

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PROGRAMA DE MESTRADO EM LOGÍSTICA E PESQUISA OPERACIONAL

**INDICAÇÕES PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO ORGANIZACIONAL
PARA INSERÇÃO COMPETITIVA DOS PEQUENOS PRODUTORES DE
CASTANHA DE CAJU DO CEARÁ NO MERCADO GLOBALIZADO**

LARISSE OLIVEIRA COSTA

FORTALEZA – CEARÁ

2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PROGRAMA DE MESTRADO EM LOGÍSTICA E PESQUISA OPERACIONAL

**INDICAÇÕES PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO ORGANIZACIONAL
PARA INSERÇÃO COMPETITIVA DOS PEQUENOS PRODUTORES DE
CASTANHA DE CAJU DO CEARÁ NO MERCADO GLOBALIZADO**

Larisse Oliveira Costa

Dissertação submetida ao Programa de Mestrado em Logística e Pesquisa Operacional da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

ORIENTADOR(A): Prof^a Marta Maria de Mendonça Bastos, Pós D.Sc.

Fortaleza, CE
2008

FICHA CATALOGRÁFICA

COSTA, LARISSE OLIVEIRA

Indicações para a Construção de um Modelo Organizacional para Inserção Competitiva dos Pequenos Produtores de Castanha de Caju do Ceará no Mercado Globalizado.

..... fl., Dissertação (Mestrado em Logística e Pesquisa Operacional) – Programa de Mestrado em Logística, Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

1. Logística – Dissertação

2. Sistemas Agroindustriais

3. Pobreza e Desigualdade

4. Cadeia Produtiva da Castanha de Caju

COD

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

COSTA, Larisse Oliveira (2008). Indicações para a Construção de um Modelo Organizacional para Inserção Competitiva dos Pequenos Produtores de Castanha de Caju do Ceará no Mercado Globalizado. Dissertação de Mestrado, Programa de Mestrado em Logística, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, fl.

CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Larisse Oliveira Costa

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO: Indicações para a Construção de um Modelo Organizacional para Inserção Competitiva dos Pequenos Produtores de Castanha de Caju do Ceará no Mercado Globalizado.

Mestre / 2008

É concedida à Universidade Federal do Ceará permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado e para emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor.

Larisse Oliveira Costa

Rua: Paulo Moraes, 860, apt 1101, Bl. Vega – Papicu

CEP: 60175-175, Fortaleza, Ceará – Brasil.

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, *in memoriam*, Lino e
a minha mãe Aparecida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar por ter me proporcionado a vida e a benção de poder seguir com meus estudos.

Ao meu pai Lino Ângelo da Costa Filho (in memoriam), aonde quer que esteja, pois estará sempre guiando meus passos, e à minha mãe Maria Aparecida Alves de Oliveira que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos da minha vida.

Aos meus irmãos Leonel e Lucas que sempre me deram força e a toda minha família, tios e primos, por me apoiarem em tudo. Ao meu padrasto Bernardo Carlos de Moraes, que sempre foi um segundo pai para mim.

Aos meus amigos de mestrado, do Colégio Christus e a minha grande amiga, Larice Bessa, por sempre me incentivarem aos estudos.

A minha orientadora, Professora Marta Bastos, pela paciência e pelas contribuições feitas com seu conhecimento ao longo de todo esse percurso.

A todos os meus professores que passaram pela minha vida escolar, desde o ensino fundamental, passando pela graduação e chegando ao mestrado.

A Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FUNCAP, pelo apoio financeiro durante o período do curso.

Aos professores Carlos Américo Leite de Moraes, Jean-Marie Jacques Colin, Alípio Leitão Neto, por sua participação como membros de banca examinadora desta dissertação.

Resumo da Dissertação submetida ao GESLOG/UFC como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Logística e Pesquisa Operacional.

**INDICAÇÕES PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO ORGANIZACIONAL
PARA INSERÇÃO COMPETITIVA DOS PEQUENOS PRODUTORES DE
CASTANHA DE CAJU DO CEARÁ NO MERCADO GLOBALIZADO**

Larisse Oliveira Costa

Orientadora: Prof^ª Marta Maria de Mendonça Bastos

O modelo de desenvolvimento adotado pelo Brasil a partir da intensificação da industrialização, ocorrida na década de 30 do século passado, prioriza o crescimento econômico com base industrial urbana. Estendido à região Nordeste via SUDENE e ao estado do Ceará, este modelo trouxe como conseqüências: exacerbada concentração de renda, êxodo rural, aumento das desigualdades sociais e da pobreza, além da exclusão do mercado formal da maior parte da população economicamente ativa - PEA do país. Parece óbvio que ele não serve ao conjunto da sociedade e precisa ser modificado. A melhor forma de fazê-lo é através da promoção do desenvolvimento local endógeno. Uma das formas de operacionalizar o desenvolvimento local endógeno é organizar a atividade econômica de pequenos produtores rurais através de cooperativas de modo a torná-los ativos como agentes econômicos. Nesta pesquisa analisa-se uma das principais cadeias de produção locais – a cadeia da amêndoa de castanha de caju - ACC, na qual os pequenos produtores rurais respondem pela maior parte da produção da matéria prima básica. Contudo, eles não recebem benefícios compatíveis com a sua importância, ficando à margem da inclusão econômica e social, pois são os atravessadores e os processadores que auferem a maior parte do lucro gerado pela cadeia. Para que esta cadeia contribua de uma maneira notória para a melhoria da qualidade de vida destes produtores é necessário haver equilíbrio entre seus elos internos e integração com o seu ambiente externo, além de organização e gerenciamento adequados para que ela se torne competitiva no mercado mundial. Neste contexto, apresenta-se um modelo organizacional operacional, visando contribuir para inserção competitiva de pequenos produtores de castanha do estado do Ceará no mercado globalizado. Tem-se como base os conceitos de pobreza, desigualdade, agricultura, agronegócio, sistemas agroindustriais, cadeias produtivas, *suplly chain*, *suplly chain management*, integração, cooperação e cooperativas. O modelo propõe estruturar o conjunto e seus três principais segmentos internos da cadeia para que atuem de forma sistêmica, integrada, organizada e coordenada, estimulando assim, o desenvolvimento da cadeia, e contribuindo para que os pequenos produtores de castanha de caju no Ceará passem também a processá-la, e a receber benefícios proporcionais aos riscos e incertezas intrínsecos aos seus negócios.

Abstract of Thesis submitted to GESLOG/UFC as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters in Logistics and Operational Research.

