

3

Volume

Fruticultura - Banana



Desenvolvimento Regional Sustentável

Série cadernos de propostas para atuação em cadeias produtivas





Editorial

BANCO DO BRASIL

Vice-Presidente Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável
ROBSON ROCHA

Gerente-Geral da Unidade Desenvolvimento Sustentável
RODRIGO SANTOS NOGUEIRA

Gerentes Executivos
BENILTON COUTO DA CUNHA
MAURÍCIO MESSIAS
WAGNER DE SIQUEIRA PINTO

Gerente de Divisão
RAIMUNDO NONATO SOARES LIMA

Assessoras Seniores
LUIZA CRISTINA MEDEIROS DE SABÓIA E SOUZA
MAURA DE FÁTIMA FERNANDES DE OLIVEIRA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA

Consultora
EDNA DE CÁSSIA CARMELIO

Diagramação
FABIANE DE ARAÚJO ALVES BARROSO

Fotos: Acervo IICA e Embrapa

Brasília, setembro de 2010

3

Volume

Fruticultura - Banana



Desenvolvimento Regional Sustentável

Série cadernos de propostas para atuação em cadeias produtivas





Apresentação

A Série Cadernos de Propostas para atuação em cadeias produtivas é uma iniciativa que integra a Cooperação entre a Fundação Banco do Brasil - FBB, o Banco do Brasil e o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA para o Aprimoramento da Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS do Banco do Brasil e outras parcerias.

Para fundamentar a publicação da **Série Cadernos de Propostas para atuação em cadeias produtivas** o trabalho cuidadoso dos consultores buscou assegurar a continuidade da metodologia proposta no Roteiro Orientador para a Qualificação dos Planos de Negócios DRS – PN DRS. Os PN DRS contemplam recursos naturais/insumos, produção, beneficiamento/processamento e comercialização. Além disso, tratam as questões relacionadas à capacitação, saúde/segurança, infraestrutura, planejamento e controle como transversais a todos os elos. Como condicionantes de qualidade dos PN DRS são considerados os fatores: organização, assistência técnica, crédito e ações de inclusão social.

Os cadernos que compõem a Série estão assim organizados:

Volume 1 - Bovinocultura de leite;

Volume 2 - Fruticultura: Açaí;

Volume 3 - Fruticultura: Banana;

Volume 4 - Fruticultura: Caju;

Volume 5 - Apicultura;

Volume 6 - Aquicultura e Pesca;

Volume 7 – Ovinocaprinocultura;

Volume 8 – Reciclagem.

Cada volume é composto por duas partes:

Parte 1 - visão geral da cadeia e sugestões de atuação com base no trabalho realizado pelos consultores para as áreas rural e urbana.

Parte 2 - proposta elaborada pela gerência de estratégia e metodologia DRS da Unidade Desenvolvimento Sustentável - UDS, a ser discutida e implementada pelas Superintendências Estaduais do Banco do Brasil e seus parceiros, nos Estados.

As publicações da Série devem ser entendidas e utilizadas como instrumento de orientação, respeitando as particularidades regionais, locais e das unidades produtivas.



SUMÁRIO

11	FRUTICULTURA - BANANA - PARTE 1
11	O BANCO DO BRASIL E A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL - DRS
12	1 INTRODUÇÃO
13	2 PRODUÇÃO
13	2.1 Produção Nacional
14	2.2 Produção Mundial e Comercialização
14	3 INTERFACE COM OS BIOMAS
15	4 ZONEAMENTO AGRÍCOLA
17	5 PERFIL DOS PRODUTORES
18	5.1 Característica da Matéria-Prima
19	6 PRINCIPAIS PROBLEMAS DA ATIVIDADE
19	6.1 Baixo Nível de Organização dos Produtores
19	6.2 Baixa Adoção de Tecnologia
20	6.3 Pouco Acesso de Agricultores a Informações da Cadeia Produtiva
20	6.4 Vendas sem Diferenciação pela Qualidade
20	6.5 Perdas Pós-Colheita
21	7 PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES E RECOMENDAÇÕES
22	7.1 Oportunidades
22	7.2 Desafios
23	7.3 Recomendações
24	8 PARCEIROS POTENCIAIS
25	9 RESULTADOS ESPERADOS

27	10	GESTÃO E MONITORAMENTO
27	10.1	Gestão
27	10.2	Capital Social
28	10.3	Monitoramento
31		PROPOSTA DE ATUAÇÃO DO BANCO DO BRASIL
31	1	PREMISSAS
32	2	OBJETIVO GERAL
32	2.1	Objetivos Específicos
32	3	AÇÕES SUGERIDAS
33	3.1	Recursos Naturais e Insumos
33	3.2	Produção
33	3.3	Beneficiamento ou Transformação
34	3.4	Comercialização
34	4	MODELO DE ATUAÇÃO
35	5	MODELO DE NEGÓCIOS
35	6	MODELO DE GOVERNANÇA
36	6.1	Gestão Estadual
36	6.2	Gestão Local
38	7	RESULTADOS ESPERADOS
38	7.1	Indicadores Sugeridos
41		APÊNDICE - Planos de Negócios DRS do Banco do Brasil em Fruticultura Banana
45		BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

LISTA DE FIGURAS

- 13 Tabela 1 - Produção de Banana por Estado em 2008
- 15 Mapa 1 - Interface dos municípios com Planos de Negócios DRS com os biomas
- 16 Tabela 2 - Municípios beneficiários dos Planos de Negócios DRS e sua situação em relação ao zoneamento agrícola da banana
- 17 Gráfico 1 - Número de propriedades produtoras de banana com mais de 50 pés em função do perfil da área de cultivo da referida planta
- 18 Tabela 3 - Composição química média da banana da terra e comparação com a recomendação nutricional da OMS
- 24 Quadro 1 - Estruturação da Cadeia Produtiva da Banana
- 25 Quadro 2 - Lista de Parcerias Potenciais
- 42 Tabela 4 - Planos de Negócios DRS em Banana
- 43 Mapa 2 - Interface entre áreas dos PN DRS em Banana e os municípios com mais de 100 ha colhidos em 2008





FRUTICULTURA – BANANA

PARTE 1

O BANCO DO BRASIL E A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL - DRS¹

Desenvolvimento Regional Sustentável - DRS é uma estratégia negocial do Banco do Brasil - BB, que busca impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões onde o BB está presente, por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos, para apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural.

Propõe-se a:

- Promover a inclusão social, por meio da geração de trabalho e renda;
- Democratizar o acesso ao crédito;
- Impulsionar o associativismo e o cooperativismo;
- Contribuir para melhorar os indicadores de qualidade de vida;
- Solidificar os negócios com micro e pequenos empreendedores rurais e urbanos.

A atuação do Banco do Brasil com a Estratégia Negocial DRS se dá por meio do apoio a atividades produtivas, identificadas como potencialidades nas diferentes regiões onde o Banco do Brasil está presente, com a visão de cadeia de valor. A Estratégia DRS apóia o desenvolvimento de atividades nas áreas rurais e urbanas (agronegócios familiares, comércio, serviços e indústria).

¹ www.bb.com.br/docs/pub/sitesp/sustentabilidade/dwn/CartilhaDRS.pdf

A metodologia de atuação prevê a sensibilização, a mobilização e a capacitação de funcionários do BB e de parceiros, e a elaboração de um diagnóstico participativo, abordando a cadeia de valor das atividades produtivas apoiadas e identificando pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças e potencialidades, dentre outros.

Com base no diagnóstico, é elaborado o Plano de Negócios DRS, no qual são definidos os objetivos, as metas e as ações (por elo da cadeia produtiva) para implementação.

A metodologia prevê, ainda, o monitoramento das ações definidas nos planos de negócios e a avaliação de todo o processo ².

1. INTRODUÇÃO

A banana constitui o quarto produto alimentar mais produzido no planeta, precedido pelo arroz, trigo e milho. Em muitos países é a principal fonte de arrecadação e geradora de emprego e renda para uma parte expressiva da população, conforme estudos do Centro de Socioeconômica e Planejamento Agrícola e, da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri, 2009).

A banana apresentou, nas três últimas décadas, aumento significativo (122%) no volume mundial produzido. De uma produção de 36,7 milhões de toneladas na safra 1979/80 passou para 81,3 milhões de toneladas na safra 2006/07. Dentre as frutas sua produção é superada apenas pela melancia com 93,2 milhões de toneladas; a uva vem na terceira posição, com 66,3 milhões de toneladas, seguida pela maçã, com 64,2 milhões de toneladas e laranja, com 63,9 milhões de toneladas, conforme a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO, 2009).

No Brasil, a banana é um produto de forte aceitação e grande consumo. Segundo a FAO, em 2005 o consumo nacional de banana alcançou 29,2 kg/habitante/ano, superando todas as outras frutas, exceto a laranja (39,2 kg/habitante/ano). O consumo mundial da fruta naquele ano foi de 9,1 kg/habitante/ano.

O cultivo de banana é feito por pequenos, médios e grandes produtores, mas há a predominância dos dois primeiros citados. Constitui-se uma importante fonte de renda para a unidade produtiva, pois tem uma produção praticamente constante ao longo do ano, gerando renda semanalmente.

O Brasil tem um perfil muito diversificado de produção em relação ao nível tecnológico adotado. Vai desde os pequenos agricultores altamente tecnificados, tal como ocorre em Bom Jesus da Lapa- BA, a pequenos agricultores sem adoção de tecnologia de plantio e manejo e que têm outras culturas como base econômica, a exemplo do cacau na região de Mutuípe – BA.

As potencialidades da banana como vetor de geração de renda para a pequena agricultura são muitas. Mas as dificuldades, principalmente devido ao comodismo do agricultor e à sua resistência ao cooperativismo induzem à necessidade de ações orquestradas por agentes públicos e privados.

O mercado é, no geral, dominado por intermediários, com níveis diferentes de apropriação do lucro e exploração do produtor. Quanto mais desorganizado e desinformado é o agricultor, mais se submete às condições dos intermediários.

