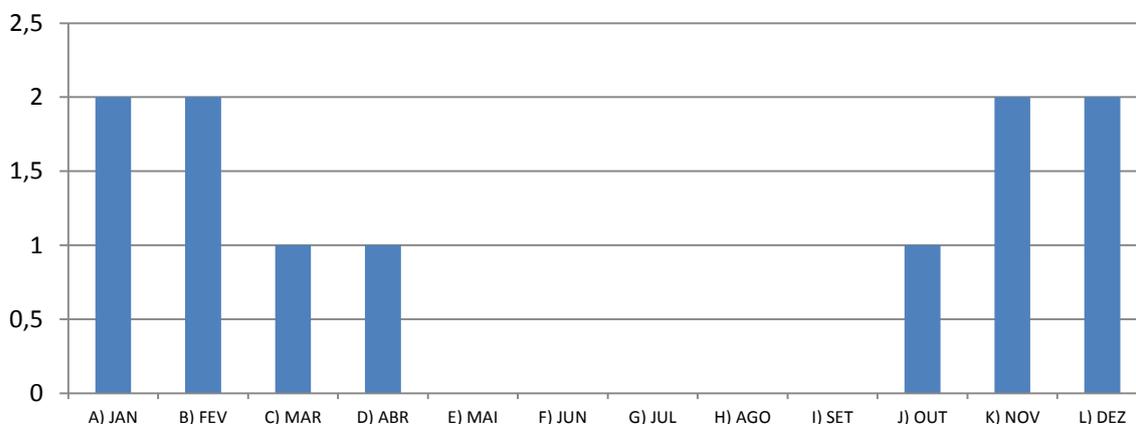
Fonte: Foccu's, 2014.

**7- Atualmente quais valores são praticados para compra de babaçu? (em tn)**



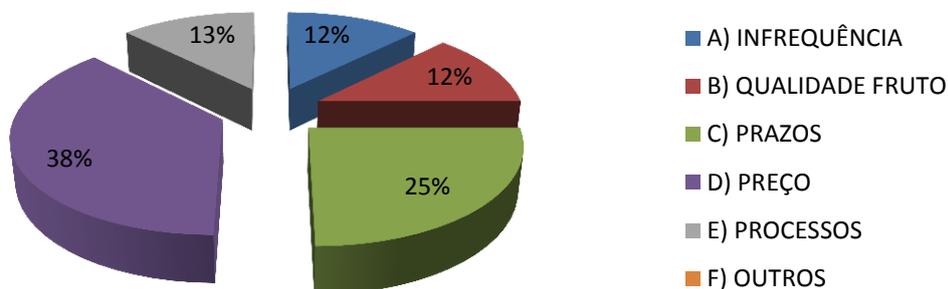
Fonte: Foccu's, 2014.

**8- Quais são os melhores meses para venda da produção?**



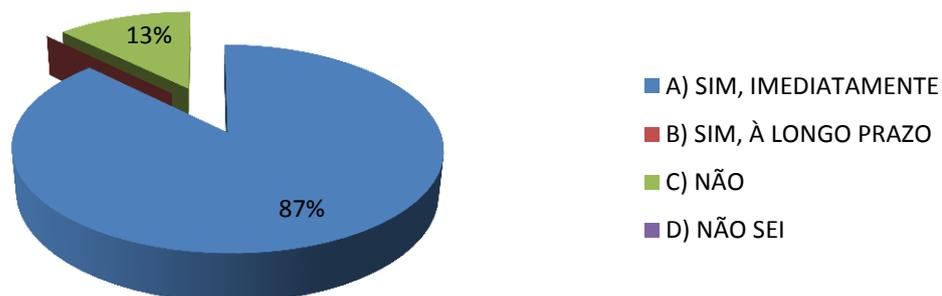
Fonte: Foccu's, 2014.

**9- Qual a principal deficiência no fornecimento da matéria-prima?  
(apenas 1)**



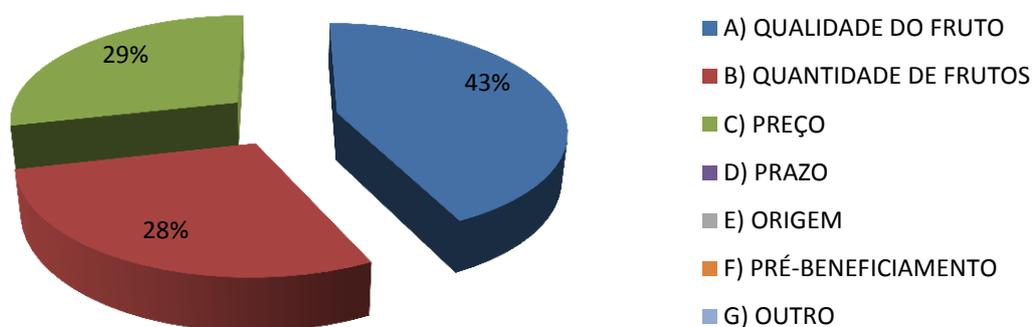
Fonte: Foccu's, 2014.

**10- Há disponibilidade/interesse para aproximação de novos  
fornecedores?**



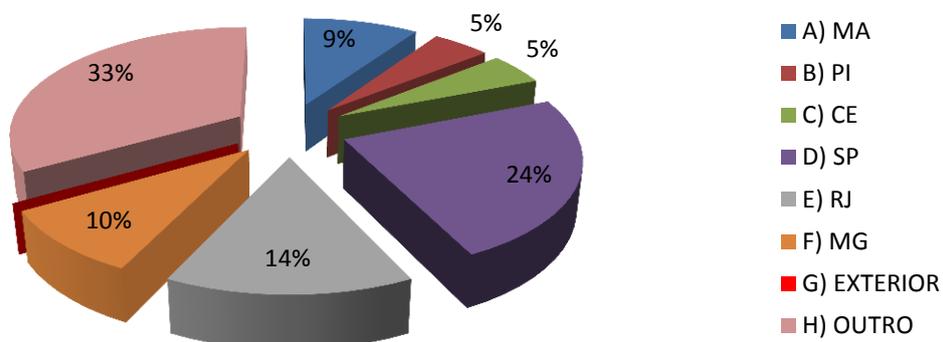
Fonte: Foccu's, 2014.

**11- Se sim, qual diferencial deve ser priorizado? (apenas 01)**



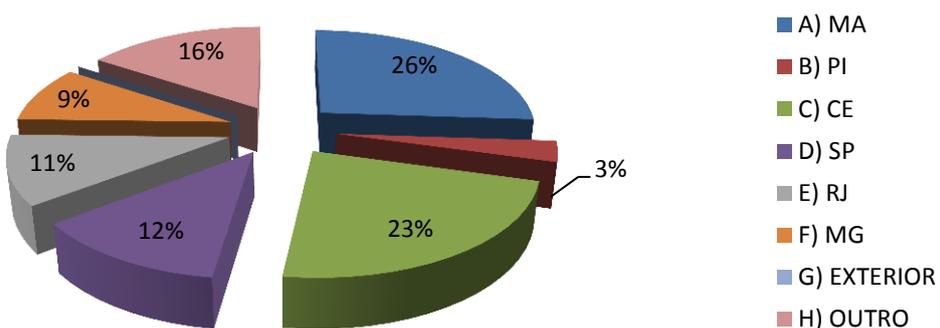
Fonte: Foccu's, 2014.