INDICATIONS FOR THE CONSTRUCTION OF ORGANIZACIONAL MODEL FOR
COMPETITIVE INSERTION OF THE SMALL PRODUCERS OF CASHEW NUTS OF
THE CEARÁ IN THE GLOBALIZED MARKET

Larisse Oliveira Costa

Advisor: Prof^a. Marta Maria de Mendonça Bastos, Pós D.Sc.

The development model adopted by Brazil as a result of industrial growth during the decade of 30 of last century, gives priority to the economical growth based on urban industry. Spreading out to the Northeast region via SUDENE and to the state of the Ceará, as a result this model brought intensified concentration of income, rural exodus, increase of social inequalities and of poverty, besides the exclusion of the formal market and of most of the economically active population (PEA) of the country. It seems obvious that it does not serve society as a whole and needs to be modified. The best form of doing it is by promoting local endogenous development. One of the forms of putting into operation this local endogenous development is by organizing the economic activity of small rural producers through cooperatives as a way of making them active economic agents. This research analyzes one of the principal local chains of production – the chain of the cashew nut (ACC), in which the small rural producers answer for most of the production of the basic raw material. Nevertheless, they did not receive compatible benefits with in relation to its importance, putting them on the border of economic and social inclusion, since the middlemen and the processors derive most of the profit produced by the chain. In order for this chain to contribute in a publicly-known way to improve the quality of life of these producers it is necessary have a balance between their internal links and integration with their external environment, besides adequate organization and management in order to become competitive in the world-wide market. In this context, a well-organized and operational model is introduced, aiming to contribute to competitive insertion of small producers of cashew nuts of the state of the Ceará into the world market. As a base we have the concepts of poverty, inequality, agriculture, agrobusiness, agroindustrial systems, productive chains, supply chains, supply chain management, integration, cooperation and cooperatives. The model proposes to structure three principal internal segments of the chain in order to act in a systematic form, integrated, organized and coordinated, thus stimulating, the development of the chain, and contributing in such a manner that the small producers of cashew nuts in Ceará also begin to process it, and to receive benefits proportional to the risks and intrinsic uncertainties associated with their businesses.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Etapas da Pesquisa	10
Figura 2	Agronegócio ou <i>Agrobusiness</i>	17
Figura 3	Diagrama Geral de Cadeia Produtiva	18
Figura 4	Cadeia de Suprimento Típica	20
Figura 5	Cadeia de Suprimento Integrada (SCI)	23
Figura 6	Círculo Vicioso da Desigualdade e da Pobreza	36
Figura 7	Produtos e subprodutos oriundos do processamento do caju	56
Figura 8	Pólos da Cajucultura Cearense	60
Figura 9	Produtos derivados da castanha de caju	61
Figura 10	Elementos Internos da cadeia da amêndoa da castanha de caju	62
Figura 11	Modelo organizacional para Inserção dos Pequenos Produtores de ACC	81
Figura 12	Etapas do Processamento da Castanha de Caju	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Exportações Cearenses	3
Tabela 2	Classificação de alguns Estados brasileiros segundo o IDH e outros indicadores socioeconômicos	4
Tabela 3	Brasil: Distribuição de renda pela População Economicamente Ativa (PEA): Evolução entre 1960 e 2004	33
Tabela 4	Distribuição Percentual da Pobreza	35
Tabela 5	Varição da Renda Média entre 20% mais ricos e os 40% mais pobres da População nos Municípios do Ceará	35
Tabela 6	Exportações Brasileiras - Valores em US\$ FOB Setor de Castanha - Estados Exportadores - Período: 2007/2006	72
Tabela 7	Exportações Cearenses - Pauta de Produtos	73
Tabela 8	Exportações Cearenses – Países de Destino	73
Tabela 9	Exportações Cearenses - Valores em US\$ FOB Setor de Castanha - Histórico das Exportações Cearenses - Período: 1996 a 2007	74
Tabela 10	Exportações Cearenses - Valores em US\$ FOB Setor de Castanha – Países - Destino - Período: 2007/2006	75
Tabela 11	Módulos da fábrica de castanha de caju	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Produção da castanha de caju em alguns Estados Brasileiros em 2007	1
Quadro 2	Países importadores de castanha de caju do Ceará em 2007	2
Quadro 3	Classificação dos Estados Brasileiros segundo o Índice de Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e outros indicadores socioeconômicos	34

LISTA DE SIGLAS

ACC	Amêndoa de castanha de caju
ADS	Agências de Desenvolvimento Social
ALICE	Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior
BB	Banco do Brasil
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CSA	<i>Commodity System Approach</i>
CUT	Central Única dos Trabalhadores
EMATERCE	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPC	Empresas de participação comunitária
FBB	Fundação Banco do Brasil –
FIEC	Federação das Indústrias no estado do Ceará
IBGE	Instituto brasileiro de geografia e estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
ITCP	Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares -
LCC	Líquido de castanha de caju
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MST	Movimento dos Trabalhadores Sem Terra
ONG	Organizações não-Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas

PARPA	Plano de Ação para a Redução da Pobreza Absoluta
PEA	População Economicamente Ativa -
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Programa nacional de Amostragem Familiar
SC	Suplly Chain
SCM	Suplly Chain Management
SDA	Secretaria do Desenvolvimento Agrário
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas -
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste –
SUFRAMA	Superintendências de Desenvolvimento da Amazônia –
UFC	Universidade Federal do Ceará
UNITRABALHO	Universidade do Trabalho

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO GERAL	1
1.1. Importância do Tema em Estudo	1
1.2. Problemática e Problema de Pesquisa	4
1.2.1. Problemática	4
1.2.2. Problema de Pesquisa	5
1.3. Questões de Pesquisa	5
1.3.1. Questão Principal	5
1.3.2. Outras Questões Pertinentes	6
1.4. Objetivos	6
1.4.1. Objetivo Geral	7
1.4.2. Objetivos Específicos	7
1.5. Metodologia	8
1.5.1. Referencial Teórico	8
1.5.2. Etapas da Pesquisa	8
1.5.3. Estrutura do Trabalho	10
 PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: O Setor Primário da Economia como forma de inclusão econômica da PEA rural.	
 CAPÍTULO 2 - O setor primário e sua evolução: O agronegócio e as cadeias	13
produtivas agroindustriais	
2.1. Agricultura e Agronegócio	13
2.1.1. Agricultura	13
2.1.2. Agronegócio	14

2.2. Cadeias Produtivas e Suplly Chain -----	18
2.2.1.Cadeias Produtivas -----	18
2.2.2. Suplly Chain -----	20
2.2.2.1.Suprimento -----	24
2.2.2.2.Produção -----	24
2.2.2.3.Distribuição -----	25