² Ver Caderno da Universidade Corporativa para Aprimoramento dos Planos de Negócios, 2008

2. PRODUÇÃO

2.1 Produção Nacional

Em 2008 o Brasil produziu quase sete milhões de toneladas de banana em uma área de 512,9 mil hectares. Os principais Estados produtores foram a Bahia, seguido de São Paulo e Santa Catarina.

Tabela 1 - Produção de Banana por Estado em 2008

Brasil e Unidades da Federação	Variáveis		
	Área colhida (ha)	Quantidade produzida (t)	Valor da produção (Mil Reais)
Brasil	513.097	6.998.150	3.165.312
Bahia	91.259	1.417.537	701.951
São Paulo	56.224	1.225.083	427.618
Santa Catarina	30.931	575.798	192.408
Pará	43.213	555.814	174.524
Ceará	43.511	423.016	188.576
Pernambuco	42.530	395.209	151.343
Paraíba	16.976	260.670	117.812
Paraná	9.923	248.320	107.924
Espírito Santo	20.009	189.734	86.615
Goiás	13.706	162.915	70.856
Rio de Janeiro	23.392	159.427	72.087
Rio Grande do Sul	12.088	118.856	62.304
Rio Grande do Norte	5.174	115.200	50.368
Maranhão	10.690	114.269	72.670
Acre	10.146	94.964	16.932
Amazonas	14.321	90.247	73.350
Sergipe	3.871	56.239	37.012
Mato Grosso	6.631	55.461	69.272
Rondônia	5.621	48.058	28.969
Alagoas	4.229	46.519	20.178
Roraima	3.970	36.454	18.227
Tocantins	4.030	31.921	19.224
Piauí	1.822	24.945	9.184
Mato Grosso do Sul	965	7.134	5.893
Amapá	1.287	4.364	4.842
Distrito Federal	206	4.172	2.328

Fonte: IBGE, 2008

2.2 Produção Mundial e Comercialização

A produção mundial de bananas em 2008 foi de 90,7 milhões de toneladas, em uma área de 44,8 milhões de hectares (FAOStat, 2008). O Equador é o principal exportador mundial, seguido da Costa Rica e Filipinas. O Brasil aparece como o 14º maior exportador. Os principais importadores mundiais são os Estados Unidos, a Alemanha e a Bélgica (FAOStat, 2007).

A produção nacional em 2005 foi de quase sete milhões de toneladas e a exportação foi de 212 mil t (FAOStat), o que mostra que a comercialização é voltada ao mercado interno (apenas 3% do produzido é exportado). Os principais destinos da exportação são a Argentina, Uruguai, Reino Unido e Irlanda do Norte.

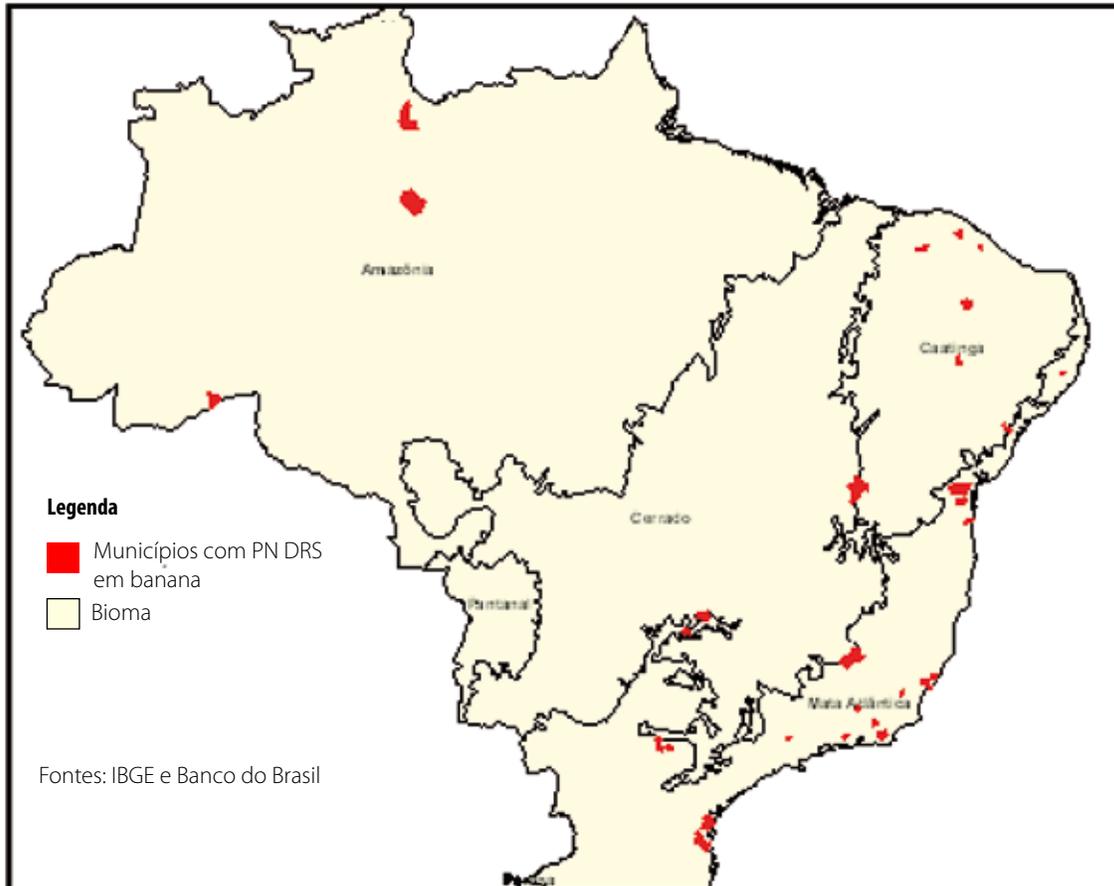
3. INTERFACE COM OS BIOMAS

A maioria dos municípios está inserida no bioma Mata Atlântica e o nível de degradação da floresta é muito alto, com exceção do município de Guaratuba (no Estado do Paraná), dos municípios de Garuva, Schroder, Siderópolis e Treviso (em Santa Catarina) que apresentam um percentual de conservação em relação à área total do município entre 80% e 52% respectivamente. Estes municípios estão no Norte do Estado de Santa Catarina e sul do Paraná, uma região de relevo com declividades acentuadas que chegam a impedir o avanço do cultivo da banana. Apesar da restrição imposta pela natureza, o Norte de Santa Catarina caracteriza-se como um grande produtor nacional e tem a produção majoritariamente familiar.

O mapa a seguir foi elaborado com base nos dados dos biomas brasileiros (IBGE) e mostra a interface com os municípios de atuação do Banco do Brasil em banana. Nota-se que os municípios priorizados pelo Banco do Brasil na cadeia produtiva da banana estão, em sua maioria, no bioma Mata Atlântica, mas ocorrem também nos biomas Caatinga e Amazônia.



MAPA 1 - Interface dos municípios com Planos de Negócios DRS com os biomas



4. ZONEAMENTO AGRÍCOLA

O zoneamento agrícola é um mecanismo que permite indicar, com maior margem de segurança, o local e a data mais apropriados para plantar determinada cultura, nas mais diversas regiões brasileiras, como também a cultivar mais adequada para cada região. A análise de risco é feita com base no tipo de solo, clima local e ciclo fenológico da planta. Trata-se de uma tecnologia desenvolvida pela Embrapa que foi adotada pelo Brasil como uma política pública. O zoneamento agrícola é critério de concessão de crédito e de política de seguro agrícola para mitigar os riscos inerentes à agricultura com recomendações sobre época de plantio, cultivar mais adequada e o cuidado em evitar o plantio em regime de sequeiro. É realizado por empresas privadas mediante licitação feita pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA.

O zoneamento já abrange 25 culturas e a maior parte dos Estados brasileiros. Entre as culturas de ciclo anual já contempladas pelo zoneamento estão: algodão, arroz, amendoim, canola, cevada, feijão *phaseolus*, feijão caupi, girassol, mandioca, milho, soja, sorgo e trigo. As culturas de ciclo permanente agrupam ameixa, banana, café, caju, coco, dendê, maçã, mamona, nectarina, pêra, pêssego e uva.

A banana é cultura zoneada em diversos Estados, tanto para a produção em regime de sequeiro quanto para a produção irrigada. A maior parte dos municípios de atuação do Banco do Brasil na cadeia produtiva da banana tem a recomendação de plantio da cultura, exceto na Bahia onde predomina a recomendação do cultivo irrigado (tal como Mutuípe e Ubaíra). Mesmo assim, a produção é feita em regime de sequeiro e em consórcio com a cultura do cacau. Não há recomendação de zoneamento para o referido consórcio. Desta forma, até que a questão seja solucionada, a atuação do Banco do Brasil nestes municípios e nesta atividade fica restringida devido à impossibilidade de acesso ao crédito. Há que se considerar, entretanto, que a atividade da banana é geradora de renda constante para estes agricultores. Eles também cultivam uma variedade muito apreciada no Nordeste, a banana da terra, que lhes auferir bons lucros.