**12- Percentualmente, onde estão localizados os principais clientes da indústria? (análise absoluta)**



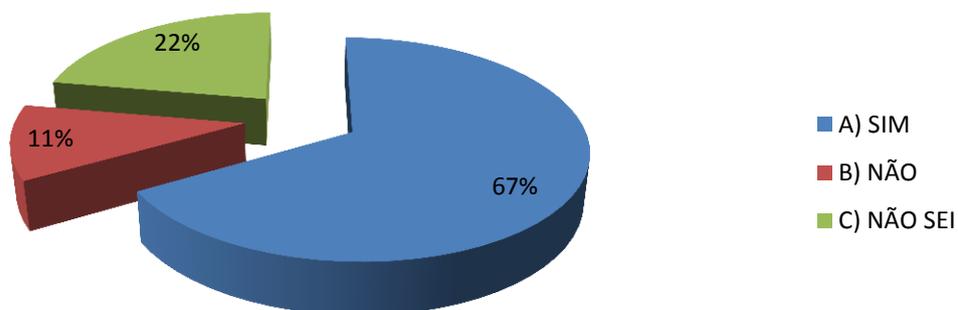
Fonte: Foccu's, 2014.

**12.1- Percentualmente, onde estão localizados os principais clientes da indústria? (análise relativa)**

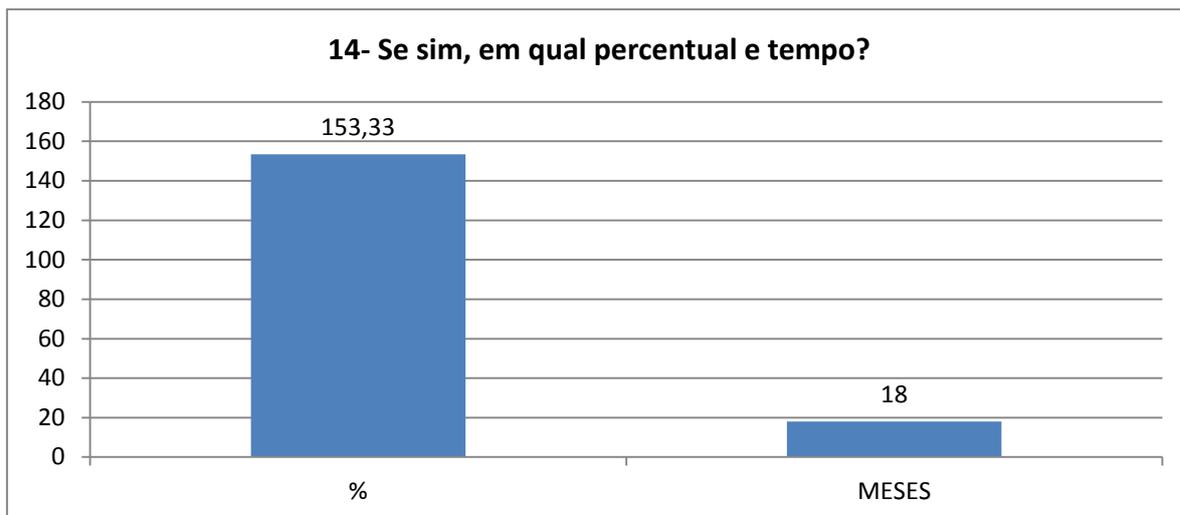


Fonte: Foccu's, 2014.

**13- Há interesse da empresa em expandir a atividade comercial?**



Fonte: Foccu's, 2014.



Fonte: Foccu's, 2014.

### 3.4 Análise dos Dados

Apresentados os dados coletados junto aos sujeitos e bases técnicas de interesse, permite-se nesta etapa o desenvolvimento de análises e consolidações informacionais para orientação às definições estratégicas pretendidas. Tal análise dar-se-á por etapas, de acordo com sequência lógica que acompanha os métodos de pesquisa. As etapas são as seguintes:

- Análise SWOT unificada;
- Fluxo básico da cadeia comercial;
- Quantificações da cadeia;
- Fluxo de precificação e;
- Percepções relevantes advindas da relação dados x análise.

#### 3.4.1 Análise SWOT unificada

Para que se possam subsidiar possíveis alternativas estratégicas frente às constatações verificadas, faz-se necessário a consideração de todos os itens positivos e negativos que afetam o sistema, sejam estes diretos ou indiretos, qualitativos ou quantitativos. Tais verificações estão inseridas em capítulos específicos do presente relatório. A fim de facilitar tal leitura e relação com as necessidades de ações pretendidas, apresentar-se-á a seguir matriz SWOT com os itens críticos.

<b>MATRIZ SWOT – SISTEMA AGROINDUSTRIAL CALAMA/BABAÇU</b>			
Ambiente externo / Ambiente interno	OPORTUNIDADES		AMEAÇAS
<b>FORÇAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Característica sustentável do segmento oportuniza acesso a projetos e recursos específicos;</li> <li>- Há bom apoderamento técnico da atividade por parte dos beneficiários-líderes do empreendimento;</li> <li>- Constata-se foco dos produtores para o chamado “aproveitamento integral” do fruto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fartura nativa da palmeira fim;</li> <li>- Demanda crescente por produtos primários e subprodutos;</li> <li>- Amplo aproveitamento do fruto;</li> <li>- Subprodutos com boa qualidade e bem aceitos por mercados específicos;</li> <li>- Amêndoas e óleos com melhor potencial para venda institucional;</li> <li>- Abertura imediata para fornecimento de matérias primas e/ou semielaboradas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande quantidade de concorrentes em formato associativo, cooperativo e empresarial convencional;</li> <li>- Foco sustentável não garante manutenção comercial do sistema;</li> <li>- Alto poder concorrencial dos produtos substitutos (preços mais competitivos), especialmente óleos láuricos;</li> <li>- Tecnologia do sistema produtivo é limitada, impactando em melhoria de competitividade;</li> <li>- Tendência de esgotamento do sistema extrativo em função do avanço produtivo agrícola;</li> </ul>
<b>FRAQUEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de fornecimento primário rústico, não acompanhando necessidade da indústria;</li> <li>- Desconhecimento do real potencial florestal da região, impossibilitando dimensionamentos logísticos, financeiros, legais e operacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restrição mercadológica em função da sazonalidade de safras;</li> <li>- Impossibilidade de controle de qualidade dos frutos, afetando produtividade e preços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo valor da matéria prima em função da rusticidade do sistema extrativo;</li> <li>- Elevada distância dos centros de processamento especializado, bem como dos clientes potenciais;</li> <li>- Estrutura logística e localização desfavorável para ações do grupo interessado;</li> <li>- Cadeia com alta interferência de intermediários, especialmente nos fluxos de MP;</li> <li>- Há uma expectativa de expressiva demanda dos subprodutos, porém se trata de um nicho complexo e com clientes restritos.</li> <li>- Alto nível concorrencial das indústrias referência;</li> <li>- Discussões legais podem ser entraves para formato extrativo, especialmente em áreas particulares;</li> <li>- Matéria prima com baixo valor comercial, desestimulando extrativistas;</li> <li>- Mercado dependente de oscilações cambiais, especialmente referente à produção de óleos;</li> <li>- Previsão de expressiva expansão dos atuais parques industriais.</li> </ul>

Tabela 07 – SWOT unificada  
Fonte: Foccu's, 2014.

