



# EXPANSÃO DOS NEGÓCIOS DA FARINHA NA AMAZÔNIA

BUSINESS ON THE FRONTLINES

Em 2019, a Fundação Amazônia Sustentável e a Universidade de Notre Dame, por meio do Programa Meyer Negócios na Linha de Frente, trabalharam juntas para apoiar empresas de farinha artesanal de comunidades tradicionais da Amazônia.



UNIVERSITY OF  
NOTRE DAME

MENDOZA COLLEGE OF BUSINESS





A bacia do rio Amazonas é um dos lugares com maior biodiversidade do planeta, abriga a maior floresta tropical e um ponto estratégico de conservação ecológica. No entanto, a bacia continua sendo ameaçada pela extração ilegal de madeira, caça ilegal, superexploração de recursos naturais e poluição.

Por mais de 10 anos, a Fundação Amazônia Sustentável (FAS) lidera esforços de conservação na Amazônia, com foco no desenvolvimento econômico sustentável dos recursos abundantes da área e comunidades tradicionais ribeirinhas. Em iniciativas inovadoras, a FAS tem buscado equilibrar as necessidades econômicas das comunidades que habitam a floresta tropical com a necessidade de conservação ecológica.

Desde 2017, o Programa Negócios na Linha de Frente (Business on the Frontlines) da Universidade de Notre Dame, em parceria com a FAS, desenvolve soluções de negócios de impacto nos meios de subsistência para ajudar a fazer com que a floresta valha mais em pé do que derrubada.



Foto por Barbara Johnston

SOBRE

# FUNDAÇÃO AMAZÔNIA SUSTENTÁVEL (FAS)

---

A FAS é uma organização da sociedade civil, que atua na Amazônia, sem fins lucrativos, sem vínculos político-partidários, de utilidade pública e beneficente de assistência social. Reúne credenciais como instituição que promove o desenvolvimento regional por meio de ações de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Criada em 8 de fevereiro de 2008, por meio de uma parceria entre o Banco Bradesco e o Governo do Estado do Amazonas, a FAS passou a contar com o apoio de diversos parceiros, entre elas a Coca-Cola Brasil, o Fundo Amazônia, a Samsung, a Petrobras (a partir de 2018), e as Lojas Americanas. É um amplo ecossistema formado por vários parceiros e apoios estratégicos.

## MISSÃO

Contribuir para a conservação ambiental da Amazônia através da valorização da floresta em pé e sua biodiversidade e da melhoria da qualidade de vida das comunidades ribeirinhas associada à implementação e disseminação do conhecimento sobre desenvolvimento sustentável.

## VISÃO

Ser referência mundial em soluções para o desenvolvimento sustentável na Amazônia, por meio da valorização da floresta em pé e sua biodiversidade, do empoderamento comunitário e da ampliação e do fortalecimento de parcerias.



Foto por Barbara Johnston

SOBRE

# PROGRAMA MEYER NEGÓCIOS NA LINHA DE FRENTE

Na Universidade de Notre Dame, o Programa Negócios na Linha de Frente (Meyer Business on the Frontlines Program - BOTFL) utiliza as habilidades dinâmicas de negócios para tratar de questões que incluem reabilitação pós-conflito, pobreza, economias ilegais, isolamento e preconceito. Alunos de MBA e de outros cursos de pós-graduação de toda a universidade trabalham diretamente em projetos com parceiros na área com o objetivo final de criar empregos e estabelecer as condições para o crescimento econômico.

Muitos projetos do BOTFL se concentram na agricultura, infraestrutura e mineração.

Outros se estenderam ao microfinanciamento, desemprego juvenil, reconciliação pós-guerra civil, incubadoras de empresas, saúde e nutrição, tráfico de pessoas e prontidão para desastres. Desde 2008, as equipes do BOTFL trabalharam em mais de 60 projetos em 30 países com mais de 25 parceiros.