Tabela 2 - Municípios beneficiários dos Planos de Negócios DRS e sua situação em relação ao zoneamento agrícola da banana

Estados	Município	Situação
AC	Acrelândia	Sem zoneamento
AL	Colônia Leopoldina	Negativo
AM	Rio Preto da Eva	Sem zoneamento
BA	Bom Jesus da Lapa, Cravolândia, Gandu, Laje, Mutuípe, Piraí do Norte, Presidente Tancredo Neves, Santa Inês, Ubaíra, Uruçuca	Positivo irrigada
	Itamarí, Nova Ibiá	Positivo sequeiro
CE	Guaraciaba do Norte, Iguatu, Itapajé, Redenção, Uruburetama	Positivo irrigada
ES	Alfredo Chaves, Anchieta, Cariacica, São José do Calçado, Viana	Sem zoneamento
GO	Água Limpa, Buriti Alegre	Sem zoneamento
MG	Bom Jesus do Amparo, Caeté, Coronel Pacheco, Gonçalves, Itabira, Nova União, Piau, Sabará, Santa Luzia,	Positivo sequeiro
	Capinópolis, Taquaraçu de Minas	Positivo irrigada
	Itambé do Mato Dentro	Negativo
PE	Oroco	Positivo irrigada
PR	Andaraí, Barra do Jacaré, Guaratuba, Santa Mariana	Sem zoneamento
RJ	Paracambi, Silva Jardim, Sumidouro	Positivo sequeiro
RR	São João da Baliza	Sem zoneamento
RS	Itati, Terra de Areia, Três Cachoeiras, Três Forquilhas	Sem zoneamento
SC	Barra Velha, Criciúma, Garuva, Ilhota, Jacinto Machado, Jaraguá do Sul, Massaranduba, Praia Grande, Santa Rosa do Sul, Schroeder, Siderópolis, Sombrio, Treviso	Positivo sequeiro
SE	Riachão do Dantas	Positivo irrigada
SP	Tarumã	Positivo sequeiro

Fonte: MAPA, 2008.

A indicação “Sem zoneamento” significa que o MAPA não fez o zoneamento. Nesta situação o Banco pode conceder o crédito, mas normalmente exige o respaldo técnico de uma instituição reconhecida nesta área para a liberação de recursos de financiamento.

A Embrapa Mandioca e Fruticultura disponibiliza Sistemas de Produção para a banana:

- Cultivo da bananeira para o projeto Formoso - Bom Jesus da Lapa (Prata Anã e Grande Nine);
- Cultivo da banana irrigada no Submédio São Francisco. (Pacovan, Maçã e Prata Anã);
- Cultivo da banana para o Ecossistema dos Tabuleiros Costeiros.

Fonte: <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/#banana>

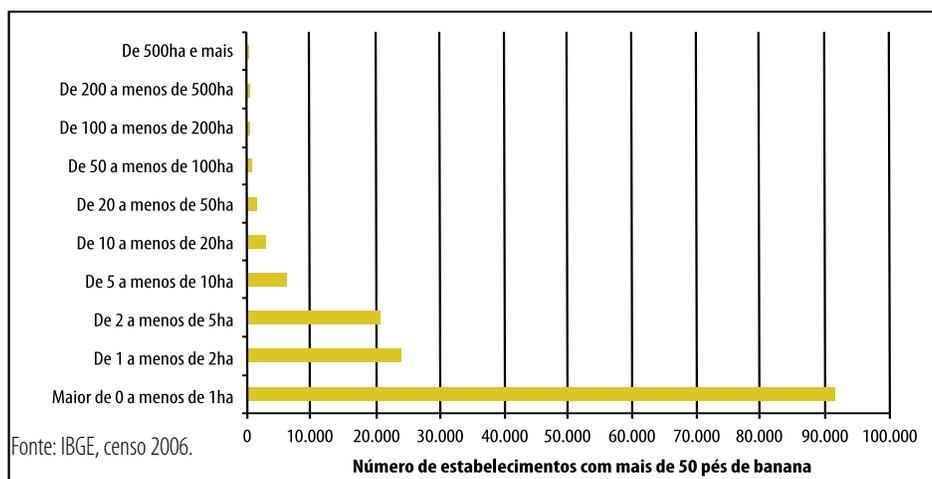
5. PERFIL DOS PRODUTORES

A banana é uma cultura desenvolvida por pequenos, médios e grandes produtores, mas tem a predominância dos pequenos. Em Santa Catarina, por exemplo, é uma atividade tipicamente familiar. São cerca de 6.000 produtores cultivando uma área de 31.931 hectares (Epagri, 2009).

PINO *et al* (2006) mostram que, a exemplo de Santa Catarina, os produtores de São Paulo também são caracterizados como pequenos ou médios e com baixo nível de organização. Em 1995/1996, 53,5% das áreas de banana tinham entre 5 e 50 ha. Embora apenas 6% das áreas de banana fossem menores que dois hectares, eram ocupadas por grande número de produtores, mais de 3.000, frente a um universo de 8.000 produtores.

O censo do IBGE (2006) mostra que a maior parte dos produtores de banana possui área de cultivo inferior a 20 hectares (99%). Embora o censo não indique diretamente, é possível inferir que este universo (abaixo de 20 ha) é essencialmente de agricultores familiares. Estes dados comprovam a tese de que a banana é uma atividade do pequeno e médio agricultor.

GRÁFICO 1 - Número de propriedades produtoras de banana com mais de 50 pés em função do perfil da área de cultivo da referida planta



5.1 Características da Matéria-Prima

A banana é uma fruta energética cujos carboidratos são facilmente absorvidos pelo organismo e, por esta razão, é muito consumida por atletas. Contém vitaminas C, A, B1, B2, D (em pequena quantidade) e maior teor de potássio, fósforo, cálcio e ferro, quando comparada com a laranja e a maçã (DE MARTINNI *et al.*, 1990). É considerada pelos nutricionistas como muito importante para a dieta de todas as idades.

Tabela 3 - Composição química média da banana da terra e comparação com a recomendação nutricional da OMS

Parâmetro	Recomendação OMS ¹	Banana da terra, em 100 g ²	
		Valor	Recomendação da OMS
Proteína (g)	50	1,4	3
Gordura (g)	65	0,2	0
Carboidrato (g)	300	33,7	11
Energia (Kcal/100g)	2.000	128	6
Ca (mg/100g)	1.000	-	0
Fe (mg/100g)	18	0,3	2
Mg (mg/100g)	400	24	6
P (mg/100g)	1.000	26	3
K (mg/100g)	3.500	328	9
Zn (mg/100g)	15	tr	0

1. Ingestão para adultos ou crianças acima de quatro anos, com base em uma dieta de 2.000 kcal diárias, recomendada pela Organização Mundial da Saúde – OMS.

2. Fonte: Ministério da Saúde.



6. PRINCIPAIS PROBLEMAS DA ATIVIDADE

Diversos estudos sobre a cadeia produtiva da banana no Brasil levam a uma descrição dos pontos de estrangulamento da atividade. Os principais deles são mostrados a seguir.

6.1 Baixo Nível de Organização dos Produtores

Os agricultores produtores de banana nos pólos de produção nacional³, via de regra, se organizam em associações ou grupos informais. Santa Catarina é o Estado com maior número de associações, que foram criadas para organizar o processo de controle e certificação de mitigação de riscos associados à Sigatoka Negra. Estas associações, em sua maioria, não fazem compra conjunta de insumos e não realizam venda conjunta. Apenas uma associação visitada, no município de Corupá (SC) faz a articulação da compra de insumos para os associados, o que já reduz os custos com o item, além de gerar receita para a associação. No município de Bom Jesus da Lapa foi encontrada uma situação diferente, em que os grupos informais se organizaram para a venda ao mercado de Brasília (DF). A rentabilidade da atividade melhorou muito com a venda direta ao Ceasa de Brasília e aos supermercados locais.

As associações de produtores de banana do Norte de Minas Gerais não têm conseguido, ao longo dos anos, implementar medidas para compra conjunta de insumos e venda conjunta de frutas, como forma de aumentar a competitividade de seus sócios frente aos concorrentes. Tal fato, na prática, acaba por impedir a obtenção de importantes ganhos de escala na compra de fertilizantes, defensivos, herbicidas e outros produtos essenciais à prática da fruticultura (LEITE & JUNIOR, 2006).

O fato é de difícil explicação. Do ponto de vista tributário, não há incidência de impostos sobre a banana, apenas incide o Imposto sobre Circulação de Mercadorias - ICMS sobre o frete. O fato justifica em parte a não necessidade de formação de cooperativas que muitas vezes existem pelas facilidades auferidas por uma política tributária diferenciada. Em outras palavras, no caso de frutas fica mais fácil a negociação entre a pessoa física do agricultor e a empresa compradora. Por outro lado, as vantagens de um sistema cooperativista deixam de ser aproveitadas, a exemplo da cooperativa Rio Novo, em Corupá (SC), que consegue um preço de R\$2,00/caixa a mais em relação ao agricultor que vende sua produção individualmente.

6.2 Baixa Adoção de Tecnologia

As principais inovações em bananicultura estão relacionadas à variabilidade genética e melhoramento da planta, sobretudo no que se refere aos aspectos fitossanitários. Com efeito, os maiores riscos da cultura são relativos a doenças, sobretudo a Sigatoka Negra que pode levar a perdas da ordem de 100% (Buainain & Batalha, 2007). Os custos de controle e prevenção da doença podem aumentar em muito os custos de produção. Neste caso especial, os Estados do Nordeste e Minas Gerais têm vantagem competitiva frente aos do Centro-Sul do país por serem considerados livres da doença pelo MAPA. Na pauta de exportações, as exigências fitossanitárias ganham maior força.

O Estado de SC, um tradicional exportador que convive com a Sigatoka Negra, adota o Sistema de Mitigação de Risco – SMR que é aceito pelos países importadores. Pelo sistema, um técnico se responsabiliza pelo monitoramento da adoção de uma série de práticas que evitam o carregamento da doença para outros locais por meio da banana.

3 Em regiões não tradicionais, tal como Mutuípe (BA), observa-se que não há qualquer iniciativa organizacional.

Para que o desenvolvimento genético seja colocado a serviço do produtor é necessário conhecer as vantagens e desvantagens de cada um dos genótipos, sejam eles tradicionais ou novos, as exigências do mercado que se pretende atender e as condições edafoclimáticas da área a ser cultivada.