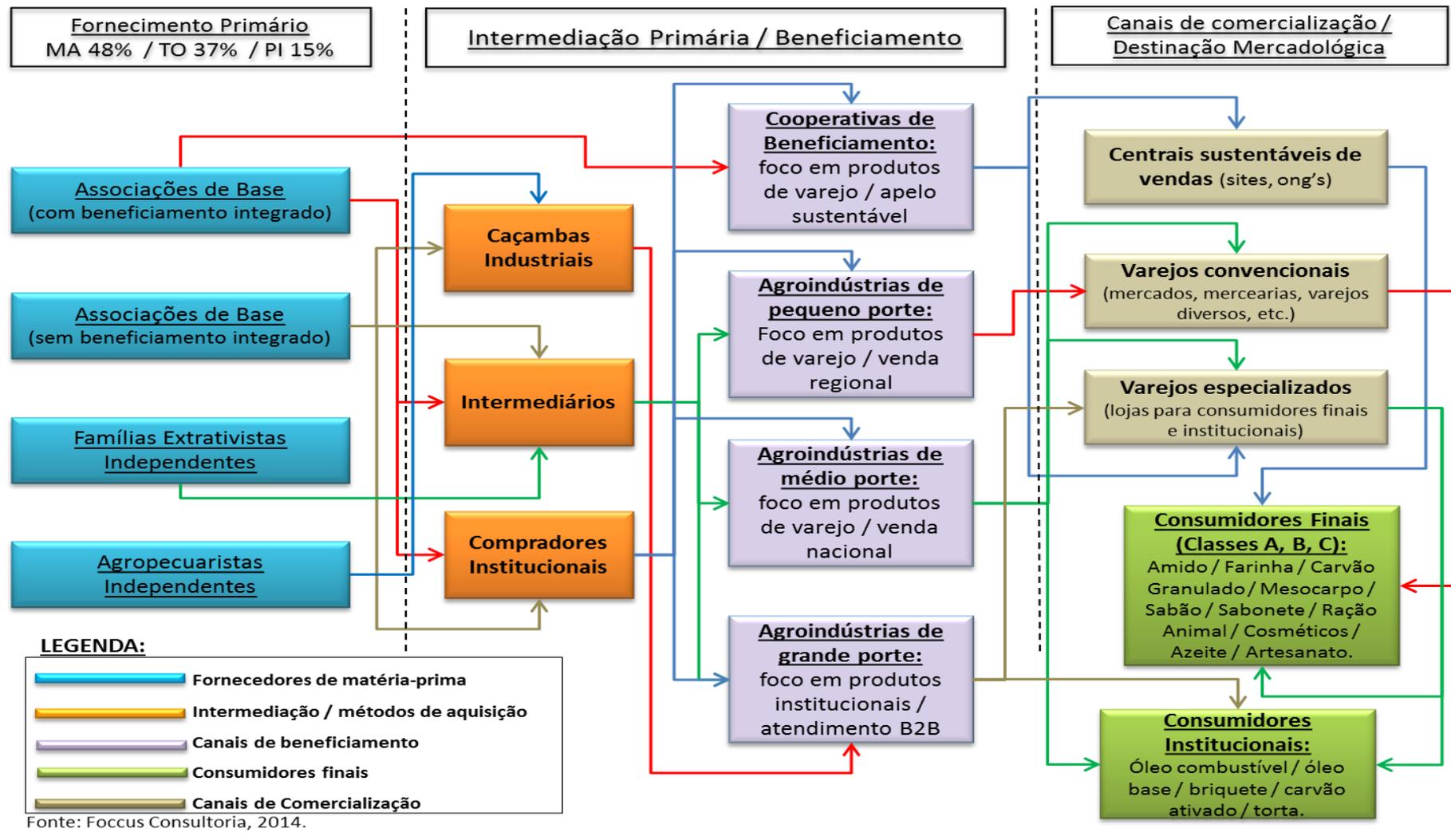
### 3.4.2 Fluxo básico da cadeia comercial

O fluxo básico logístico/comercial apresentado na ilustração a seguir revela a estrutura atual de fornecimento, processamento, canais de comercialização e destinação dos subprodutos, com qualificação macro analítica.

Como pode ser observado, atualmente a cadeia de fornecimento é estratificada pela qualificação dos ofertantes, considerando a necessidade de arranjos logísticos pela indústria de interesse. Uma vez que a capacidade de processamento e vendas é superior ao potencial extrativo, o qual é rústico e conta com exploração nativa, o empresariado industrial se vê obrigado a desenvolver alternativas de abastecimento dos depósitos para prazos médios, situação que ao passo em que encarece o produto final, mínima as possibilidades de ganhos dos extrativistas.

Observando-se o fluxo a partir das ações de beneficiamento, sejam estas com objetivo de atingimento institucional e/ou consumidores de varejo, nota-se maior nível de profissionalismo na cadeia e nas relações logísticas. A seguir apresenta-se ilustração demonstrativa do fluxo básico da cadeia comercial estudada.

## Fluxo Logístico/Comercial Atual – Cadeia Regional de Babaçu/2014



Fonte: Foccu's, 2014.

### 3.4.3 Quantificações da cadeia analisada

A seguir apresenta-se uma abordagem quantitativa de informações estratégicas, não apenas para compreensão da cadeia macro, mas especialmente pela condição de planejamento e decisões regionais.

Considerando que se trata de uma cadeia com ampla interferência de intermediários, famílias extrativistas independentes, pequenas indústrias informais, além de outras condições, os dados foram estimados sob análise metodológica em formato “moda”, ou seja, priorizando as fontes de informações e declarações mais assertivas, pontuais e adaptáveis às características estudadas.