Ao longo dos anos, os projetos do BOTFL criaram empregos e aumentaram a subsistência de milhares de pessoas em todo o mundo e ajudaram as organizações a incorporar uma mentalidade empresarial à serviço de suas comunidades.

# O PROBLEMA



Fotos por Barbara Johnston

A FAS hoje atua em 16 Unidades de Conservação de uso sustentável do estado do Amazonas, atendendo 10.009 famílias e beneficiando mais de 40.000 pessoas (em 2020). Os esforços atuais para melhorar a qualidade de vida e a renda das comunidades ao longo do rio Amazonas incluem o apoio a várias cadeias de valor. Uma das mais populares é a cadeia da farinha de mandioca.

Farinha de mandioca é um alimento básico em toda mesa brasileira ao lado de arroz com feijão. As comunidades ribeirinhas cultivam suas próprias raízes de mandioca e processam a farinha através de um processo muito trabalhoso e artesanal no estilo Uarini. O estilo Uarini, também conhecido como farinha ova, é exclusivo da Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) Mamirauá.

A farinha Uarini tem o formato esférico inspirado nas ovas dos peixes da região amazônica.

Por sua vez, “Ribeirinha” é uma farinha de mandioca Uarini produzida por membros da comunidade da Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) Mamirauá e vendida para restaurantes, mercearias e atacadistas de Manaus em parceria com a FAS, bem como possui o Selo Origens Brasil, um selo nacional que garante que o cultivo e/ou a fabricação de um produto têm origem florestal, respeita o meio ambiente, suas populações tradicionais e seus territórios. Dessa forma, a FAS solicitou à equipe do BOTFL uma análise da lucratividade e da sustentabilidade de curto e longo prazo do negócio da Ribeirinha.

# A COLABORAÇÃO

Em novembro de 2018, a equipe do BOTFL começou a pesquisar e analisar a farinha para construir o caso de negócios e o plano de investimento a fim de expandir a produção de farinha no Amazonas sob a marca Ribeirinha. A equipe começou investigando os mercados potenciais para a farinha, os requisitos em termos de qualidade, tempo de produção e preços de commodities. A pesquisa inicial foi conduzida por meio de videoconferência entre a equipe BOTFL e a equipe FAS, entretanto, a percepção mais clara veio durante as duas primeiras semanas de março de 2019, durante visita técnica à RDS Mamirauá e observação in loco da produção e dos mercados em primeira mão.

Por meio de pesquisas, análises detalhadas e entrevistas, a equipe confirmou os custos para

os agricultores, como insumos, fertilizantes, mão de obra, equipamentos e infraestrutura. Foi identificado onde os custos poderiam ser minimizados e onde eram necessários investimentos em qualidade de vida. As exigências do mercado para o processamento e venda da farinha criaram a necessidade de designação geográfica para distinguir o estilo Uarini de outros tipos de farinha. A designação pode criar uma vantagem competitiva de curto prazo, mas é essencial para a competição a longo prazo neste mercado.

Quando a equipe visitou Ipapachu, uma pequena comunidade aos arredores do município de Tefé, eles viram como a produção de farinha de mandioca se tornou uma atividade social e de trabalho intensivo dentro da comunidade. Vizinhos