6.3 Pouco Acesso de Agricultores a Informações da Cadeia Produtiva

Entre os agricultores há pouco conhecimento sobre preço de mercado da banana. Por esta razão tendem a ficar reféns do valor a que o intermediário está disposto a pagar. Embora sem comprovação estatística, há evidências de que o nível de acesso a informações está diretamente relacionado com o nível de organização dos agricultores. No município de Mutuípe (BA), onde os intermediários chegam a comprar a “roça” inteira de banana, não existe nenhuma forma organizativa.

6.4 Venda sem Diferenciação pela Qualidade

LEITE & JUNIOR (2006) também mostram que as marcas comerciais de frutas são ainda pouco difundidas e de baixo retorno em termos de “fidelidade do consumidor”. Isso permite que um comprador (uma rede de supermercados, por exemplo) possa mudar de fornecedor de frutas com maior facilidade. A fidelidade do consumidor é muito mais em função do sabor, da aparência e da confiança no produto do que na marca comercial. Com efeito, como não há diferenciação pela qualidade, o produtor, mesmo dominando as melhores práticas agrícolas, não as adota integralmente, pois não há benefício adicional por isto.

Estudo conduzido por LEITE & JUNIOR (2006). Mostra que no Norte de Minas Gerais, um importante pólo produtor de bananas, 94% dos entrevistados (universo de 75 agentes da cadeia produtiva selecionados intencionalmente em função da representatividade e importância relativa) acompanham sistematicamente informações do mercado de banana, sendo a cooperativa ou associação o veículo mais utilizado, seguido da internet e do telefone. Na região de Bom Jesus da Lapa o telefone celular parece ser o mecanismo mais utilizado, não somente para acompanhar preço, mas principalmente para formar preço.

As redes supermercadistas tiveram que se adaptar rapidamente para oferecer um portfólio de produtos da hortifruticultura, mas evoluíram pouco na diferenciação pela qualidade, que se restringe aos produtos minimamente processados e aos produtos orgânicos, normalmente olerícolas. As frutas vendidas a granel normalmente não são apresentadas em boas condições de consumo. Essas condições variam, inclusive, ao longo da semana. E a banana não foge à regra, pois, devido à sua fragilidade, frequentemente é vendida com má aparência.

6.5 Perdas Pós-Colheita

As perdas de banana ocorrem antes e após a colheita. Esta última chega a ser responsável por 60% das perdas (LICHTENBERG et al., 2006). Diversas são as técnicas disponíveis para reduzir as perdas, mas muitas delas não são adotadas em virtude de não haver uma valorização do produto de maior qualidade e, no caso de agentes da cadeia produtiva pouco profissionalizados, como é o caso da maior parte dos intermediários, o desconhecimento é parceiro do desperdício. A avareza também milita com as perdas: os intermediários costumam exigir que os agricultores coloquem na caixa mais banana que o recomendado. Com isto a coluna

de bananas extrapola a altura da caixa. Ao colocá-las umas sobre as outras nos caminhões de transporte, o movimento de fricção e a pressão fazem com que amassem e machuquem, gerando grandes perdas nesta etapa. Uma perda dupla: o agricultor entrega um produto que não vendeu, e este, por sua vez, irá afetar negativamente a qualidade do lote devido ao excesso de peso.

7. PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Em alguns casos o município tem recomendação negativa para o plantio de banana, segundo o zoneamento agrícola publicado, anualmente, pelo MAPA. Entretanto, para casos como os da Bahia, os técnicos da Empresa Bahiana de Desenvolvimento Agrícola - EBDA foram unânimes em informar que há aptidão no município de Mutuípe, por exemplo.

A cadeia produtiva de banana da região pode ser dinamizada com a sua inserção na merenda escolar e hospitais de Mutuípe e de outros municípios, como Cruz das Almas, Feira de Santana e Salvador, por intermédio de associações. Este mecanismo pode ser o embrião de um processo organizativo da cadeia produtiva. Iniciativa que pode ser adotada em casos com essas características.

A revitalização das rodovias federais aparece como uma necessidade em Bom Jesus da Lapa (BA).

Outro foco importante é a exportação de frutas, incluindo-se a banana. Para tanto, a criação de um porto seco com fluxo aéreo é muito importante para a região e para os produtores.

Observa-se que é uma região consolidada na atividade. A ação de articulação do DRS poderia ser no sentido de ampliar a sua atuação para os outros perímetros irrigados da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba - Codevasf, incluindo o Jaíba (MG) e expandindo a atuação para a **Produção Integrada de Frutas - PIF**, não somente para a banana. Para isto, o intercâmbio entre agricultores é fundamental.

A estratégia deve ser direcionada para grandes mercados de produtos com padrão superior e detentores de algum selo de qualidade. A produção para estes mercados deve considerar a proximidade, e

“A produção integrada é um sistema de exploração agrária que produz alimentos e outros produtos de alta qualidade mediante o uso de recursos naturais e de mecanismos reguladores para minimizar o uso de insumos e contaminantes pela integração de práticas de manejo das plantas frutíferas, assegurando uma produção agrícola mais sustentável”.

Como salienta o próprio Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a Produção Integrada de Frutas (PIF) é uma exigência dos mercados importadores, sobretudo da Comunidade Européia (CE), rigorosa em requisitos de qualidade e sustentabilidade, que enfatiza primordialmente a proteção do meio ambiente, segurança alimentar, condições de trabalho, saúde humana e viabilidade econômica. O sistema PIF vai consolidar, portanto, a competitividade do setor frutícola nacional e fortalecer as relações entre os setores público e privado, além de dinamizar o mercado interno e permitir uma expansão das exportações brasileiras.

Projetos de Produção Integrada para a banana, coordenados pela Embrapa Mandioca e Fruticultura Tropical, são desenvolvidos na Bahia e Minas Geras.

Fonte: www.cnpmf.embrapa.br/index.php?p=pif-conceito.php

os agricultores que já produzem de forma diferenciada, sobremaneira aqueles que aderiram à certificação de origem chamada “banana de Santa Catarina” (por exemplo) e também aqueles com melhor nível organizacional. Para estes grupos é importante que o Pronaf direcione recursos para a implantação de packing houses.

Outra sugestão é a incorporação de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) com a formação de parcerias com instituições como a BAMAK (empresa privada) e a Epagri para o desenvolvimento de cabos aéreos para áreas em declive. Além disso, o Ministério da Ciência e Tecnologia pode financiar via linha de subvenção econômica ou por meio da Financiadora de Estudos e Projetos - Finep.

Pode-se também fomentar a pesquisa para o desenvolvimento e inovações de produtos de fibra de banana.

Outras ações importantes são a produção certificada (orgânica, solidária e participativa, com selo de origem “Banana de SC”, entre outras) e a busca de mercados específicos, como supermercados e alimentação escolar.

7.1 Oportunidades

A banana:

- é um produto de alto consumo pelos brasileiros;
- tem potencial para a exportação;
- gera renda regular na propriedade, independentemente do nível tecnológico adotado;
- está muito bem desenvolvida tecnicamente, tanto em genética quanto em manejo, por instituições reconhecidas nacionalmente, como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - Epagri e a Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais - Epamig;
- é reconhecida pelos governos estaduais e municipais pela importância social e econômica, o que facilita a convergência de esforços;
- é produzida comercialmente na maior parte dos Estados brasileiros e há infraestrutura de escoamento da produção.

A região Nordeste e o Estado de Minas Gerais são regiões livres da Sigatoka Negra, o que lhes confere um diferencial competitivo tanto para o mercado interno quanto para a exportação.

A cadeia produtiva da banana pode responder rapidamente a mudanças, pois é uma cultura perene que já está desenvolvida e em maturidade produtiva.

7.2 Desafios

- O mercado de banana é dominado, em sua maioria, por intermediários que possuem alta governança na cadeia produtiva sobremaneira em relação aos produtores;

- A renda regular auferida pela banana pode acomodar o produtor e dificultar a adoção de uma postura mais ativa na cadeia produtiva;
- A resistência dos produtores ao associativismo (associações e cooperativas) dificulta a organização da cadeia produtiva;
- Disseminação das doenças da banana, sobremaneira da Sigatoka Negra;
- Gestão ineficiente das relações contratuais a serem firmadas;
- Criar cultura associativista nos produtores de banana e romper a acomodação do produtor na cadeia produtiva, para melhoria das rendas e fortalecimento da cadeia produtiva;
- Manutenção da qualidade da banana em cada etapa da cadeia produtiva e estabelecimento dos mecanismos de comercialização em função do padrão do produto;
- Fazer com que as práticas de manejo da banana contribuam para a manutenção do bioma Mata Atlântica e que sejam consideradas na composição da área de reserva legal das propriedades familiares.

O modelo de atuação deve prever, de maneira sistemática, o intercâmbio de experiências exitosas entre agricultores líderes e técnicos.

7.3 Recomendações

A atuação poderá se dar na definição do padrão de negociações entre agricultores e a indústria compradora, balizada na diferenciação pela qualidade (a ser mantida, obtida ou melhorada). Focará prioritariamente a contratualização⁴ por meio das cooperativas, associações e grupos de interesse informais existentes, ultimando a potencialização dos esforços de organização da agricultura já realizados e uma melhor rentabilidade e acesso ao mercado para o agricultor.

O foco principal da atuação pode ser a contratualização da produção de grupos de agricultores organizados, preferencialmente em cooperativas, para a venda da banana para atacadistas de frutas, supermercados e centrais de abastecimento, balizando-se no fator preço pelo:

- a) pagamento por qualidade da banana; e
- b) pagamento por certificação e diferenciação da forma de embalagem⁵.

A atuação possibilitará a parceria entre supermercados, atacadistas de frutas e os grupos organizados de agricultores, ultimando a inserção competitiva no mercado.

4 Por contratualização entende-se o processo de negociação de compra e venda entre agricultores e indústria em que os termos e condições da comercialização são definidos para ambas as partes e são sacramentados em um instrumento contratual registrado em cartório. Podem e devem ter a anuência da representação sindical dos agricultores. Os contratos podem ser de curto prazo, previstos para uma safra, ou de longo prazo, tal como dez ou vinte anos. Os contratos ajudam também a diminuir o risco na tomada de crédito bancário.