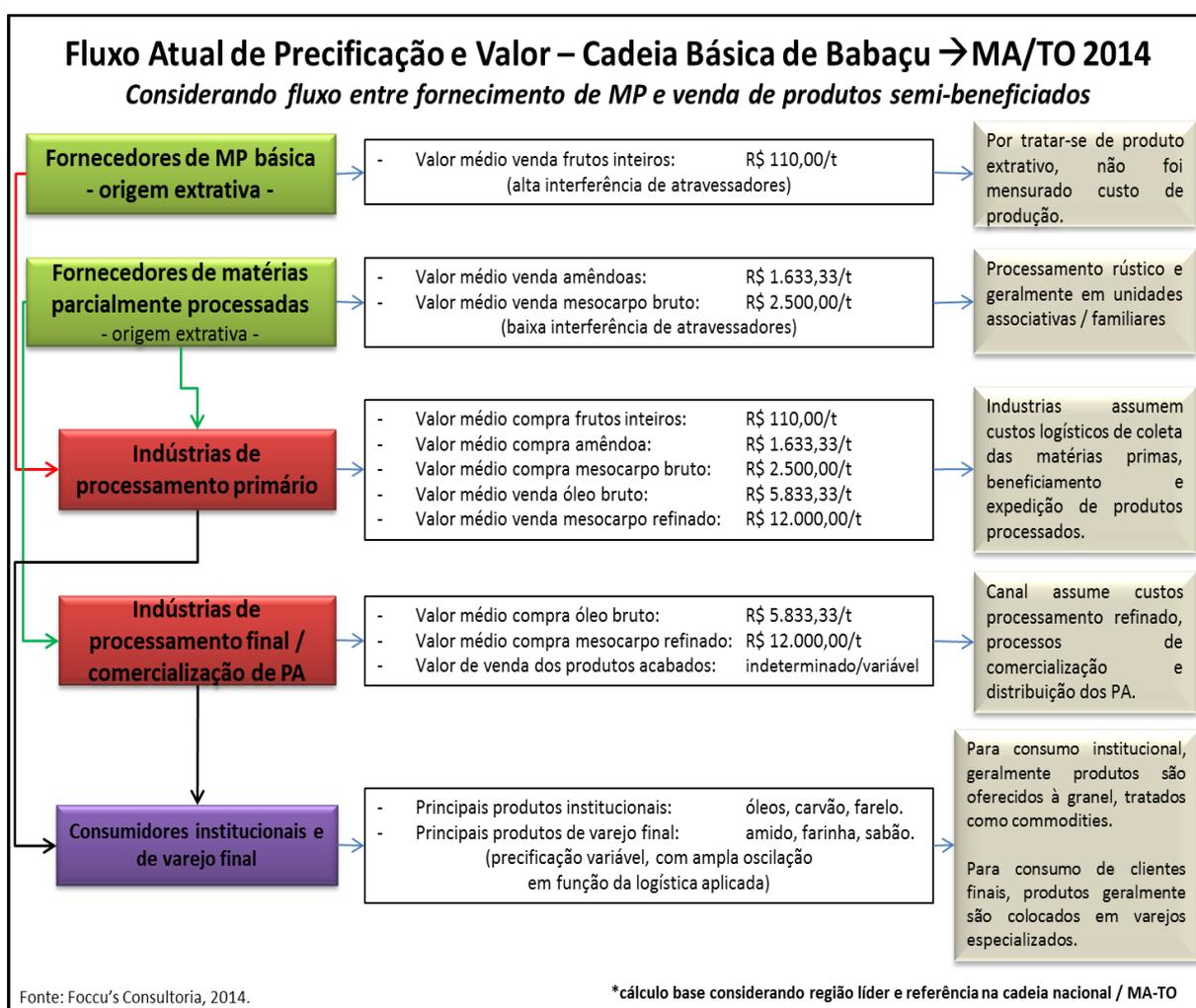
<b>QUANTIFICAÇÕES MERCADOLÓGICAS</b> – considerando referências da pesquisa / abrangência nacional -				
<b>Nº</b>	<b>INFORMAÇÃO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>DESCRIÇÕES / QUANTITATIVOS</b>	<b>ANÁLISE</b>
01	<b>Área estimada de produção extrativa</b>	18 milhões de hectares	Potencial extrativo estimado em 392 milhões de t/ano de frutos.	Estima-se que 56% da oferta nacional se concentra no estado do MA, tornando-o referência nacional de extração e beneficiamento.
02	<b>Produção estimada por palmeira</b>	Em média 04 cachos/ano	60 kg/cacho, prevendo-se produção de 240 kg de frutos ano/indivíduo.	Estudos revelam pequena variação produtiva nas regiões com ocorrência dos indivíduos alvo.
03	<b>Extrativistas ativos / estimativa</b>	400.000 extrativistas	Conforme dados pesquisados, em média 02 membros de cada família extrativista praticam a atividade.	Apenas no MA, região referência nacional da cadeia, estima-se que cerca de 224.000 extrativistas atuem na atividade.
04	<b>Renda estimada com atividade</b>	R\$ 550,00/mês/extrativista	Torna-se impreciso o cálculo de volume mensal, uma vez que há sazonalidade no processo.	Valor representa ganho médio dos extrativistas, com base em dados de empresas referência. Deve-se considerar período limitado de safra do item.
05	<b>Estimativa de aquisições mensais / fruto inteiro</b>	21.200 t/mês	Aquisições estimadas: R\$ 2.332.000,00	Volumes consideram: 12 compradores de maior volume; 10 compradores de menor volume.
06	<b>Estimativa de aquisições mensais / amêndoas</b>	1.419 t/mês	Aquisições estimadas: R\$ 2.317.695,27	Volumes consideram: 12 compradores de maior volume.
07	<b>Estimativa de aquisições mensais / óleo bruto</b>	216 t/mês	Aquisições estimadas: R\$ 1.259.999,28	Volumes consideram: 10 compradores de maior volume.

Tabela 08 – Quantificações-estimativas da cadeia  
Fonte: Foccu's, 2014.

### 3.4.4 Fluxo de precificação

A apresentação do fluxo de precificação permite a compreensão dos valores praticados ao longo de todas as etapas comerciais da cadeia em estudo. Considerando que origens produtivas e público alvo são representados por fluxos distintos, esta análise seguirá tais condicionantes.

Registra-se que, mesmo se tratando de uma cadeia com abrangência mercadológica em nível nacional e internacional, o foco referencial de produção e beneficiamento é regionalizado. Isto posto, há informações que se divergem por haver alta interferência de custos logísticos e negociais, não evidenciados nesta apresentação. A seguir apresenta-se ilustração do fluxo de valores considerando fluxo entre fornecimento de MO e venda de produtos semi-beneficiados, em região de referencia nacional (MA e TO).



Fonte: Foccu's, 2014.

### 3.4.5 Percepções relevantes advindas da relação dados x análise

A seguir serão expressas percepções relevantes, as quais se originam especialmente da observação em campo realizada ao longo do período de coleta de dados. Em geral, tais percepções advêm da experiência adquirida por meio das conexões informacionais que se desenvolvem durante o trabalho de campo, sendo este o motivo pelo qual não são passíveis de tabulação formal e/ou individualizada. As referidas informações serão apresentadas descritivamente, em tabela para associação de ideias.