CAPÍTULO 3 - O Cooperativismo como Forma de Inclusão Socioeconômica ----- 29

3.1. Pobreza e a necessidade de inclusão da PEA rural -----	30
3.2. A importância dos Pequenos Produtores no Desenvolvimento Rural-----	37
3.3. Sistema de Cooperativas como Forma de Organização da Produção Agrícola -----	41
3.3.1. As Cooperativas e o Desenvolvimento -----	42
3.3.2.Cooperativas: Definições, Características e Origens -----	44
3.3.2.1. Cooperativas: Definições -----	44
3.3.2.2. Características Principais -----	44
3.3.2.3. Origens do Cooperativismo e das Cooperativas -----	47
3.2.2.2. O Cooperativismo no Brasil -----	49
3.4. Considerações Finais -----	51

PARTE II – ESTUDO DE CASO: A amêndoa da castanha de caju e a participação dos pequenos produtores do Ceará.

CAPÍTULO 4 - O Agronegócio do Caju e a estrutura da cadeia da ACC no ----- 54

Mercado Globalizado e no Ceará

4.1. A Cultura do Caju -----	54
4.2. A Cadeia Produtiva do Caju -----	60
4.2.1. Elementos Internos -----	61
4.2.2. Elementos Externos -----	65
4.2.2.1. Instituições de Apoio no Nível Federal -----	65
4.2.2.2. Instituições de Apoio no Nível de Estado do Ceará -----	67
4.2.2.3. Instituições de Apoio Privada -----	68
4.3. Comercialização / Exportação da ACC -----	69

CAPITULO 5 – Indicações para a Construção do Modelo Organizacional para	77
Inserção dos Pequenos Produtores do Ceará	
5.1. Reformulando a Cadeia da ACC dos Pequenos Produtores no Ceará	78
5.1.1. Oportunidades e Ameaças	78
5.2. O Modelo de Inserção Proposto	80
5.2.1. Ambiente Interno do Modelo	81
5.2.1.1. Suprimento de Matérias-primas	81
5.2.1.2. Cooperativas de Transformação da Castanha de Caju em ACC através das Minifábricas	83
5.2.1.3. Operador Logístico e a Comercialização da ACC	88
CAPÍTULO 6 - Conclusões e Recomendações	91
6.1. Conclusões	91
6.1.1. Conclusões Gerais	91
6.1.2. Conclusões Específicas	92
6.2. Limitações da Pesquisa	93
6.3. Sugestões para Trabalhos Futuros	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO GERAL

1.1. IMPORTÂNCIA DO TEMA EM ESTUDO

O Brasil é um dos principais produtores e exportadores de amêndoa de castanha de caju - ACC do mundo. No Nordeste, se concentra quase toda a produção da castanha do país, da matéria-prima para obtenção da ACC, destacando-se os Estados do Ceará, do Rio Grande do Norte e do Piauí, como mostra o quadro abaixo.

Quadro 1 – Produção da Castanha de Caju em alguns Estados Brasileiros em 2007

Brasil e Unidades da Federação	Produção 2007 (Ton)	Participação (%) na Produção
Ceará	53.419	40 %
Rio Grande do Norte	40.515	30%
Piauí	23.744	17,8%
Bahia	6.345	4,7%
Brasil	133.211	100%

Fonte: IBGE (2008)

Elaboração: Autor

O caju é cultivado em quase todo o Estado do Ceará e a maior parte dessa produção se dá através dos pequenos produtores. Dentre estes, os produtores que detêm até dez hectares são classificados como pequenos e os que têm entre dez e cem hectares são

considerados médios. Juntos eles detêm 80% do volume total produzido, o que representa 95% dos 195 mil produtores de castanha de caju do país. (FIEC, 2008)

Apesar dos programas e estudos de apoio à cajucultura e à ACC no estado do Ceará, os resultados obtidos mostram que eles não conseguiram reverter à queda do Ceará e do Brasil no ranking mundial de exportação. Isto, tendo em vista não ter sido possível atenuar tantos problemas de produção e comercialização dos pequenos produtores quanto os problemas da concorrência feita por outros países como Vietnã e Índia, que tomaram a frente do Brasil no volume das exportações.

O Ceará é o primeiro exportador do Brasil de ACC, produto de alto valor agregado e muito valorizado por consumidores norte-americanos e europeus como pode ser observado no quadro abaixo.

Quadro 2. Países Importadores de Castanha de Caju do Ceará. 2007

Países	IMPORTAÇÃO	
	Toneladas	%
Estados Unidos	26.251	64,2
Canadá	2.818	6,9
Líbano	1.475	3,6
Itália	1.521	3,7
Holanda/Bélgica	1.479	3,6
Reino Unido	984	2,4
Rússia	974	2,4
México	685	1,7
França	805	2,0
Portugal	505	1,2
Outros Países	3.377	8,3
Total	40.877	100,0

Fonte: ALICE / MDIC, 2008.

Elaboração: Autor

A produção de ACC é quase toda voltada para o mercado externo, mais de 80% da ACC é exportada, e os Estados Unidos é o maior importador, detendo mais da metade da produção como mostra o quadro acima.

Como se pode observar pelos dados no quadro 2, mais da metade da demanda de ACC tem origem nos Estados Unidos. Assim, pelo fato dele ser um produto tipicamente de

exportação, a ACC gera renda e muitas divisas para o Estado. Ela poderia gerar muito mais renda e divisas caso se aproveitasse devidamente o potencial de produção e consumo existente, particularmente, para os pequenos produtores rurais, tão carentes de oportunidades e de trabalho.

Entretanto, na pauta de exportação do Estado, a ACC vem perdendo posição para outros produtos como mostra o quadro abaixo. Atualmente, ela é o segundo produto da pauta de exportação do Ceará, ficando atrás apenas dos calçados de borracha/plásticos.

Tabela 1: Exportações Cearenses - Pauta de Produtos

PRODUTOS	EXPORTAÇÕES (2008)
Calçados de borracha/plásticos	116.484.226
Castanha de caju	91.398.499
Couros e peles	75.422.784
Ceras vegetais	21.826.516
Tecidos de algodão	17.636.619
Melões frescos	14.949.507

Fonte: Secex / Mdic

Adaptação: Autor

A cajucultura tem importância muito elevada na socioeconômica do Estado do Ceará, pois gera muitos empregos na entressafra da maioria dos produtos. Ela é fundamental, pois cerca de 150 mil empregos são gerados pela cultura do caju, sejam empregos diretos ou indiretos. Só no ano de 2006, o Ceará participou com US\$ 140 milhões referentes à exportação. (CIN, 2008)

Diante do exposto, percebe-se que o Ceará tem um grande potencial de produção e exportação no setor de castanha de caju. Infelizmente, os pequenos produtores rurais não se beneficiam deste potencial. Eles não têm acesso ao mercado externo e acabam sendo meros fornecedores das grandes agroindústrias de castanha de caju. Assim, está havendo forte desequilíbrio nos benefícios gerados, ficando os pequenos produtores rurais com uma pequena proporção do lucro gerado pela cadeia.