5 A forma de embalagem é um atributo a ser acordado com o comprador. Recomenda-se a intervenção de uma instituição para o desenvolvimento da embalagem, que pode ser o empacotamento, a colocação de uma alça na penca de bananas para que o consumidor possa levá-la com facilidade e um adesivo que identifique algum selo de certificação definido pelos agricultores.

Outro foco pode ser a melhoria de qualidade e apresentação do produto, por meio da assistência técnica ao produtor para a adoção de melhores práticas agrícolas e de parceria com os distribuidores para diminuição de perdas e manutenção da qualidade em todas as etapas da cadeia produtiva.

Deve ser considerada a transferência de tecnologia ao agricultor, distribuidor e supermercadista, e o fortalecimento institucional das associações e grupos informais existentes, para que usufruam as vantagens de atividades comerciais coletivas, sobretudo de compra de insumos, de assistência técnica e de venda da produção.

Quadro 1 - Estruturação da Cadeia Produtiva da Banana

Setor Primário	Comercialização	Setor Secundário	Comercialização	Setor Terciário
Elementos básicos do setor:				
Insumos, Crédito, Produção	Compra/venda	Insumos, Crédito, Transformação	Compra/venda	Crédito, Distribuição, Venda, Consumidor Final
Forma de intervenção:				
<ul style="list-style-type: none"> • Compra conjunta de insumos; • Padronização da qualidade (produção e beneficiamento primário); • Intercâmbio entre agricultores: experiências de venda conjunta, de manejo e de plantio; • Capacitação em Boas Práticas Agrícolas (BPA/Embrapa-Sebrae); • Capacitação para o associativismo; • Acesso a crédito de investimento e custeio; • Adoção de práticas amigáveis com o bioma Mata Atlântica; • Regularização ambiental das propriedades; • P&D (cabos aéreos e usos de fibra de bananeira). 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialização por contrato via cooperativa, associações e grupos informais de agricultores para supermercados, atacadistas e instituições governamentais (Prefeituras, alimentação escolar e PAA). 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalação de packing houses em grupos organizados de agricultores; • Acesso a crédito para investimento e capital de giro; • Empacotamento de bananas padronizadas com marca comercial; • Certificação do produto (orgânico, origem, ecossocial (ambiental, sem trabalho infantil e escravo, dentre outros). 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociação com redes de supermercados e atacadistas para compra, por meio de contratos, de produtos diferenciados de agricultores organizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a crédito (investimento e capital de giro) • Adoção de Boas Práticas para a manutenção da qualidade na distribuição e na exposição do produto ao consumidor; • Comercialização de bananas certificadas; • Compras governamentais: Prefeituras Municipais, FNDE e PAA.

8. PARCERIAS POTENCIAIS

O Quadro 2 traz uma relação de possíveis parceiros e sua área de atuação, para auxiliar a articulação necessária para a implementação dos Planos de Negócios DRS, nos quais o BB já atua na gestão, concessão de crédito, articulação de negócios e monitoramento do processo de implementação das ações. Pode ser alterada conforme o processo de concertação local, mediante negociações e surgimento de novos atores.

Quadro 2 - Lista de Parcerias Potenciais

Parceiro	Atuação
MMA	Práticas agrícolas para o bioma Mata Atlântica
MDA e Conab	Mercado institucional da merenda escolar
Ibraf, Associações de produtores de banana	Ações junto aos associados para a comercialização
Embrapa Mandioca e Fruticultura Tropical, Epamig e Epagri	Sistemas de produção, controle de qualidade e capacitação tecnológica
Supermercados e atacados	Contratos de compra e venda com grupos organizados de agricultores
MCT, Epagri e empresa Bamak (SC)	Desenvolvimento de equipamento comercial para cabeamento aéreo de bananas em áreas de declive
MCT, Epagri	Desenvolver produtos (da fibra de banana) para indústria moveleira

9. RESULTADOS ESPERADOS

- Estabelecidas relações diretas entre agricultores organizados e o mercado, preferencialmente os supermercados, atacadistas de frutas e as centrais de abastecimento; As relações comerciais devem, preferencialmente, ser contratualizadas e o produto adequado conforme a demanda, sendo que, em pelo menos um arranjo de negócios, seja feita a venda da banana em pencas higienizadas, embaladas e certificadas;
- Articulados os agentes da cadeia (agricultores, atacadistas e supermercados) para manter a qualidade da banana até o consumidor final, com diferenciação da produção;
- Articulada a venda de bananas para a merenda escolar, utilizando-se da sistemática estabelecida pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE6, do apoio da Conab e Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA;
- Definido o conjunto de práticas agrícolas de manejo dos bananais, amigáveis ou negativas com o bioma Mata Atlântica, tendo como pano de fundo a sua preservação e conservação e como norteadores a melhoria da rentabilidade, a factibilidade de aplicação e a viabilidade econômica para o perfil de agricultores envolvidos;
- Promovida a adoção de melhores tecnologias agrícolas desde cultivares, práticas de produção, pré-colheita e pós-colheita com acompanhamento técnico e certificação, seja de origem, seja orgânica, seja social (sem trabalho escravo e infantil) ou ecossocial, em conformidade com a aptidão e interesse dos agricultores envolvidos e com o conhecimento técnico das instituições parceiras;
- Capacitados os agricultores para a gestão associativista, com foco na formação de novas institucionalidades e fortalecimento de cooperativas existentes;
- Promovido o intercâmbio de agricultores, lideranças e técnicos para vivência de casos de sucesso em cooperativismo, associativismo e em venda e compra conjuntas;

6 A lei 11.947, de 16 de junho de 2009 estabelece que pelo menos 30% dos recursos do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE devam ser gastos com compras da produção da agricultura familiar.

- Promovida a adaptação do sistema de cabos aéreos de condução de bananas em áreas de declividade;
- Financiado e fomentado o desenvolvimento de tecnologias de uso de fibras de bananeira para uso na indústria moveleira e afins;
- Intensificada a aplicação de crédito Pronaf (custeio, investimento e Pronaf Agroindústria) para os grupos de agricultores organizados;
- Significativo crescimento do volume de comercialização via cooperativas por meio de contratos;
- Fortalecidos os agricultores familiares e organizados em cooperativas e associações;
- Disponibilizadas no mercado bananas certificadas ou orgânicas que norteiem a decisão de compra do consumidor;
- Preparadas e utilizadas as ferramentas de monitoramento dos resultados do projeto;
- Monitorados os resultados.

Adoção de práticas amigáveis com o meio ambiente no manejo agrícola da banana nas áreas de atuação delimitadas, resultando em melhor uso dos fatores de produção da unidade produtiva familiar.

Inclusão das áreas de banana na composição da área de reserva legal da agricultura familiar nas propriedades que adotarem práticas amigáveis com o bioma Mata Atlântica.

Obtenção de licença ambiental quando necessário. É possível que os Termos de Acerto de Conduta conduzam a adoção do Sistema Agroflorestral ou a Produção Integrada da banana (Embrapa).



10. GESTÃO E MONITORAMENTO

10.1 Gestão

Gestão Participativa

Nunca duvide da força de pequeno grupo de pessoas para transformar a realidade. Na verdade elas são a única esperança de que isso possa acontecer.
Margaret Mead

O Plano de Negócios DRS envolve a implementação de ações estratégicas para o fortalecimento da cadeia produtiva e necessita de um acompanhamento sistemático por parte dos atores sociais envolvidos no processo.

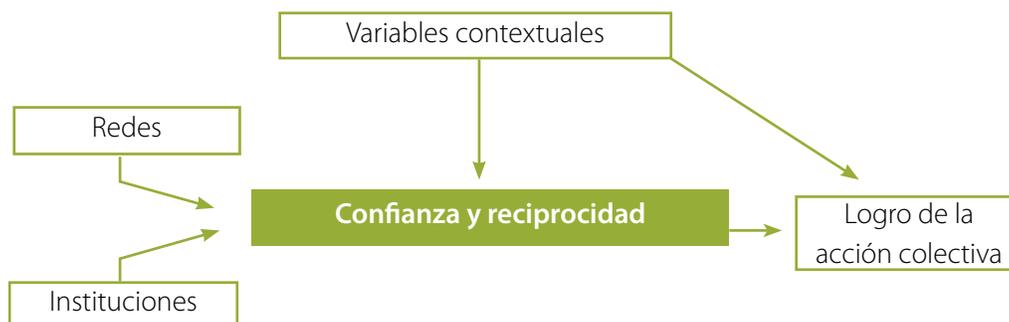
O aprimoramento dos Planos de Negócios DRS passa necessariamente pela estruturação de um modelo de gestão participativa capaz de promover a eficiência e a efetividade das ações programadas, o que conduz a um processo de empoderamento dos atores sociais e de ação-reflexão sobre a prática social, no sentido de desenvolver a capacidade e a habilidade coletivas de transformar a realidade.

Na gestão participativa pretende-se que os atores sociais estejam presentes em todos os momentos do processo, desde a mobilização e a sensibilização daqueles que precisam ser envolvidos, até o posterior acompanhamento e controle social sobre as ações pactuadas. Para melhorar a eficácia da gestão dos Planos de Negócios DRS, propõe-se a criação de um Comitê Gestor, composto por representantes locais, cujas atribuições estarão relacionadas ao acompanhamento e à implementação das ações territoriais.