- PERCEPÇÕES RELEVANTES -		
Nº	ITEM PERCEBIDO	ANÁLISE CRÍTICA
01	Mercado consumidor restrito e especializado	Mesmo com as perspectivas de crescimento demonstradas pelos atuais integrantes da cadeia, deve-se considerar que é um segmento com público restrito e especializado. Tais considerações indicam maior dificuldade de penetração, e a necessidade de superação concorrencial para prospecção de mercado.
02	Distribuição logística é diferencial na cadeia	Uma vez que se trata de um segmento com característica de grandes volumes de produtos, seja matérias-primas ou semi-processados, a articulação logística e distância dos centros referência e consumidores é fator crítico para sucesso.
03	Rusticidade dos processos gera falta de competitividade	Não apenas os procedimentos rudimentares de extração e coleta de matéria-prima, como também a dificuldade de desenvolvimento tecnológico para os processos de beneficiamento, interferem na competitividade do segmento. Especialmente a produção do óleo extraído face à concorrentes, gera queda no valor da cadeia como um todo.
04	Apelo sustentável não agrega valor no contexto industrial	À exceção de sistemas associativos e cooperativos com apelo de sustentabilidade comunitária, fator que direciona para nichos específicos de projetos e recursos, quando percebida em sua realidade mercadológica e industrial, tal apelo não é considerado um diferencial. Produtos concorrentes acessam mercado em função de competitividade usual, como preços, volumes e capacidade logística.
05	Forte interferência de atravessadores na ponta de aquisição de MP	Pela rusticidade e característica desprofissionalizada do setor primário da cadeia, os atravessadores acabam por ser uma solução viável nesta fase, oferecendo especialmente domínio logístico para escoamento extrativo. Mesmo que diminua as possibilidades de ganhos dos extrativistas, a desorganização da maioria exige este cenário.
06	Alto nível de concorrência com óleos láuricos	A produção de óleos vegetais cresce à nível mundial, e tal condição aumenta níveis de competitividade. As funções e propriedades do óleo de babaçu se comparam a produtos similares, que em alguns casos possuem cultivo industrial. Fatores cambiais também interferem na regulação mercadológica.
07	Necessidade de legislações específicas para fortalecer atividade	Conforme experiência de empresas e profissionais referência na cadeia, a característica extrativa, bem como o acesso a babaçuais em locais privados, devem ser discutidos e legislados. Historicamente tais entraves inibiram melhores ofertas de matéria-prima para evolução da cadeia.
08	Tendência de ampla expansão dos atuais beneficiadores	Fator que incide em risco mercadológico para novos entrantes, é a intenção de elevados investimentos para expansão produtiva de indústrias referência. Deve-se considerar que, por se tratar de um mercado com clientela restrita e especializada, há certo domínio dos atuais beneficiadores na cadeia. Sua expansão pode inibir estratégias de agroindustriais em implantação.
09	Abertura atual para novos fornecedores B2B / MP e semi-processados	Constatou-se abertura e interesse de grandes indústrias do segmento para formalização de parcerias no fornecimento de matérias-primas e produtos semi-processados. Tal possibilidade deve ser analisada de forma estratégica, considerando condicionantes de acesso a mercado, logística desfavorável, expansão de concorrentes e cenário internacional do segmento.

Tabela 09 – Percepções relevantes da cadeia

Fonte: Foccu's, 2014.

#### 4- RESULTADOS

Seguindo definições metodológicas, o capítulo “RESULTADOS” destinar-se-á ao delineamento, projeção e apresentação de estratégias viáveis de atuação comercial. As informações e direcionamentos serão devidamente organizados em agrupamentos que consideram escalonamento silógico constatado como resultado das análises supra, sendo: Alternativa mercadológica viável; Perspectivas macro do sistema; Condicionantes estratégicas.

##### **4.1 Alternativa Mercadológica Viável**

Primeira etapa do processo técnico-decisório, a identificação da Alternativa Mercadológica Viável se configura como o cenário mais adequado para seleção, tendo como base as diversas informações que sustentam o estudo. Trata-se de uma concepção estruturada como consequência lógica da relação:

“capacidade de processamento do sistema produtivo/extrativo”

X

“condições/estrutura logística regional”

X

“cultura de trabalho e responsabilidade empresarial regional”

X

“potencial/restrições mercadológicas da atual cadeia”.

Assim sendo, apresenta-se a seguir a alternativa potencialmente adequada conforme o construto pesquisado.

<b>ALTERNATIVAS MERCADOLÓGICAS</b>				
<b>MACRO ESTRATÉGIA</b>				
Realizar processamento agroindustrial do babaçu, na modalidade integral, com foco em 06 subprodutos específicos para atendimento de mercado industrial (58%) e varejista (42%), em escala mínima de 120 t/mês (ou 5,45 t/dia, considerando 22 dias de produção efetiva) de frutos processados, em prazo de até 18 meses após implantação do sistema.				
<b>FOCO ESTRATÉGICO</b>	<b>OBSERVAÇÕES/RECOMENDAÇÕES</b>			
- Manter aquisição local de matéria-prima, conforme potencial dos cooperados;	- A extração e oferta de frutos devem ser priorizadas para os cooperados regionais do sistema. Considerando as complicações logísticas da região de abrangência, a cooperativa deve oferecer serviços de coleta em entrepostos previamente estruturados, localizados em pontos estratégicos para redução de custos.			
- Realizar compra de MP de extrativistas independentes, apenas em situação de complementação industrial;	- A fim de salvaguardar condições industriais e comerciais prospectadas, deve-se haver cadastramento de fornecedores independentes de MP, os quais não terão os mesmos benefícios de cooperados, porém fomentarão a cooperativa de MP extra em situações de oferta insuficiente por parte de quadro.			
- Centralizar compras via cooperativa;	- Evitar terminantemente a presença do atravessador como agente de aquisição das MPs, uma vez que sua interferência eleva os custos da cadeia e inibe ganhos logísticos pelos serviços da própria cooperativa. Foco na aquisição por meio de comprador qualificado do próprio quadro de cooperados.			
- Processamento deve ser realizado com foco em atendimento ao comércio industrial e ao comércio varejista regional;	- Considerando as características logísticas da região, o domínio mercadológico das indústrias referência, bem como o restrito (porém expansivo) nicho consumidor, torna-se adequado realizar atendimento na seguinte escala: . Comércio Industrial: 84,3% do volume produzido, representando 58% do faturamento. Indústrias de expressivo beneficiamento de babaçu, indústrias de rações, indústrias cosméticas e afins; . Comércio varejista: 15,7% do volume produzido, representando 42% do faturamento. Especialmente para os produtos carvão granulado e mesocarpo refinado.			
- Priorizar estratificação mercadológica apontada pelo estudo;	- Manter escala produtiva no seguinte alinhamento:			
	<b>SUBPRODUTO</b>	<b>%VOLUME</b>	<b>%VENDAS</b>	<b>CANAL DE COMERCIALIZAÇÃO</b>
	1.Biomassa:	69,5%	19,3%	COMERCIAL INDUSTRIAL
	2.Mesocarpo bruto:	6,1%	10,6%	COMERCIAL INDUSTRIAL
	3.Mesocarpo refinado:	4%	33,9%	COMERCIAL VAREJISTA
	4.Óleo Bruto:	4,3%	17,6%	COMERCIAL INDUSTRIAL
	5.Torta:	4,3%	10,6%	COMERCIAL INDUSTRIAL
6.Carvão Granulado:	11,7%	8%	COMERCIAL VAREJISTA	
- Centralizar logística de vendas industriais via cooperativa. Produtos de varejo podem ser destinados a distribuidores especializados;	- Evitar terminantemente a presença do atravessador como agente de venda dos PA's, uma vez que sua interferência eleva os custos da cadeia e inibe ganhos logísticos pelos serviços da própria cooperativa. Para produtos com destinação a clientes industriais, prezar por vendas diretas. Para produtos com foco varejista, formalizar parcerias com distribuidoras especializadas nos produtos alvo.			