Por isso, é muito importante aprofundar o estudo desse tema, pois inserir os pequenos produtores de caju no mercado mundial, promovendo também o desenvolvimento do estado do Ceará significa gerar mais trabalho e renda, e melhorar a qualidade de vida no Estado que é um dos que apresenta a pior classificação no ranking dos estados brasileiros, em

termo de distribuição de renda e índices socioeconômicos, que compõem o IDH como mostra a tabela apresentada a seguir.

Tabela 2: Classificação de alguns estados brasileiros segundo o IDH e outros indicadores Sócio-econômicos

Estados da Federação	IDH: Valor	IDH: Posição Relativa	PIB Per Capita	Esperança de vida ao nascer	Escolaridade
Ceará	0.506	23°	23°	22°	24°
Piauí	0.502	24°	26°	18°	23°
Rio G. do Sul	0.871	1°	4°	2°	3°
São Paulo	0.850	3°	2°	11°	2°

Fonte: PNUD/ONU (2005)

1.2. PROBLEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA

1.2.1. Problemática

Atualmente, o Brasil ocupa o terceiro lugar no *ranking* de produção de ACC. A Índia detem a segunda posição e o Vietnã lidera a produção mundial. É importante notar que a primeira posição já foi ocupada pelo Brasil, mas muitos foram os fatores interferiram para que ele perdesse essa posição, fatores estes principalmente de cunho interno à própria cadeia do caju.

Ao longo dos últimos anos, detectaram-se nesta cadeia alguns vícios e práticas ineficientes de atores que dela participam. O setor vem perdendo competitividade e enfrenta problemas na sua sustentabilidade, que vem agravando-se a cada ano.

Os principais problemas desse segmento segundo João Ribeiro, pesquisador da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), são: i) o decréscimo do preço de mercado da ACC, ii) a baixa utilização dos principais produtos derivados do pedúnculo, iii) problemas no processamento da amêndoa e do pedúnculo, iv) baixa produtividade dos pomares e v) as dificuldades no ambiente institucional e organizacional da cadeia produtiva. Este último sendo o de maior peso.

Apesar do Ceará de ser o maior produtor e exportador, de 80% desta produção estar nas mãos dos pequenos produtores rurais, de órgãos de pesquisa e financiamento como EMBRAPA, Universidade Federal do Ceará, Banco do Nordeste e Banco do Brasil, atuarem fortemente nesta cadeia. Este ambiente externo, altamente propício não é devidamente valorizado numa mostra de competência que não ajuda em nada ao Estado neste negócio.

Existe também ausência de integração entre os elos da cadeia e falta de uso da tecnologia disponível para os processos de beneficiamentos por parte dos pequenos produtores. A indústria de transformação da castanha em amêndoa é dominada pelas grandes indústrias

No cenário atual no Ceará, as grandes indústrias exportam para todo o mercado mundial, ficando os pequenos produtores com o papel dos fornecedores de suprimento da castanha.

Um dos problemas destes pequenos produtores é que eles encontram-se espalhados por todo o Estado, não havendo inter-relação entre eles, e por isso seu peso econômico é muito pequeno. Isso facilita a presença dos atravessadores que ficam com a maior parte do lucro da cadeia.

1.2.2. Problema da Pesquisa

A problemática exposta acima se reflete no problema de pesquisa apresentado a seguir:

“como indicar elementos para a construção de um modelo organizacional para inserir competitivamente os pequenos produtores de castanha de caju do Ceará no mercado globalizado.”

1.3. QUESTÕES DE PESQUISA

A problemática acima resumida deu origem à indagações diversas que levaram a formulação das questões que incentivaram esta pesquisa, sendo estas expostas a seguir.

1.3.1. Questão Principal

Que tipos de indicações poderiam ser propostas para a criação de um modelo organizacional para inserir competitivamente os pequenos produtores de castanha de caju do Ceará no mercado globalizado, aumentando assim sua renda e a participação do Estado no mercado mundial?

Essa questão leva a formulação de outras questões pertinentes conforme abaixo formuladas.

1.3.2. Outras Questões Pertinentes

Estas questões apresentam-se tanto no nível teórico como prático.

No nível teórico:

- a. Qual a importância da agricultura e do agronegócio?
- b. O que são cadeias produtivas agroindustriais e como elas se estruturam?
- c. O que são pobreza e desigualdade e como atenuá-las?
- d. De que maneira as Cooperativas podem ajudar a organização da cadeia de suprimentos de pequenos produtores rurais?

No nível prático:

- e. Porque a pobreza e a distribuição de renda ainda são tão acentuadas no Brasil e principalmente no Ceará?
- f. Como é estruturada a cadeia produtiva da ACC no Ceará, quais são seus principais elos, seus gargalos e oportunidades?
- g. De que maneira o ambiente externo interfere na cadeia produtiva da ACC dos pequenos produtores do Ceará?
- h. Como os pequenos produtores de ACC podem se beneficiar do mercado externo em termos de demanda e oferta criando oportunidades para melhorar a renda e a qualidade de vida?

1.4. OBJETIVOS

Tendo como referência as questões expostas acima, especifica-se abaixo o objetivo geral e os específicos que a pesquisa visa atingir.

1.4.1. Objetivo Geral

Propor indicações para a construção de um modelo organizacional para inserção competitiva de pequenos produtores de castanha de caju do Ceará no mercado globalizado.

1.4.2. Objetivos Específicos

No nível teórico:

- a. Estudar as cadeias produtivas agroindustriais, a partir de conceitos e definições metodológicas, tais como: agronegócio, sistemas agroindustriais, cadeias produtivas, *supply chain*;
- b. Refletir sobre os impactos da pobreza e a distribuição de renda na vida dos pequenos produtores rurais;
- c. Identificar como as cooperativas podem ajudar os pequenos produtores a se inserirem de forma competitiva no mercado;

No nível prático:

- d. Caracterizar a cadeia produtiva da ACC dos pequenos agricultores no Estado do Ceará identificando seus principais elos internos, além das ameaças, gargalos e oportunidades;
- e. Estudar o ambiente externo com o qual se relaciona diretamente a cadeia produtiva da ACC dos pequenos agricultores no Estado do Ceará identificando ameaças e oportunidades;
- f. Identificar o mercado externo da ACC em termos de demanda, visando identificar oportunidades de inserção da ACC dos pequenos agricultores do estado neste mercado;

1.5. METODOLOGIA

Para que os objetivos acima possam ser alcançados, utilizou-se a metodologia explicitada a seguir.