Fonte: Caderno orientador 2 – Consultoria FBB/IICA 2009

10.2 Capital Social⁷

A confiança como forma de capital social é o fator mais inclusivo no que se refere à participação e à cooperação voluntária. As outras formas de capital social contribuem, quase sempre, para a ação coletiva exitosa, por desenvolver a confiança entre os atores. Em outras palavras, vemos as três formas amplas de capital social vinculadas à ação coletiva exitosa tal como mostra a figura. *(Tradução livre)*



7 Capital Social Y acción colectiva - Elinor Ostrom. Apostila do Curso Acesso a mercados dinâmicos – REDCAPA 2009.

10.3 Monitoramento

Respostas afirmativas são consequência de boa gestão

O Plano de Negócios DRS envolve a implementação de ações estratégicas para o fortalecimento de uma cadeia produtiva. Na definição de critérios que identifiquem uma experiência exitosa (caso de sucesso) é percorrido o caminho da qualidade, da participação, da construção coletiva, dos elos da cadeia produtiva, da organização e da gestão. Para obter a segurança de que o PN DRS é uma experiência exitosa, que poderá servir de modelo para a reaplicação da metodologia e dos resultados, é interessante que seja analisado sob dois aspectos: processos e resultados, universais para Planos de Negócios DRS rurais ou urbanos, sejam individuais ou integrados.

Os **critérios de processos** relacionam-se com as atividades desenvolvidas para a implementação do Plano de Negócios DRS. Assim, processo está conceituado como um conjunto de atividades de trabalho inter-relacionadas que se caracteriza por requerer certos insumos e tarefas particulares, implicando um valor agregado com vistas a obter resultados com melhoria da qualidade de vida. São elas:

- A estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS mobiliza forças sociais, econômicas e políticas para o sucesso do PN DRS;
- O Banco do Brasil, com a estratégia Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS, potencializa ações de uma experiência em curso;
- Ocorre a permanente ação do Banco do Brasil na sensibilização dos atores e na animação do processo de implementação do PN DRS;
- A estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS, com a implementação de Planos de Negócios DRS, faz emergir outras atividades, que demandam novos PN DRS;
- Existe a capacidade de manutenção das redes de parcerias e a possibilidade de inserção de novos parceiros;
- Ocorre o empoderamento dos atores sociais (produtores/beneficiários):
 - o Com a representatividade expressiva nos espaços de gestão;
 - o Com a condução dos espaços de gestão do PN DRS (equipe gestora local e comitê gestor) pelos próprios produtores/beneficiários.

Os **critérios de resultados** examinam a relação com os recursos naturais, as pessoas e a sociedade, a economia e as finanças, os processos do negócio e o conhecimento gerado. Envolvem:

- A utilização dos recursos naturais na atividade produtiva (preservação, recuperação e manejo);
- Melhoria da renda com geração de poupança e investimento ⁸ e o acesso a bens e serviços;
- Apropriação de novas tecnologias;
- Capacidade de pagamento do produtor;
- Ampliação da oferta de financiamento no Território (surgimento/interesse de outras instituições).

8 Para criar competitividade no agregado de produção, há que reconsiderar os conceitos, as formas, os métodos e os meios operativos com os quais se trata a atividade do agricultor: o produtor tem que entrar nas estruturas de geração e retenção de riqueza para vencer as estruturas de pobreza. A estrutura de pobreza se caracteriza pela incapacidade crônica de expandir o potencial produtivo e a criatividade do grupo familiar agrícola para atividades complementares dentro ou fora da propriedade. A agregação de valor se faz simultaneamente na força de trabalho e no produto agrícola (GIOVENARDI. Eugênio em Os Pobres do Campo. TOMO Editorial. Porto Alegre, 2003).







Proposta de atuação do Banco do Brasil

PARTE 2

Considerando aspectos como o grau de organização da cadeia, o potencial de geração de renda e as características da demanda nos mercados interno e externo, o Banco do Brasil apresenta proposta de atuação na cadeia produtiva da Banana, a ser discutida, pactuada e implementada com os parceiros locais por suas Superintendências Estaduais, por meio da estratégia negocial DRS.

1. PREMISSAS

Esta proposta está assentada nas seguintes premissas:

- Atuar com visão territorial - Territórios como instâncias de planejamento, gestão e controle social das ações implementadas no âmbito das ações intersetoriais e intergovernamentais;
- Atuar em cadeia de valor (produção, beneficiamento, armazenamento, transporte e comercialização);
- Promover o fortalecimento da organização social (cooperativismo/ associativismo);
- Apoiar a gestão compartilhada dos recursos e dos princípios da economia solidaria, concatenados por efetivos planos de trabalho e negócios sustentáveis;

- Incentivar o fortalecimento do capital humano e social – Formação, capacitação e reconhecimento dos princípios da gestão social do desenvolvimento;
- Promover a manutenção e a conservação dos recursos naturais;
- Respeitar a identidade cultural.

2. OBJETIVO GERAL

Contribuir para a estruturação e o fortalecimento da cadeia produtiva da banana, por meio de arranjos de negócios, relações comerciais diretas e melhoria da qualidade do fruto, desde a produção até o consumidor, visando o aumento da rentabilidade da atividade e o acesso qualificado ao mercado.

2.1 Objetivos Específicos

- Articular a venda da banana e seus derivados para a merenda escolar, utilizando-se da sistemática estabelecida pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE¹, do apoio da Conab e Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA;
- Estabelecer relações diretas entre agricultores organizados e o mercado, entendido como sendo preferencialmente os supermercados, atacadistas de frutas e os Ceasa;
- Articular os agentes da cadeia (agricultores, atacadistas e supermercados) para manter a qualidade da banana até o consumidor final para diferenciação da produção;
- Estimular o uso da contratualização, em médio prazo, pelas cooperativas;
- Promover a adoção de melhores tecnologias agrícolas desde cultivares, práticas de produção, pré-colheita e pós-colheita com acompanhamento técnico e certificação, (de origem, orgânica, social ou ecossocial), em conformidade com a aptidão e o interesse dos agricultores envolvidos e com o conhecimento técnico das instituições parceiras;
- Capacitar os agricultores para a gestão associativista, com foco na formação de novas institucionalidades e fortalecimento de cooperativas existentes;
- Promover o intercâmbio de agricultores, lideranças e técnicos para a vivência de casos de sucesso em cooperativismo, associativismo e em venda e compra conjuntas;
- Promover a adaptação do sistema de cabos aéreos de condução de bananas para áreas de declividade.

3. AÇÕES SUGERIDAS

- Contribuir para a capacitação dos agricultores em gestão cooperativista ou associativista;
- Estabelecer parcerias entre agricultores e indústria;

¹ A Lei 11.947, de 16 de junho de 2009 estabelece que pelo menos 30% dos recursos do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE devem ser gastos com compras da produção da agricultura familiar.

- Buscar a organização dos agricultores para a comercialização conjunta;
- Buscar a certificação do produto para exportação;
- Buscar a geração de escala de vendas para a indústria e formação de preço em função da qualidade e da quantidade;
- Implantar Boas Práticas de Produção e de Fabricação de derivados;
- Fornecer produtos para as compras governamentais: merenda escolar e PAA, por exemplo;
- Monitorar os resultados.

3.1 Recursos Naturais e Insumos

Em parceria com Embrapa, Ibama, IBGE, Emater, Prefeituras Municipais, Associações comunitárias e MMA, entre outros:

- Adoção de práticas amigáveis com o meio ambiente no manejo agrícola da banana nas áreas de atuação delimitadas, resultando em melhor uso dos fatores de produção da unidade produtiva familiar.;
- Obtenção de licença ambiental ou regularização quando necessário.

3.2 Produção

Em parceria com Embrapa, Emater, Prefeituras Municipais, Associações comunitárias, Sebrae, Ministério Público, entre outros:

- Compra conjunta de insumos;
- Padronização da qualidade (produção e beneficiamento primário);
- Intercâmbio entre agricultores: experiências de venda conjunta, de manejo e de plantio;
- Capacitação em Boas Práticas Agrícolas (BPA);
- Capacitação para o associativismo;
- Acesso a crédito de investimento e custeio;
- Adoção de práticas amigáveis com o bioma Mata Atlântica;
- Regularização ambiental das propriedades;
- Pesquisa e Desenvolvimento (cabos aéreos e usos de fibra de bananeira).

3.3 Beneficiamento ou Transformação

Em parceria com Ministério Público, Prefeituras Municipais, Associações de produtores, Sebrae, e Cooperativas:

- Instalação de packing houses para grupos organizados de agricultores;

- Acesso a crédito para investimento e capital de giro;
- Empacotamento de bananas padronizadas com marca comercial;
- Certificação do produto (orgânico, origem, social ou ecossocial).

3.4 Comercialização

Em parceria com Prefeituras Municipais, Associações de produtores, Sebrae e Cooperativas:

- Comercialização por contrato via cooperativa, associações e grupos informais de agricultores para supermercados, atacadistas e instituições governamentais (prefeituras, conforme Lei da Merenda Escolar e PAA);
- Negociação com redes de supermercados e atacadistas para compra, por meio de contratos, de produtos diferenciados de agricultores organizados;
- Acesso a crédito (investimento e capital de giro);
- Adoção de Boas Práticas para a manutenção da qualidade na distribuição e na exposição do produto ao consumidor;
- Comercialização de bananas certificadas;
- Compras governamentais: Prefeituras municipais para a merenda escolar e PAA.

4. MODELO DE ATUAÇÃO

Em atendimento à premissa de “elaborar formas de atuação particularizada para as atividades por elos da cadeia produtiva”, a proposta de atuação na cadeia produtiva deve privilegiar, entre os focos citados, aquele mais adequado a cada território, observadas suas especificidades e o estágio de evolução da atividade produtiva na região.

A atuação se dará no sentido de mudar o padrão de negociações entre agricultores e a indústria compradora, para que passe a ser balizado na diferenciação pela qualidade (a ser mantida, obtida ou melhorada). Focará prioritariamente a contratualização por meio das cooperativas, associações e grupos de interesse informais existentes, ultimando a potencialização dos esforços de organização da agricultura já realizados e uma melhor rentabilidade e acesso ao mercado para o agricultor.

O foco principal da atuação será a contratualização da produção de grupos de agricultores organizados, preferencialmente em cooperativas, para a venda da banana para grandes atacadistas de frutas, supermercados e Ceasa, balizando-se o fator preço pelo pagamento por qualidade da banana e também pela certificação e diferenciação da forma de embalagem².