## FARINHA DE MANDICOA CAPTURA DE VALOR

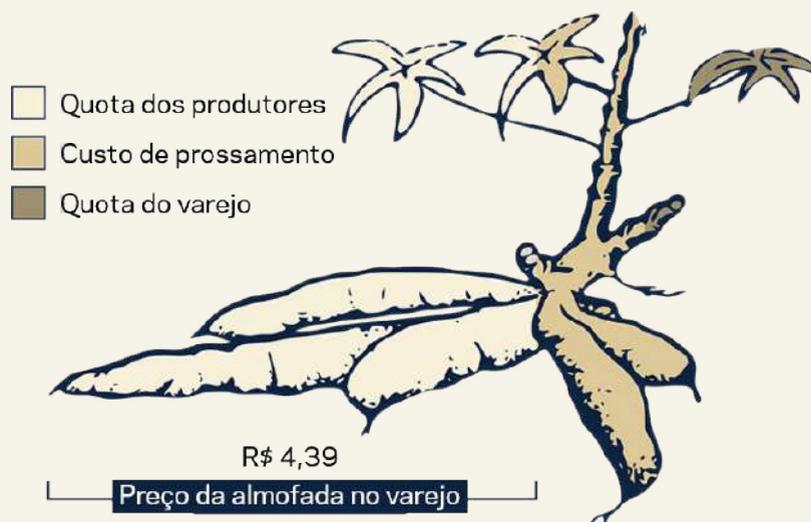




Foto por Barbara Johnston

e familiares vinham de outras comunidades e cidades para ajudar.

Através de extensas entrevistas e avaliação de toda a cadeia de abastecimento, dos agricultores aos clientes da farinha, foi descoberto que os produtores-membros da Associação comunitária, estabelecida na RDS Mamirauá, ficam com

a maior parte (64%) da receita da cadeia de valor. Famílias e comunidades que vendem para a Associação têm um aumento líquido de pelo menos 25% ou R\$0,60 por quilo na renda do agricultor. O papel da FAS na lucratividade da Ribeirinha ajuda a sustentar a saúde financeira do negócio, representando um subsídio de 14,8%.

“A produção artesanal de farinha de mandioca é uma forma de toda a família e comunidade se unirem para se apoiarem enquanto conversam com seus amigos. Sabíamos que nossas recomendações precisavam refletir e honrar esse processo de produção artesanal muito social.”

**SARAH CHANDLER**

Universidade de Notre Dame MBA 2019,  
colega de equipe BOTFL

# A SOLUÇÃO



Foto por Barbara Johnston

Após a análise, a equipe do BOTFL recomendou cinco pontos de melhoria que podem beneficiar a sustentabilidade do negócio da Farinha Ribeirinha a longo prazo. As recomendações incluem o estabelecimento e manutenção de capital de giro, indicadores-chave de desempenho para acompanhar o progresso do empreendimento, melhores práticas para o cultivo da farinha de mandioca, estratégias de marketing e direcionamento ao cliente e melhorias de impacto social para aumentar a segurança dos produtores de farinha de mandioca.

“Foi um privilégio, mais uma vez, fazer parte da equipe da FAS-ND para estudar e desenvolver planos econômicos sustentáveis de produtos que auxiliem no apoio à economia das comunidades tradicionais que vivem na região do Amazonas. Sentir a recepção calorosa da organização FAS e das comunidades ribeirinhas me trouxe muito orgulho e satisfação.”

**JOHN DUNBAR**

*Professor adjunto de finanças da  
Universidade de Notre Dame, conselheiro  
do corpo docente da equipe BOTFL*

## **MARKETING E DIRECIONAMENTO DE CLIENTES**

As embalagens premium da Farinha Ribeirinha fazem um excelente trabalho de contar a história do povo amazônico e se destacam nas tradicionais embalagens. Essa aparência deve ser realizada de forma consistente para a versão em saco plástico. A estratégia atual de segmentação do cliente deve ser ajustada para se alinhar à lucratividade de cada produto.

## **MELHORIAS NO IMPACTO SOCIAL**

A atual forma de processamento da farinha de mandioca tem consequências prejudiciais à saúde e afetam os produtores como, por exemplo, problemas nas costas por carregar a farinha. Melhorias tecnológicas, como carregar mochilas que distribuem melhor o peso, podem ter um impacto positivo na saúde dos produtores de farinha.

## **BOAS PRÁTICAS DE CULTIVO DA FARINHA DE MANDIOCA**

Os acadêmicos e especialistas em farinha de mandioca têm recomendações consistentes sobre as melhores práticas que podem ser compartilhadas com as comunidades por meio de seminários e outras formas de contato com a FAS.