1.5.1. Referencial Teórico

A pesquisa aqui proposta inicia-se com a construção do referencial teórico, que para tanto se apoia em autores como Leite & Paula, Bastos, Zylbersztajn e Batalha e sites como o do Sindicato das Indústrias de Beneficiamento de Castanha de caju - SINDICAJU e a além de dados obtidos junto a Embrapa Agroindústria Tropical.

De acordo com os objetivos explicitados pela pesquisa, abordam-se os seguintes temas: agronegócio, cadeias produtivas, *supply chain*, todos referenciais voltados para o sistema agroindustrial. Também serão abordados conceitos sobre a pobreza, as desigualdades e as cooperativas como forma de organização para pequenos produtores rurais.

1.5.2. Etapas da Pesquisa

A pesquisa está estruturada com as seguintes etapas:

Etapa um - Levantamento de dados através de livros, artigos, dissertações, revistas, jornais e internet.

Nesta etapa, foi feita uma pesquisa bibliográfica, com base em materiais obtidos de livros, dissertações e sites de internet, para obter o máximo de informações sobre os temas abordados na pesquisa, para adquirir um maior conhecimento sobre os assuntos que serão tratados no trabalho.

Etapa dois – Detalhamento do referencial teórico e da metodologia da pesquisa, com base nos dados e pesquisa bibliográfica que se obteve no início.

Com o material obtido na primeira etapa, visa-se o desenvolvimento do referencial teórico, que será dividido em dois capítulos, o primeiro dele abordará o agronegócio, as cadeias produtivas, a cadeia de suprimento; o outro capítulo está voltado para o desenvolvimento, onde serão tratados os temas referentes à pobreza, desigualdades, pequenos produtores e cooperativas.

Etapa três – Estudo de Caso compreendendo a caracterização e a análise da cadeia produtiva da amêndoa da castanha de caju, visando atingir os objetivos propostos.

Nesta etapa aprofunda-se o estudo na cadeia da amêndoa da castanha de caju, analisando as etapas da cadeia, os elos internos e externos, bem como seus mercados consumidores, a comercialização e a exportação no Ceará, através de tabelas e quadros.

Etapa quatro – Indicações para a Construção de um modelo organizacional para a inserção dos pequenos produtores da ACC do Ceará no mercado globalizado.

Com base em tudo que foi visto anteriormente, nesta etapa propõe-se algumas indicações para a construção de um modelo organizacional para que os pequenos produtores de amêndoa de castanha de caju possam inserir no mercado globalizado, contribuindo assim para o desenvolvimento do Estado do Ceará, a melhoria da sua renda e da qualidade de vida.

Etapa cinco – Conclusões e recomendações.

Nesta última etapa, serão feitas as conclusões, as recomendações, as limitações da pesquisa, bem como sugestões para trabalhos futuros.

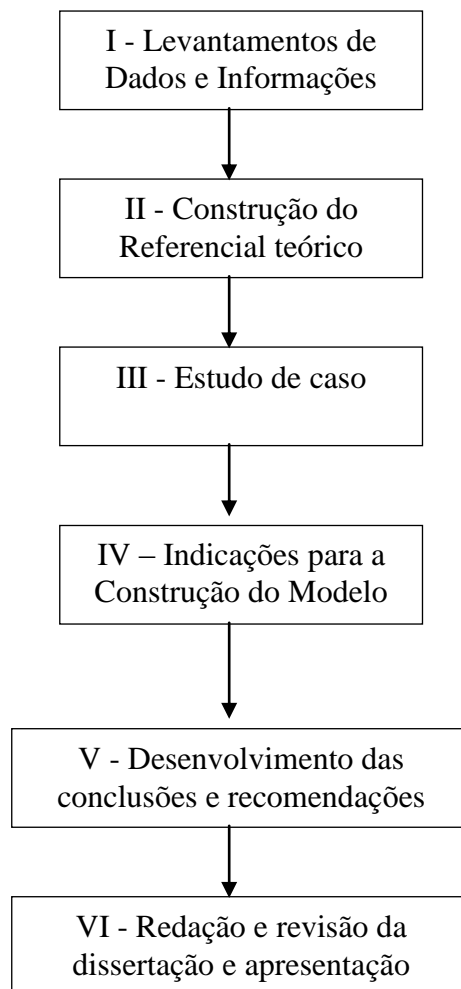


Figura 1: Etapas da Pesquisa

1.2. ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa estrutura-se em duas partes, além da introdução geral, das conclusões e recomendações.

Na introdução geral, abordam-se os principais pontos do estudo como a importância do tema, a problemática, questões de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, e a metodologia.

A primeira parte do referencial teórico e dividido em dois capítulos.

No primeiro capítulo dessa parte serão apresentados várias definições e conceitos de alguns autores sobre agronegócio, cadeias produtivas, sistemas agroindustriais, *supply chain*, bem como suas principais abordagens e seus diversos conceitos.

No capítulo três analisa-se as cooperativas como uma forma de organização de pequenos produtores na atividade econômica. Abordando também conceitos como o da pobreza, desigualdades sociais e concentração de renda.

A segunda parte refere-se ao estudo de caso da pesquisa.

No primeiro capítulo desta parte, que corresponde ao capítulo quatro, caracteriza-se a cadeia da ACC no estado do Ceará, estudando seus elos interno e externos, identificando os mercados consumidores e a comercialização e a exportação desse produto no Estado.

No capítulo cinco ocorrem as indicações para a construção de um modelo organizacional para inserir os pequenos produtores de amêndoa da castanha de caju – ACC, do Estado do Ceará no mercado globalizado. Este modelo será composto por dois ambientes interno e externo, onde todos os elementos do ambiente interno, suprimento, beneficiamento e distribuição estarão interligados.

Finalmente, no capítulo seis apresentam-se as principais conclusões encontradas na pesquisa, com algumas recomendações, as limitações do trabalho e sugestões para novos trabalhos referentes a este.