² A forma de embalagem é um atributo a ser acordado com o comprador. Recomenda-se a intervenção de uma instituição para o desenvolvimento da embalagem, que pode ser o empacotamento, a colocação de uma alça na penca de bananas para que o consumidor possa levá-la com facilidade e um adesivo que identifique algum selo de certificação definido pelos agricultores.

A atuação possibilitará a parceria entre supermercados, atacadistas de frutas, Ceasa e os grupos organizados de agricultores, ultimando a inserção competitiva no mercado. Focará também a melhoria de qualidade e apresentação do produto, por meio da assistência técnica ao produtor para a adoção das melhores práticas agrícolas e de parceria com os distribuidores para diminuição de perdas e manutenção da qualidade em todas as etapas da cadeia produtiva.

Será pautada na transferência de tecnologia ao agricultor, distribuidor e supermercadista e se norteará pelo fortalecimento institucional das associações e grupos informais existentes, para que possam se beneficiar das vantagens de atividades comerciais coletivas, sobretudo de compra de insumos, de assistência técnica e de venda da produção.

A proposta abrange a produção consorciada, produção com satisfatória organização, produção orgânica e irrigada com sistema de produção específico.

O modelo prevê, de maneira sistemática, o intercâmbio de experiências exitosas entre agricultores, líderes e técnicos. Além disso, focará também a promoção comercial da produção, acompanhada da melhoria de qualidade e apresentação do produto, em conformidade com as aspirações do consumidor.

5. MODELO DE NEGÓCIOS

Estruturar a utilização dos produtos e serviços do Banco do Brasil.



6. MODELO DE GOVERNANÇA

A estrutura de governança tem como pressupostos o alinhamento e a convergência de atuação entre os parceiros, além do apoio à implementação e à gestão das ações definidas. As instâncias de governança têm o intuito de contribuir e acompanhar a execução dessas ações, propondo soluções e disseminando boas práticas. Outras instâncias poderão ser definidas conforme avaliação dos parceiros.

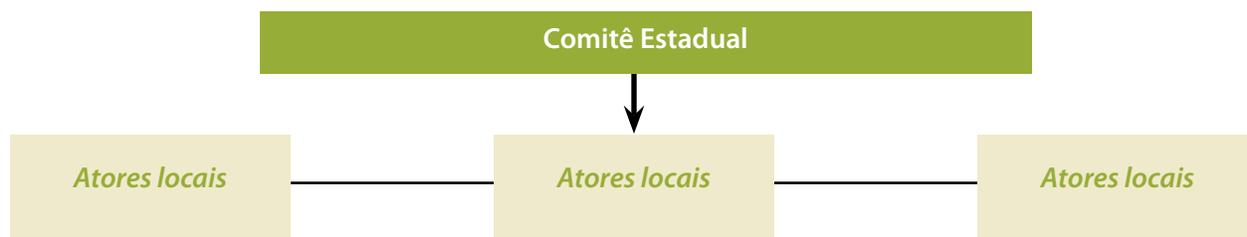
Outra sugestão é o tratamento do tema nas instâncias em funcionamento, a exemplo de Câmaras Técnicas ou Setoriais, Fóruns, Conselhos, entre outras, que atendam às necessidades de discussão ampla e representativa entre os agentes da atividade, além de facilitar a convergência de atuação e o encaminhamento das questões levantadas.

As funções sugeridas podem ser alteradas conforme as características locais da atividade e das parcerias existentes.

6.1 Gestão Estadual

Para gerir a estratégia de atuação na cadeia produtiva no Estado, é recomendável a constituição de um Comitê Estadual composto por representantes dos parceiros e do Banco do Brasil, tendo como principais objetivos convergir ações e estabelecer condições e ambiente institucional para sua execução, buscando assegurar o envolvimento dos parceiros locais e regionais na estruturação, execução e avaliação de um plano de desenvolvimento sustentável da cadeia produtiva. Pode ter, entre outras, as seguintes funções:

- Identificar oportunidades relativas à comercialização (compradores, novos mercados, programas de governo, verticalização da cadeia e agregação de valor aos produtos);
- Promover a expansão da atividade produtiva para outros municípios ou localidades;
- Promover e fomentar a organização produtiva;
- Auxiliar no processo de fortalecimento da organização social;
- Incentivar a aquisição de insumos e a venda da produção em conjunto;
- Buscar soluções, por meio de parcerias, para a assistência técnica;
- Identificar demandas de crédito não atendidas;
- Articular e promover a integração entre os Planos de Negócios DRS e os agentes das cadeias apoiadas;
- Promover a gestão da implementação dos Planos de Negócios DRS.



6.2 Gestão Local

Para Arns³, a gestão tem como função definir e garantir a realização de objetivos por meio de uso de recursos, sendo necessária a integração sistêmica das suas quatro funções básicas, que são:

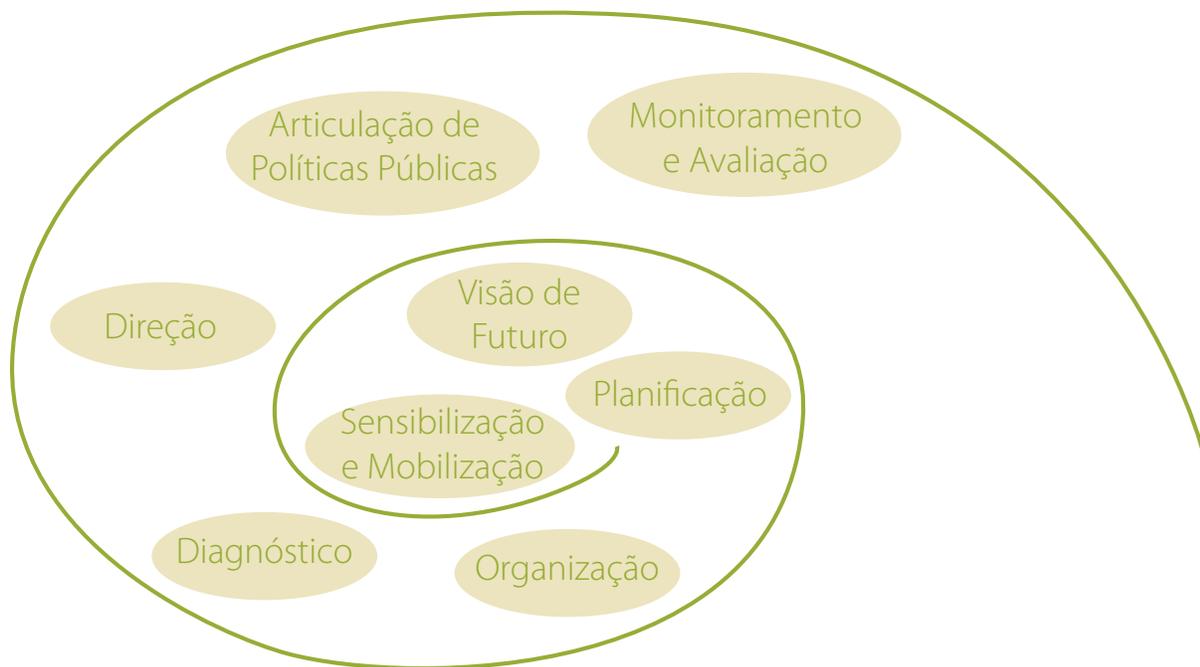
- a) Planejamento: decisões sobre o futuro, objetivos, ações e recursos necessários para realizar os objetivos;
- b) Organização: decisões sobre divisão de tarefas, responsabilidades dos componentes e divisão de

3 Mestre em Gestão e Políticas Ambientais e Doutor em Ciência Política (UFPE), consultor em desenvolvimento local e estratégias de desenvolvimento territorial.

recursos para realizar essas tarefas, onde cada ator desempenha um papel específico;

- c) Coordenação: mobilização dos componentes para atingir os objetivos;
- d) Controle: decisões sobre a compatibilidade entre os objetivos esperados e os resultados alcançados.

Essas funções podem ser desdobradas em diversos processos. Veja um exemplo:



Para o fortalecimento da gestão local sugerimos a utilização de gestores, que poderiam ter as seguintes atribuições:

- Capacitar produtores e agentes locais para uma participação mais ativa no processo de desenvolvimento de suas comunidades;
- Apoiar a realização de reuniões dos representantes dos principais atores envolvidos, promovendo a participação e o diálogo público/privado e considerando a perspectiva de território e dos agentes presentes;
- Sensibilizar parceiros locais e produtores beneficiários para o trabalho conjunto, a geração de confiança e a formação de equipes e redes;
- Incorporar as visões de território e de cadeia de valor às ações definidas;
- Identificar e apresentar propostas visando o fortalecimento de aspectos sociais, ambientais e econômicos, como, por exemplo, a incorporação de novas tecnologias ou a integração com políticas públicas e ações de desenvolvimento em curso no território, que deverão ser acordadas com os demais atores envolvidos;

- Identificar as necessidades de capacitação em gestão e verificar as possibilidades de atendimento, com recursos disponíveis dos parceiros ou contratação de terceiros;
- Capacitar grupos de beneficiários, para atuar como multiplicadores por meio da transferência dos conhecimentos adquiridos;
- Avaliar o modelo de gestão atual e propor alterações para uma gestão participativa, caso necessário, contemplando as especificidades de cada território e garantindo a participação dos beneficiários;
- Realizar capacitação dos técnicos ou beneficiários para a utilização do modelo de gestão;
- Realizar oficinas relacionadas à gestão e à comercialização, com a participação de beneficiários e parceiros;
- Organizar o cronograma de reuniões com participantes;
- Fazer o relacionamento com todos os intervenientes e responsáveis pelas ações programadas e acompanhar a execução das ações;
- Identificar a necessidade de repactuação de ações ou inclusão de ações;
- Identificar a necessidade e propor a inclusão de parceiros ou beneficiários;
- Avaliar os resultados previstos e alcançados e os impactos na atividade;
- Identificar necessidades da comunidade nos eixos que compõem o DRS (saúde, educação, inclusão social, organização, inovação tecnológica etc) trazendo o assunto para as reuniões de concertação;
- Identificar as parcerias necessárias à promoção do desenvolvimento do território.