Tabela 13 – Alternativas mercadológicas  
Fonte: Foccu's, 2014.

## 4.2 Perspectivas Macro do Sistema

A seguir, serão expressas perspectivas quali-quantitativas possíveis considerando as alternativas mercadológicas elencadas anteriormente. Esta apresentação objetiva uma previsão de volumes e recursos gerados pelo sistema cooperativo, com base nas informações mapeadas em estudo. A apresentação será realizada com 02 (duas) perspectivas distintas:

- Considerando a capacidade agroindustrial máxima possível, conforme informações mapeadas pelo estudo e;
- Considerando o potencial realista de extração, fluxo logístico, processamento e expedição nas circunstâncias culturais e laborais da região.

A fim de orientar decisões gerenciais, financeiras e logísticas do sistema cooperativo, a apresentação oferece também detalhamento considerando quantidades distintas de membros cooperados. Algumas considerações que auxiliam na compreensão das perspectivas:

- Previsão desconsidera receita com mensalidades de cooperados;
- Cálculos realizados com base na tonelagem de produtos adquiridos *in natura*, em período de até 18 meses;
- Lucratividade considerada segue histórico do segmento conforme pesquisas inter-regionais;
- Considera-se aproveitamento integral do fruto, sendo esta uma perspectiva do grupe de produtores envolvido.

## Mercadologia Ideal Prevista / Fluxo Máximo

(cenário de extração na ordem de 264 t/mês; sendo 50 cooperados efetivos, com oferta mensal de 5,28 t de frutos)

### ANÁLISE CONSIDERANDO CAPACIDADE MÁXIMA DO SISTEMA

DESCRIÇÃO	VALOR	UNIDADE
Processamento diário	12	t
Dias/mês/produção	22	dias
Processamento mês	264	t
Custo MP em relação ao FB	7,80%	t

### VALORES DE MERCADO / SUBPRODUTOS POTENCIAIS

SUBPRODUTO	VIA COMERCIAL	VALOR	UNIDADE
Babaçu inteiro	Compra	R\$ 110,00	t
Biomassa	Venda industrial	R\$ 400,00	t
Óleo bruto	Venda industrial	R\$ 5.833,33	t
Torta / Farelo	Venda industrial	R\$ 3.500,00	t
Mesocarpo Bruto	Venda industrial	R\$ 2.500,00	t
Mesocarpo Refinado	Venda varejo	R\$ 12.000,00	t
Carvão granulado	Venda varejo	R\$ 1.000,00	t

### APROVEITAMENTO INTEGRAL DO FRUTO / PROPORÇÃO DE SUBPRODUÇÃO

Parte Fruto	% composição	Subproduto	% de transformação	Volume produzido t/mês	Foco venda*	Valor previsto de venda / mês
<b>Epicarpo</b>	<b>12,60%</b>	<b>Biomassa</b>	<b>100%</b>	<b>33,26</b>	CI	R\$ 13.305,60
		<b>Biomassa</b>	<b>50%</b>	<b>26,93</b>	CI	R\$ 10.771,20
<b>Mesocarpo</b>	<b>20,40%</b>	<b>Mesocarpo Bruto</b>	<b>30%</b>	<b>16,16</b>	CI	R\$ 40.392,00
		<b>Mesocarpo Refinado</b>	<b>20%</b>	<b>10,77</b>	CV	R\$ 129.254,40
		<b>Óleo Bruto</b>	<b>50%</b>	<b>11,48</b>	CI	R\$ 66.989,96
<b>Amêndoa</b>	<b>8,70%</b>	<b>Torta</b>	<b>50%</b>	<b>11,48</b>	CI	R\$ 40.194,00
		<b>Biomassa</b>	<b>80%</b>	<b>123,34</b>	CI	R\$ 49.336,32
<b>Endocarpo</b>	<b>58,30%</b>	<b>Carvão Granulado</b>	<b>20%</b>	<b>30,84</b>	CV	R\$ 30.835,20
		<b>TOTAIS</b>	<b>100,00%</b>		<b>264,264</b>	<b>t</b>

### VENDA POR CANAIS ESTRATÉGICOS

CANAL	CI	CV	TOTAL
VENDA	R\$ 220.989,08	R\$ 160.089,60	R\$ 381.078,68
%VENDA	57,99%	42,01%	100%
VOLUME	222,66	41,61	264,264
%VOLUME	84,26%	15,74%	100%

\* CI: Comercial Industrial / CV: Comercial Varejo

Tabela 14 – Mercadologia Ideal Prevista / Fluxo Máximo

Fonte: Foccu's, 2014.

<b>PERSPECTIVAS NO CENÁRIO - FLUXO MÁXIMO</b>									
<b>(cenário de extração na ordem de 264 t/mês; sendo 50 cooperados efetivos, com oferta mensal de 5,28 t de frutos)</b>									
<b>Fluxo máximo possível - considerando capacidade mercadológica do sistema</b>			<b>Para este resultado é necessário a seguinte produção / Valores por cooperado:</b>						
	<b>Por mês</b>	<b>Por ano</b>	<b>T</b>	<b>Ciclos mês</b>	<b>Meses ano</b>	<b>t/ano</b>	<b>t/mês</b>	<b>Valor pago MP/mês</b>	<b>Lucros Anuais</b>
Custo MP por ciclo / 264 t (R\$ 110,00 t):	<b>R\$ 29.040,00</b>	R\$ 348.480,00	<b>264</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	3.168	264	R\$ 29.040,00	R\$ 823.129,95
Receita bruta:	<b>R\$ 381.078,68</b>	R\$ 4.572.944,18	Nº cooperados		30	105,60	8,80	R\$ 968,00	R\$ 27.437,67
Custo geral de operações e processamento:	<b>R\$ 283.444,52</b>	R\$ 3.401.334,23	Nº cooperados		50	63,36	5,28	R\$ 580,80	R\$ 16.462,60
Lucro sistema cooperativo (estima-se 18% da RB):	<b>R\$ 68.594,16</b>	R\$ 823.129,95	Nº cooperados		60	52,80	4,40	R\$ 484,00	R\$ 13.718,83
			Nº cooperados		100	31,68	2,64	R\$ 290,40	R\$ 8.231,30
			Nº cooperados		150	21,12	1,76	R\$ 193,60	R\$ 5.487,53

Tabela 15 – Perspectivas No Cenário - Fluxo Máximo  
Fonte: Foccu's, 2014.