PARTE I

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Setor Primário da Economia como forma de Inclusão
Econômica da PEA Rural

CAPÍTULO 2

O SETOR PRIMÁRIO E SUA EVOLUÇÃO: O AGRONEGÓCIO E AS CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS

Dentre as últimas décadas, a agricultura vem passando por um longo período de evolução. A crescente concorrência que existe nos mercados agrícolas provocou rápidas transformações em quase todos os segmentos. Com isso, muitas empresas repensaram suas formas de organização. Várias foram às abordagens estudadas como: agronegócio, cadeias produtivas, *supply chain*.

Este capítulo, o primeiro da fundamentação teórica da pesquisa, tem como objetivos justamente estudar estes conceitos e as definições metodológicas, procurando entender as varias abordagens feitas por diferentes autores.

2.1. AGRICULTURA E AGRONEGÓCIO

2.1.1. Agricultura

Até os anos 50, a agricultura mundial era marcada por duas formas bem distintas: a primeira que até hoje subsistem é agricultura de *plantation* e a segunda é a agricultura de subsistência.

A agricultura de *plantation* - realizada por grandes empresas, caracteriza-se pelos ciclos econômicos, sejam eles do café, do algodão, do açúcar, da cana-de-açúcar, dentre outros. Aqui, ditava-se o ritmo da atividade econômica. Também se acompanhava o nascimento, o crescimento e a decadência desses ciclos.

A agricultura de subsistência engloba a massa popular do campo. Diferente da outra agricultura era composta por pequenos proprietários, de colonos, arrendatários. Ela é a principal forma de subsistência das populações rurais da África, Ásia e América Latina.

Paralelamente, mas não de forma excludente, foi ocorrendo à evolução discreta. Segundo Zylbersztajn (2006), “a agricultura passou por uma transformação silenciosa, que se deu no campo organizacional, não percebida pela maior parte dos analistas.” Essa transformação pode ser visualizada pela maneira com que o setor agrícola se relaciona com os fornecedores de insumos e os canais de distribuição. Ela deixou de ser uma agricultura na qual as transações ocorrem nos mercados para ser uma agricultura regida por contratos.

Diante de tantas transformações, a agricultura também foi transformando-se para uma crescente interdependência envolvendo os insumos, as máquinas, o armazenamento, a industrialização e a comercialização.

Sujeita a fatores incontroláveis como o clima, as pragas, as doenças, ficando vulnerável e possuindo certa instabilidade perante o mercado, a agricultura deve ser vista de uma forma ampla, onde todos se adaptem a estas características originais e estruturais.

As duas agriculturas possuem características bastante distintas. A agricultura comercial dispõe de alta tecnologia que possibilita ganhos de produção e apóia o suprimento agrícola urbano. A agricultura de baixa renda se mantém primitiva, sem grandes avanços tecnológicos, composta por unidades familiares que não buscam acesso as inovações e mantém suas formas de produção, onde os baixos resultados são a tônica.

2.1.2. Agronegócio

O agronegócio ou *agrobusiness* pode ser definido como um somatório que engloba todas as operações desde a produção até a distribuição, passando pelo armazenamento e processamento, chegando ao consumidor final. Ele pode servir também como um instrumento analítico e experimental, onde se realiza alguns diagnósticos e até simulações estratégicas.

No Brasil, no início dos anos 90, as cadeias agrícolas passaram a ter uma nova definição. Isto porque o setor agrícola passou a ser estudado não mais de uma maneira isolada, mais sim, de uma forma integrada com o suprimento e a distribuição.

As relações nas cadeias do agronegócio são bem complexas, elas são compostas por vários setores da economia, os fornecedores de insumos, que se encontram no campo e os produtores, as indústrias processadoras, que podem estar ou não no campo destacam-se os distribuidores e os prestadores de serviços, garantindo que os diversos produtos agroindustriais e agrícolas, cheguem ao consumidor nos prazos, quantidades e preços que garantam a sua competitividade no mercado globalizado. Este cenário competitivo é ao mesmo tempo ameaça e oportunidade para os pequenos produtores.

O agronegócio se inicia na agricultura, incluindo o fornecimento de insumos para a agricultura, indo para a distribuição varejista e atacadista, e para as agroindústrias. Como se pode observar é uma atividade que engloba os três setores da economia e muitos atores.

No *agrobusiness*, também existe diversidade dos papéis dos elementos que o compõem. Eles são bem distintos, pois se tem além dos produtores, dos fornecedores de insumos, dos armazenadores, dos processadores de pedidos e distribuidores o papel operacional, onde eles impulsionam a rentabilidade do produto em si. Os fornecedores tendo os insumos e os fatores de produção têm o papel de despejar a energia inicial da cadeia. Além disso, têm-se os governantes, seguradoras, sindicatos, bancos e associações, cujos papéis são de fomentar, coordenar e facilitar a integração entre os agentes.

O agronegócio possui algumas características importantes destacadas abaixo:

- É composto por elementos internos e externos;
- Os elementos internos formam as cadeias de produção;
- Os elementos externos são compostos pelo ambiente onde se encontram as instituições de apoio, o aparato jurídico legal e normativo, bem como outros produtores, além dos consumidores;

- Engloba os setores da atividade econômica que são o primário, secundário e terciário.

A visão que se estabelece a partir do *agrobusiness* possibilita um ganho maior, seja através dos elos internos ou da eficiência de toda a cadeia. Ela é equivalente a um enfoque sistêmico, que se caracteriza com uma relação inter e intra-agentes de muito dinamismo.

Batalha (1997) define o agronegócio como "o conjunto de atividades que ocorrem para a elaboração de produtos agroindustriais, desde a produção de insumos (sementes, adubos, máquinas agrícolas, etc) até a chegada do produto final ao consumidor. Onde se corresponde a uma abordagem em que todos os agentes são levados em conta, desde aqueles que produzem, processam, comercializam e distribuem os produtos."

O agronegócio também pode ser definido como sendo um conjunto de processos interligados por objetivos em comum se subdividindo em diversos subsistemas.

De acordo com Bastos (2005), "o agronegócio extrapola os limites de qualquer tipo de unidade de produção, e envolve o conjunto dos atores que participam direta ou indiretamente da transformação de um insumo em produto. Assim, ele envolve componentes posicionados antes e depois do processo de transformação. Isto é, além dos atores responsáveis pela transformação do insumo em produto – como fabricantes ele envolve outras empresas localizadas após a transformação do insumo em produto, tais como aquelas responsáveis pelo empacotamento ou encasamento, distribuição e comercialização."

Dentre os fatores que influenciam o agronegócio, o ambiente externo, institucional é crucial e deve encontrar-se o mais favorável possível, com o menor custo ao funcionamento do sistema.