7. RESULTADOS ESPERADOS

- Contribuir para a estruturação da cadeia produtiva da banana em nível local, regional e nacional (quando for o caso);
- Promover a atuação em rede de cooperação;
- Aumentar a produção, a produtividade e a rentabilidade dos empreendimentos;
- Aumentar a renda dos produtores;
- Difundir novas tecnologias;
- Melhorar a organização social;
- Promover a participação da comunidade nas políticas governamentais federais, estaduais e municipais.

7.1 Indicadores Sugeridos

- Os indicadores devem ser definidos de acordo com as especificidades locais. Os sugeridos consideram as dimensões econômica, social, ambiental e cultural:

- Número de organizações fortalecidas ou criadas;
- Número de pessoas inseridas na atividade;
- Renda mensal dos produtores;
- Produtividade dos empreendimentos;
- Evolução da escolaridade dos produtores e familiares;
- Acesso ou reforma de moradias e instalações produtivas;
- Acesso a saneamento básico;
- Evolução da saúde dos produtores e familiares (incidência de doenças, mortalidade infantil etc);
- Número de propriedades com áreas de Reserva Legal e Preservação Permanente demarcadas.





Apêndice

Planos de Negócios DRS do Banco do Brasil em Fruticultura - Banana

A área de atuação do Banco do Brasil em Planos de Negócios DRS de Bananicultura está apresentada na tabela a seguir.



TABELA 4 - Planos de Negócios DRS em Banana

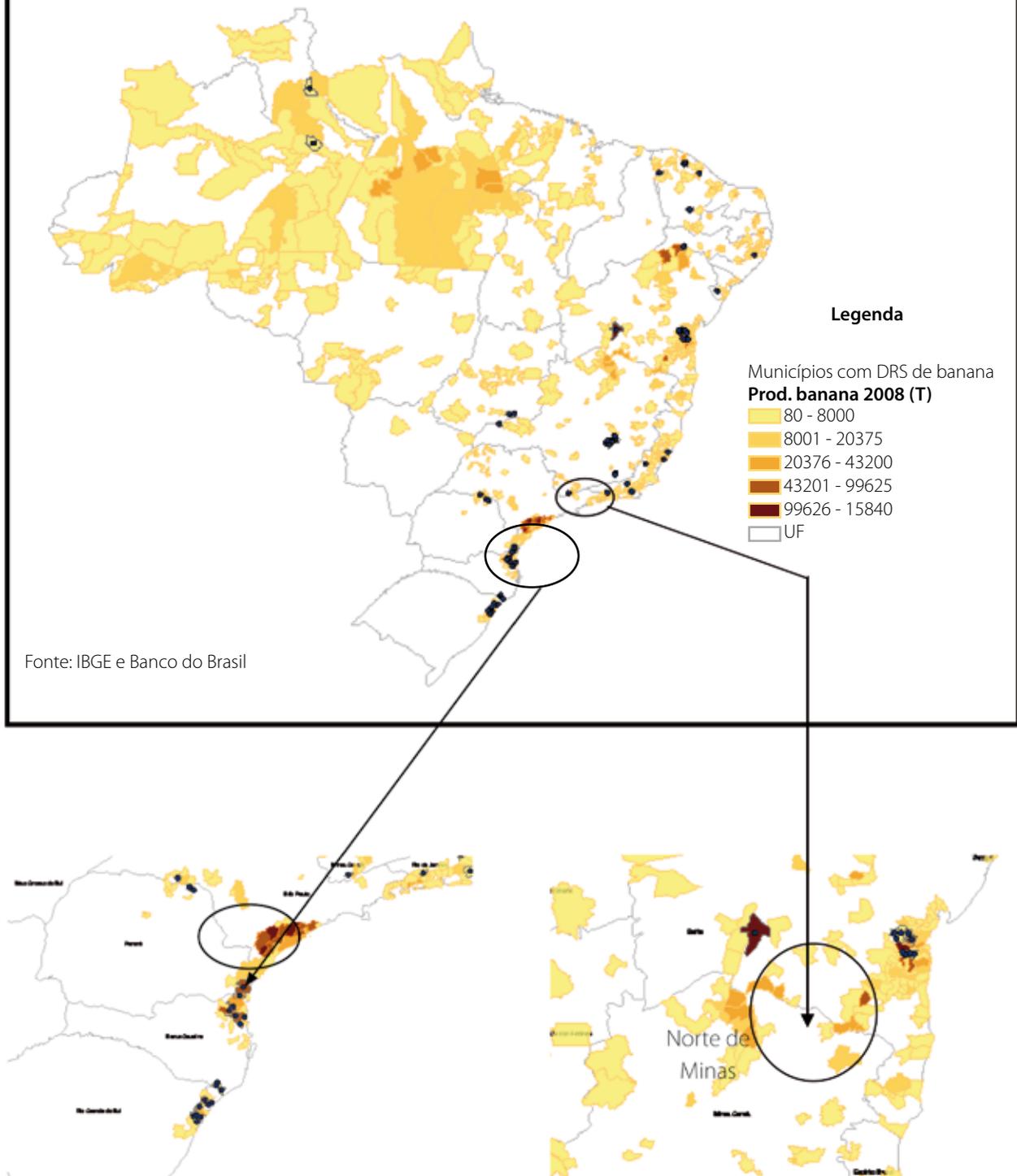
UF	Nº de PN	Nº de beneficiários	Nº de Municípios
Alagoas	1	107	1
Amazonas	1	403	1
Bahia	4	4.281	9
Ceará	5	907	5
Espirito Santo	1	50	1
Goiás	1	31	2
Minas Gerais	5	407	9
Paraná	2	554	3
Rio Grande do Sul	1	595	4
Rio de Janeiro	1	138	1
Roraima	1	350	1
Santa Catarina	7	900	8
São Paulo Oeste - Bauru	1	62	1
Sergipe	1	758	1
Total	32	9.543	47

Fonte: BB/UDS setembro de 2010

As áreas de atuação do Banco do Brasil não são sempre coincidentes com os municípios de maior produção de banana, conforme se observa pelo mapa a seguir. Esta interface é positiva na Bahia e em Santa Catarina. Mas em Minas Gerais a região de maior produção é o norte do Estado, onde há uma frequência muito grande de agricultura familiar. O Vale do Ribeira, no Estado de São Paulo é um grande produtor, com presença marcante da agricultura familiar, mas também não consta, até o momento, das ações do Banco na cadeia produtiva.

Entretanto, dada a alta liquidez da banana, pois é consumida em todo o Brasil, independentemente do porte do município, e considerando seu potencial de geração de renda para a agricultura familiar, bem como a proximidade de importantes centros consumidores, além dos diversos sistemas produtivos, a exemplo do consórcio com cacau na Bahia, a escolha do Banco é bem justificada.

MAPA 2 - Interface entre áreas dos PN DRS em banana e os municípios com mais de 100 ha colhidos em 2008







Bibliografia Consultada

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/>> Acesso em: 22/02/2010, às 21:17:00.

BRASIL, Ministério da Saúde. Disponível em:<<http://nutricao.saude.gov.br/taco>>. Acesso em: 08/02/2010 às 11:31:00h.

BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Disponível em <www.sidra.ibge.gov.br> Acesso em: 25/11/2009, às 14:15:30h.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior. ALICE-WEB. Disponível em <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>> Acesso em: 25/11/2009, às 14:15:30h.

BRASIL, Ministério da Saúde. Disponível em:<<http://nutricao.saude.gov.br/taco>>. Acesso em: 08/02/2010 às 11:31:00h.

BUAINAIN, A.M. & BATALHA, M.O. Cadeia Produtiva de Frutas. Série Agronegócios. Vol. 7 – Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007.

DE MARTINI et al. Processamento: Produtos Caracterização e Utilização. Série Frutas Tropicais n. 3 Banana. ITAL, Campinas, 1990.

Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina – Epagri. Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina. 2008-2009. Florianópolis: Epagri/Cepa, 2009. Disponível em <www.epagri.sc.gov.br> Acesso em 22/02/2010 às 15:30:00h.

FAO. FAOSTAT. Disponível em:<<http://faostat.fao.org>> Acesso em: 27/11/2009, às 17:05:00h.

Instituto Brasileiro de Frutas – Ibraf. Revista Frutas e Derivados. Ano 3. Junho de 2008. - Vol. 10.

FILHO, H.M. et al. Metodologia para estudo das relações de mercado em sistemas agroindustriais – Brasília: IICA, 2008. Disponível em: < <http://www.iica.int> >. Acesso em 12/10/2009h.

LEITE, M. A. S. & JUNIOR, A. G. S. DIAGNÓSTICO DA COMPETITIVIDADE DA CADEIA DE PRODUÇÃO DE BANANA, LIMÃO e Anonáceas no Norte de Minas Gerais. Instituto Brasil de Estudos, Pesquisa e de Gestão Estratégica de Competências. Viçosa – MG, 2006.

LICHTENBERG, et al. Colheita e Pós-Colheita de Banana. Revista Informe Agropecuário, v29 n. 245. Epamig, Belo Horizonte – MG, 2008.

PINO, F. A. et al. A Cultura da Banana no Estado de São Paulo. Instituto de Economia Agrícola, 2006. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br>> Acesso em 23/2/2010.

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>> Acesso em 03 de novembro de 2009.

ZAPATA, Tânia; AMORIM, Mônica; e ARNS, P.C. Desenvolvimento territorial à distância. Florianópolis, SEAD/UFSC, 2007.





3

Volume

Fruticultura - Banana



Desenvolvimento Regional Sustentável

Série cadernos de propostas para atuação em cadeias produtivas