<b>Mercadologia Ideal Prevista / Fluxo Realista</b>										
<b>(cenário de extração na ordem de 120 t/mês; sendo 50 cooperados efetivos, com oferta mensal de 2,4 t de frutos)</b>										
<b>ANÁLISE CONSIDERANDO CAPACIDADE MÁXIMA DO SISTEMA</b>				<b>VALORES DE MERCADO / SUBPRODUTOS POTENCIAIS</b>						
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR</b>	<b>UNIDADE</b>		<b>SUBPRODUTO</b>	<b>VIA COMERCIAL</b>	<b>VALOR</b>	<b>UNIDADE</b>			
Processamento diário	5,45	t		Babaçu inteiro	Compra	R\$ 110,00	t			
Dias/mês/produção	22	dias		Biomassa	Venda industrial	R\$ 400,00	t			
Processamento mês	120	t		Óleo bruto	Venda industrial	R\$ 5.833,33	t			
Custo MP em relação ao FB	7,80%	t		Torta / Farelo	Venda industrial	R\$ 3.500,00	t			
				Mesocarpo Bruto	Venda industrial	R\$ 2.500,00	t			
				Mesocarpo Refinado	Venda varejo	R\$ 12.000,00	t			
				Carvão granulado	Venda varejo	R\$ 1.000,00	t			
<b>APROVEITAMENTO INTEGRAL DO FRUTO / PROPORÇÃO DE SUBPRODUÇÃO</b>				<b>VENDA POR CANAIS ESTRATÉGICOS</b>						
<i>Parte Fruto</i>	<i>% composição</i>	<i>Subproduto</i>	<i>% de transformação</i>	<i>Volume produzido t/mês</i>	<i>Foco venda*</i>	<i>Valor previsto de venda / mês</i>	<b>CANAL</b>	<b>CI</b>	<b>CV</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Epicarpo</b>	<b>12,60%</b>	<b>Biomassa</b>	<b>100%</b>	<b>15,12</b>	CI	R\$ 6.048,00	VENDA	R\$ 100.411,18	R\$ 72.744,00	R\$ 173.155,18
<b>Mesocarpo</b>	<b>20,40%</b>	<b>Biomassa</b>	<b>50%</b>	<b>12,24</b>	CI	R\$ 4.896,00	%VENDA	57,99%	42,01%	100%
		<b>Mesocarpo Bruto</b>	<b>30%</b>	<b>7,34</b>	CI	R\$ 18.360,00	VOLUME	101,11	18,89	120
		<b>Mesocarpo Refinado</b>	<b>20%</b>	<b>4,90</b>	CV	R\$ 58.752,00	%VOLUME	84,26%	15,74%	100%
<b>Amêndoa</b>	<b>8,70%</b>	<b>Óleo Bruto</b>	<b>50%</b>	<b>5,22</b>	CI	R\$ 30.449,98				
		<b>Torta</b>	<b>50%</b>	<b>5,22</b>	CI	R\$ 18.270,00				
<b>Endocarpo</b>	<b>58,30%</b>	<b>Biomassa</b>	<b>80%</b>	<b>55,97</b>	CI	R\$ 22.387,20				
		<b>Carvão Granulado</b>	<b>20%</b>	<b>13,99</b>	CV	R\$ 13.992,00				
<b>TOTAIS</b>	<b>100,00%</b>			<b>120</b>	<b>t</b>	<b>R\$ 173.155,18</b>				

\* CI: Comercial Industrial / CV: Comercial Varejo

Tabela 16 – Mercadologia Ideal Prevista / Fluxo Realista

Fonte: Foccu's, 2014.

<b>PERSPECTIVAS NO CENÁRIO - FLUXO REALISTA</b>									
<b>(cenário de extração na ordem de 120 t/mês; sendo 50 cooperados efetivos, com oferta mensal de 2,4 t de frutos)</b>									
<b>Fluxo realista - considerando capacidade mercadológica do sistema</b>			<b>Para este resultado é necessária a seguinte produção / Valores por cooperado:</b>						
	<b>Por mês</b>	<b>Por ano</b>	<b>T</b>	<b>Ciclos mês</b>	<b>Meses ano</b>	<b>t/ano</b>	<b>t/mês</b>	<b>Valor pago MP/mês</b>	<b>Lucros Anuais</b>
Custo MP por ciclo / 120 t (R\$ 110,00 t):	R\$ 13.200,00	R\$ 158.400,00	120	1	12	1.440	120	R\$ 13.200,00	R\$ 374.015,19
			Nº cooperados		30	48,00	4,00	R\$ 440,00	R\$ 12.467,17
Receita bruta:	R\$ 173.155,18	R\$ 2.077.862,19	Nº cooperados		50	28,80	2,40	R\$ 264,00	R\$ 7.480,30
			Nº cooperados		60	24,00	2,00	R\$ 220,00	R\$ 6.233,59
Custo geral de operações e processamento:	R\$ 128.787,25	R\$ 1.545.447,00	Nº cooperados		100	14,40	1,20	R\$ 132,00	R\$ 3.740,15
			Nº cooperados		150	9,60	0,80	R\$ 88,00	R\$ 2.493,43
Lucro sistema cooperativo (estima-se 18% da RB):	R\$ 31.167,93	R\$ 374.015,19							

Tabela 17 – Perspectivas No Cenário - Fluxo Realista  
Fonte: Foccu's, 2014.

### 4.3 Condicionantes Estratégicas

Como terceira e última etapa no processo técnico-decisório, serão apresentadas **condicionantes estratégicas**, informações que se consolidam como itens críticos a serem considerados para que as alternativas selecionadas tenham os riscos minimizados.

Tais condicionantes advêm essencialmente do desdobramento científico que sustenta o estudo: os dados foram coletados, sistematizados estatisticamente e analisados por meio de seus respectivos conteúdos. A partir dos procedimentos de análise (item 3.4), integrados a todos os níveis previstos e estudados na cadeia, são identificadas as condicionantes críticas para o sucesso do empreendimento.

<b>CONDICIONANTES ESTRATÉGIAS</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
- Foco para atendimento industrial com operacionalização em formato de commodities;	O uso do apelo “sustentável” para agregação de valor e elevação mercadológica do sistema pode ser explorado, porém não proporciona manutenção industrial. Pensamento corporativo deve estar alinhado à venda em expressivos volumes, com custos de logística reduzidos.
- Realização urgente de inventário florestal formal;	Os volumes e quantitativos de palmeiros e frutos disponíveis na região são tecnicamente desconhecidos. As informações utilizadas pelos produtores são informais, fato que pode interferir nos planejamentos mercadológicos.
- Articular junto às entidades competentes o planejamento de legislações que potencializem a atividade;	Conforme experiência de empresas e profissionais referência na cadeia, a característica extrativa, bem como o acesso a babaquais em locais privados, devem ser discutidos e legislados. Historicamente tais entraves inibiram melhores ofertas de matéria-prima para evolução da cadeia.
- Explorar caráter sustentável do sistema cooperativo para acesso a projetos específicos;	Uma vez que, em se falando de mercado privado, o apelo sustentável ainda não faz frente às condições de precificação, esta vertente pode ser explorada para o acesso a projetos destinados a esse fim.
- Manter linha produtiva em sistema de aproveitamento integral do fruto;	Considerando que os maiores dispêndios financeiros para aproveitamento do babaçu estão relacionados ao processamento (e não ao custo da MP), deve-se manter sistema produtivo que utilize integralmente o fruto.
- Antecipar estratégias para estocagem de produtos em períodos de baixa safra;	Pela característica nativa da palmácea, sua exploração ocorre em maior proporção nos períodos de safra. A fim de evitar infrequência e ociosidade produtiva, seguindo experiência de outras indústrias, deve-se haver planejamento de estocagem excedente.
- Implantar pagamentos diferenciados em função da qualidade de frutos adquiridos;	Os guias e books normativos do segmento, atestam que a qualidade do fruto interfere diretamente da competitividade da produção. Deve-se aplicar tabela de preços e padrões para evitar tais problemas.
- Foco em parceria com indústrias referência na atividade – atendimento industrial;	Não apenas pelo porte industrial das empresas referência, mas especialmente por seu domínio da cadeia de consumo empresarial, há a necessidade de manutenção de parcerias que foquem a oferta de produtos semi-processados.