O agronegócio no seu modelo tradicional é descritivo, tendo um formato de diagrama de fluxo onde as operações são identificadas por caixas e os fluxos por setas, como mostra a figura 2 a seguir.

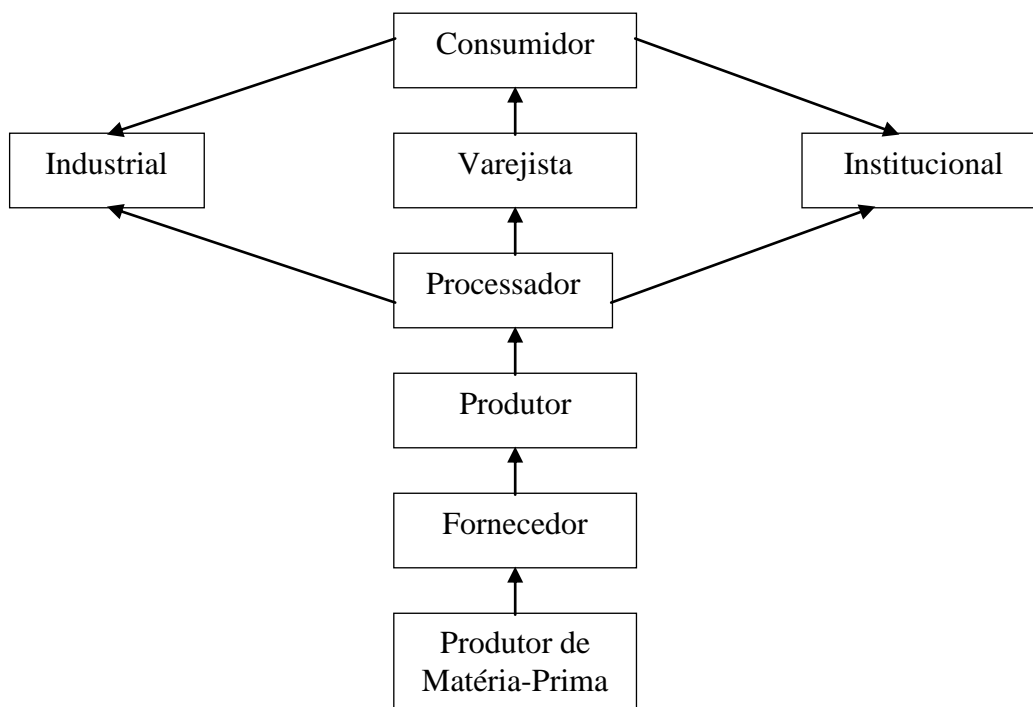


Figura 2: Agronegócio ou *Agrobusiness*
Fonte: Zilbersztajn (1995)

Como se pode observar inicia-se com o produtor de matéria-prima, que repassa os insumos básicos para o fornecedor, só então é repassado para que o produtor possa produzir o produto, depois o produto será beneficiado para que possa ser encaminhado para o varejista ou a indústria, chegando finalmente ao consumidor final.

O agronegócio brasileiro é de fundamental importância para o país, fornecendo empregos, gerando divisas e constituindo-se um grande fornecedor de matéria-prima. O Produto Interno Bruto – PIB do agronegócio brasileiro fechou o ano em R\$ 611,8 bilhões, representando 23,07% da economia brasileira em 2007.

O bom desempenho que teve o agronegócio em 2007 deu-se principalmente por dois setores: os insumos e a produção primária. Os insumos tiveram um crescimento de 12,99%, enquanto que a produção primária teve de 12,18%.

Neste ano de 2008, nos meses de janeiro e fevereiro, a balança comercial referente ao agronegócio já está com um superávit de US\$ 6,95 bilhões, representando um crescimento de 14,7 % comparando com o primeiro bimestre de 2007.

Entretanto, muito resta a fazer como, por exemplo, o desenvolvimento de dois importantes instrumentos que são o marketing e as vendas, pois com o regime competitivo que existe atualmente, a produção necessita do apoio destes elementos para garantir a sua absorção pelo mercado.

Com a globalização os sistemas terão que ser cada vez mais eficientes, pois o grau de exigência aumenta como também a existência da concorrência internacional. Todas as partes precisam estar unidas para que o sistema flua de forma eficaz, pois a existência de gargalos em algumas das etapas compromete todo o andamento do sistema.

2.2. CADEIAS PRODUTIVAS E *SUPPLY CHAIN*

2.2.1. Cadeias Produtivas

As cadeias produtivas compõem o agronegócio e elas por sua vez pertencem aos sistemas produtivos. Dois importantes aparatos operam nesse contexto. O aparato organizacional relacionado à forma de organização da cadeia que tem interferência direta no desempenho dela. O segundo é o aparato normativo relacionado com as leis e as normas, cuja influencia embora indireta seja também de importância vital para o bom funcionamento da cadeia.

São várias as definições que são dadas para as cadeias produtivas. Uma delas é “o conjunto de componentes que se interagem, onde se integram os fornecedores de serviços e insumos, os sistemas produtivos agropecuários; o processamento e as transformações dos produtos, chegando à distribuição e comercialização até o consumidor final.” Esta definição pode ser vista na figura 3 abaixo.

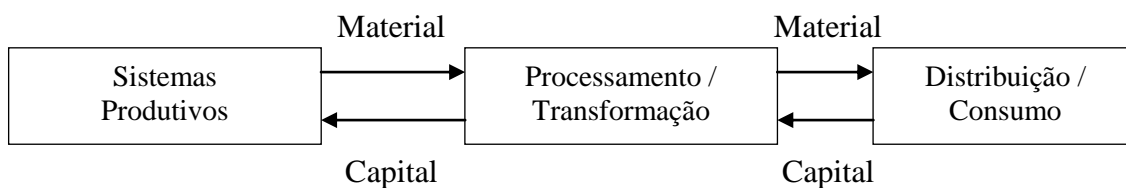


Figura 3 – Diagrama Geral de Cadeia Produtiva
Adaptação: Autor por parte de Figueredo, Prescott e Melo, 2004.

De acordo esta figura 3, pode-se notar que o fluxo de material e o de capital são inverso, em todas as etapas ocorre a transição tanto das matérias como do capital.

Na cadeia produtiva tem-se inicialmente a produção inicial a partir dos insumos e das matérias-primas que serão utilizadas para que se chegue ao produto final. Na etapa seguinte, os insumos serão transformados (ou beneficiados) em produtos para o consumo final. Quando o produto já estiver pronto, ele é encaminhado para o consumo seja através de atacadistas ou de varejistas ou diretamente ao consumidor individual.