## **GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO**

A empresa Ribeirinha precisa usar melhor o capital investido pela FAS através do Programa Floresta em Pé, componente geração de renda.

## **INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO (KPIs)**

A FAS rastreia mais de 300 KPIs diferentes em suas instâncias de gestão, para monitorar ativamente a saúde financeira dos empreendimentos comunitários. Dentre eles, a FAS deve se concentrar nas vendas da Ribeirinha, margem de contribuição, entrega no prazo e estocagem.

# OS RESULTADOS



Foto por John Dunbar

Em 2019, a FAS fez investimentos com base nas recomendações da equipe BOTFL em infraestrutura, como a compra de equipamentos para embalagens, além do estabelecimento de uma parceria com a comunidade para investir coletivamente em novas medidas de segurança para os produtores de farinha.

Esses investimentos adicionais incluíram a compra de produtos que melhoraram a segurança do trabalho no processamento da farinha. Como também, a contratação, por parte da FAS, de uma consultoria especializada para apoiar uma estratégia de venda da farinha Ribeirinha em restaurantes e supermercados de luxo de Manaus, aumentou as vendas em mais de 20% do ano de 2018 para o ano de 2019.

O foco é expandir a produção de farinha de mandioca, assim como de embalagens na RDS Mamirauá. Graças à análise minuciosa e às recomendações da equipe do BOTFL, a FAS está em processo de construção de um empreendimento social sustentável em torno da farinha de mandioca no Amazonas.

## Parceria Contínua

Como parte de uma colaboração de vários anos entre a FAS e a Notre Dame, o projeto da cadeia de valor da farinha é apenas uma parte de uma parceria maior. Projetos adicionais incluem:

- 1 A colaboração em uma importante iniciativa de pesquisa econômica que visa a avaliação do impacto dos investimentos da FAS em componentes necessários de um negócio de pesca vibrante nas vidas das pessoas que vivem em comunidades de pescadores. Esta pesquisa foi lançada em conjunto com a temporada de pesca do pirarucu, que iniciou em setembro de 2018.
- 2 Futuros projetos da equipe BOTFL para avaliar cadeias de valor e oportunidades de comercialização de produtos da floresta como guaraná, açaí, cacau, madeira e óleos vegetais.
- 3 A próxima visita da equipe do BOTFL à Amazônia está planejada para 2021.

# O QUE APRENDEMOS UM COM O OUTRO

---

“Como uma organização de conservação ambiental que também se preocupa profundamente com a comunidade na Amazônia, a FAS nunca para de me surpreender em termos de criatividade, dedicação e impacto. É uma honra para o Programa Negócios na Linha de Frente continuar a parceria com a FAS em projetos significativos e valiosos como a cadeia de abastecimento e o projeto de comercialização da farinha de mandioca.”

**VIVA BARTKUS**

*Professora Associada de Administração, Diretor do Corpo  
Docente do Programa Negócios na Linha de Frente*

“Com a parceria estabelecida entre a FAS e a Notre Dame, especificamente o Programa Negócios na Linha de Frente, compreendemos que nossos investimentos devem ser realizados na melhoria de equipamentos e infraestrutura para o empacotamento da farinha, como também, devemos aperfeiçoar as casas de produção deste produto. Assim podemos apoiar o posicionamento da marca ribeirinha no mercado e estimular o aumento da sua produção sem perder a qualidade de seu produto.”

**EDVALDO CORREA**

*Gerente do Programa Floresta em Pé*

# Saiba Mais

MEYER  
BUSINESS ON THE FRONTLINES  
PROGRAM

[botfl.nd.edu](http://botfl.nd.edu)



[fas-amazonia.org](http://fas-amazonia.org)  
[fas@fas-amazonia.org](mailto:fas@fas-amazonia.org)

MENDOZA COLLEGE  
OF BUSINESS



UNIVERSITY OF  
NOTRE DAME