- Verificar a possibilidade de implantação de entreposto expedidor em Porto Velho;	Pela característica de expressivos volumes que possui a atividade, a manutenção de entreposto logístico em Porto Velho será diferencial para minimizar os impactos de competitividade gerados pela região de produção primária.
- Manter alinhamento contratual com cooperados para inibir assédio de atravessadores;	Historicamente o público produtor regional é acostumado às facilidades impostas por atravessadores, fato que pode gerar conflitos para o sistema cooperativo. Para que se evite tal condição, deve-se estabelecer vínculo contratual, pagamentos justos e frequência de aquisições e pagamentos.
- Manter comitê de mercado para acompanhamento contínuo de oscilações e novas oportunidades;	A maior proporção dos subprodutos gerados na atividade possui característica concorrencial em alto grau com produtos substitutos, geralmente de origem internacional. A manutenção de comitê de mercado é estratégia adequada para a antecipação de ameaças e oportunidade passíveis.
- Manter foco em novas tecnologias para quebra e aproveitamento do fruto;	A rusticidade extrativa e de processamento do fruto torna-o menos competitivo que produtos substitutos. A constante evolução tecnologia de instrumentos que customizem e acelerem o processo de quebra, pode ser diferencial no setor.
- Planejar ações que proporcionem envolvimento familiar nas ações extrativas.	Considerando que o sistema agroindustrial possivelmente será ocioso em sua capacidade planejada, o envolvimento familiar nas atividades extrativas é fator determinante para alavancar a oferta de frutos por ocasião de venda.

Tabela 18 – Condicionantes estratégicas  
Fonte: Foccu's, 2014.

## 5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a extrema relevância da coleta de dados para subsídio ao estudo proposto, observa-se nível detalhado de especificidades na metodologia apresentada, corroborando desta forma com objetivos, justificativa, problema e pretensões gerais do projeto. Isto posto, pode-se afirmar que as informações analisadas preenchem a nível pontual as necessidades apresentadas pelo contexto do estudo.

O problema da pesquisa foi integralmente respondido, uma vez que indagava acerca das características mercadologicamente relevantes para orientação do sistema agroindustrial, considerando instituições nacionais de relevância comercial, além de apontar características, estratégias e ações que podem ser empreendidas para viabilizar atuação comercial-produtivo-logística sustentável do referido sistema.

Em relação ao objetivo geral do estudo (previu-se planejar, diagnosticar e qualificar características mercadológicas que orientassem tecnicamente a atuação produtivo/gerencial do sistema agroindustrial em implantação pelo PAJ-SAE no distrito de Calama, com foco no

aproveitamento econômico do babaçu), afirma-se seu total atingimento, especialmente considerando os seguintes achados:

- *Pesquisadas, analisadas e mapeadas informações técnicas/mercadoológicas dos segmentos de atuação pretendidos a nível regional e nacional;*
- *Identificado e qualificado o perfil gerencial, produtivo e estrutural do sistema agroindustrial, gerando base técnica para os levantamentos de mercado;*
- *Pesquisadas e qualificadas informações mercadoológicas junto a público institucional-governamental;*
- *Pesquisadas e qualificadas informações mercadoológicas junto a público empresarial comercial (atacados, distribuidores e varejos);*
- *Pesquisadas e qualificadas informações mercadoológicas junto a público empresarial industrial.*

A complementação deste estudo se consolidará com o desenvolvimento de um plano prático de negócios, o qual norteará de forma objetiva as ações necessárias para operacionalização do sistema agroindustrial: perspectivas financeira, mercadoológica e logística. Considerando a característica de fomento do PAJ/SAE ao grupo beneficiário, torna-se necessária a apresentação deste construto aos empreendedores, nivelando os resultados, propostas mercadoológicas e necessidades empresariais.

A Foccu's Consultoria envolveu neste trabalho uma equipe multidisciplinar composta por 09 profissionais, os quais se dedicaram ao atingimento dos objetivos propostos. Colocamo-nos à inteira disposição do IFPE, SAE e Cooperados para dirimir quaisquer esclarecimentos acerca do trabalho, bem como para auxiliar em atividades oriundas deste material.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A. W. B. de. *Alternativas econômicas sustentáveis para a população rural da região do babaçu, Amazônia Oriental*. São Luís: GERUR, 2000.

ALMEIDA, Alfredo Wagner Berno de (Org.). *Economia do babaçu: levantamento preliminar de dados*. São Luís: MIQCB/ Balaios Typographia, 2001, 294 p.

BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. 5ª Ed. Florianópolis: UFSC, 2002.

BARROSO, Paulo Sérgio Feitosa. *Avaliação Preliminar de um Dispositivo Automático para Extração da Amêndoa do Coco Babaçu por Impacto*. Campinas: UNICAMP, 2004. Trabalho Final de Mestrado Profissional – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

FIGUEIREDO, M. A. de S. C., DIAS, L. *Projeto de apoio institucional ao Movimento Interestadual das Quebradeiras de Coco Babaçu*. São Luís: MIQCB, 2000.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007.

MACHADO, G. C.; CHAVES, J. B. P.; ANTONIASSI, R. *Composição em ácidos graxos e caracterização física e química de óleos hidrogenados de coco babaçu*. Revista Ceres, Viçosa, MG: Universidade Federal de Viçosa, v.53, n.308, p. 463-468, jul./ ago. 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia Científica*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIC/STI. *Mapeamento e levantamento do potencial das ocorrências de babaçuais – Estados de Maranhão, Piauí, Mato Grosso e Goiás*. Brasília: MIC/STI, 1982.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 2005

OLIVEIRA, Maria Marly de. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PEIXOTO, Ariosto Rodrigues. *Plantas oleaginosas arbóreas*. São Paulo: Nobel, 1973, 282 p.

PINHEIRO, C. U. B. *Pesquisa e desenvolvimento com o babaçu* (não publicado). São Luís, 2000.

ROCHA NETO, P. D. da. *O mito do babaçu: a esfinge da indústria maranhense*. São Luís: Secretaria de Estado de Fomento à Indústria e Comércio (SINC), Estado do Maranhão, 1993.

SEVERINO, Antônio J. *Metodologia do trabalho científico*. 22<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SIENA, Osmar. *Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos*. Porto Velho: [s.n.], 2007, 200 p.

SILVA, Ermes Medeiros et all. *Estatística: para os cursos de Economia, Administração, e Ciências Contábeis*. Vol. 2. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

WISNIEWSKI, A., MELO, C. F. M. de. *Babaçu e a crise energética*. Belém: Embrapa – CPATU, 1981.