Segundo Leite & Paula (1996), a cadeia produtiva é um sistema de agregação de valor, que envolve atividades de produção, processamento, distribuição e comercialização. Portanto, entender como este processo se desenvolve, identificando seus pontos fortes e fracos, constitui a essência do estudo de uma cadeia produtiva.

Outro aspecto a ser bem compreendido as transações e os fluxos de troca característicos das cadeias produtivas. Consideram-se esses dois pontos como sendo parâmetros fundamentais para se identificar as operações e as relações comerciais e financeiras, bem como as relações existentes entre fornecedores e clientes.

Na cadeia produtiva existem dois tipos de mercados. O primeiro é o mercado intermediário. Nele o consumo é feito pelos produtos intermediários da cadeia, consumo este dito intermediário por servir como “matéria-prima” ou insumo para bens de consumo final. No segundo mercado chega-se ao consumidor final, onde as pessoas que têm interesse pelo produto final da cadeia ou pelo serviço o adquirem através do comércio varejista, virtual ou não.

No agronegócio as cadeias produtivas podem ser articuladas de duas maneiras: de modo horizontal que engloba as associações, as cooperativas, dentre outras; e de modo vertical, no qual ocorre inter-relação desde o insumo até o distribuidor envolvendo os três setores da economia.

Com o mercado cada vez mais dinâmico, as cadeias produtivas precisam ser mais ágeis para responderem bem as demandas. Para isso, é necessário se conhecer melhor os

mercados, ter uma boa e confiável troca de informação e procurar melhorar sempre a relação entre os componentes da cadeia.

2.2.2. Supply Chain

O *Supply Chain* refere-se ao fluxo que leva o produto ao consumidor final, integrando para isso todos os elos da cadeia produtiva, tendo como foco a satisfação das necessidades deste consumidor, para isso conta-se com os fluxos de recursos, produtos e informações.

A figura 4 apresentada a seguir mostra uma *Supply Chain* típica, com as fontes de matérias-primas, indo para os fabricantes dos componentes, depois para a indústria principal, que manufatura o produto, seguindo para os distribuidores e atacadistas, passando pelos varejistas até chegar ao consumidor final.

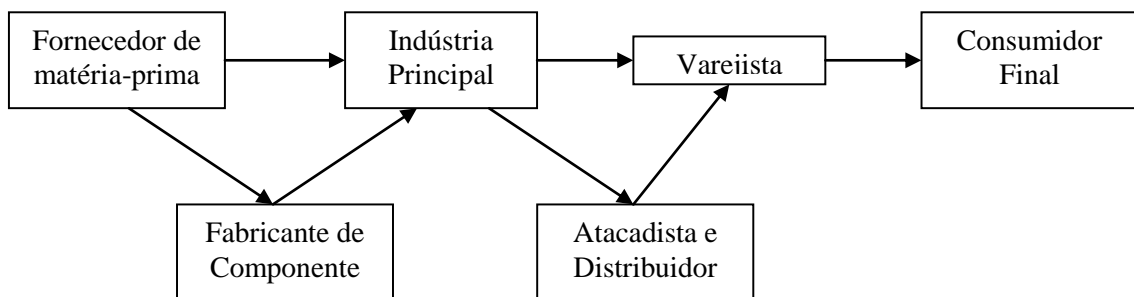


Figura 4 – Cadeia de Suprimento Típica
Fonte: Novaes (2004)

A cadeia de suprimentos como atualmente concebida, passou por vários estágios, que correspondem a grosso modo, aos estágios atravessados pela própria logística.

A evolução iniciada na década de cinquenta nos EE. UU e posteriormente ocorrida na Europa Ocidental durante as três últimas décadas do século passado e tendências constatadas no início do terceiro milênio é apresentada a seguir.

- Década de 70 - caracterizou-se pela movimentação integrada de insumos e produtos dentro das empresas quando antes eram realizadas

independentemente (fase incipiente na qual ainda se encontram a maioria das organizações /empresas brasileiras).

- Década de 80 – teve como marco a derrubada das barreiras internas nas organizações. Abandonou-se o conceito de operação independente das três grandes funções de uma organização: suprimento, processo e distribuição que foram integradas em termos de fluxos físicos e de informações associados a todos os movimentos dentro destas organizações.
- Década de 90 – foi marcada pela: i) a queda das barreiras fora das organizações/empresas, isto é: entre fornecedores, produtores e clientes formando-se a “Supply Chain” – Cadeia de Suprimento, isto é a Produção Integrada, ii) Consideração mais intensa dos Fluxos de Informações e Financeiros e, iii) Desenvolvimento de técnicas auxiliares de informação.
- O início deste século – caracteriza-se pela tendência de incorporação de novas técnicas de avaliação do desempenho logístico, como nas diferentes formas de avaliação do desempenho das empresas (financeiro, operacional, etc.) e de assumirem importância crescente i) os fluxos inverso-reversos de materiais (devoluções de material de embalagens, paletes, produtos danificados e bens de pós-consumo); ii) a Logística Urbana e, iii) a relação entre Logística e meio-ambiente. É também característica desta fase a intensificação da gestão interessada de toda a cadeia da SCM.

Romano (2001) definiu a gestão integrada da cadeia como “um processo em que no qual se insere um conjunto de atividades de coordenação e integração de todas as atividades associadas ao movimento das mercadorias, desde o estágio inicial até o consumidor final.” O autor compreende a gestão da cadeia de suprimentos como uma estrutura de três elementos inter-relacionados, sendo eles: diretrizes, coordenação e integração de mecanismos.

A base teórica de construção da integração logística, particularmente, no que se refere à integração da cadeia de suprimento (supply chain), muito mais que o apoio da tecnologia da informação, repousa sobre a construção de um elo de confiança entre os vários

integrantes da cadeia. Igualmente importante é o mecanismo de cooperação que favorece o atingimento de objetivos comuns entre os envolvidos, segundo Figueiredo & Prescott, 2004.

Outro aspecto importante é o alinhamento estratégico das organizações que compõem a Supply Chain no que diz respeito a aspectos operacionais. Através dele pode-se definir a quantidade e as variedades dos produtos, estipular um tempo de resposta para os clientes, verificar o nível de serviço e os preços dos produtos. Para que esses pontos sejam alcançados, quatro fatores são indispensáveis: os transportes, as instalações, os estoques e as informações.

Nota-se que a cadeia que adota alinhamento estratégico estará mais bem preparada para atender de uma forma eficiente e responsável as exigências diretas dos seus clientes.

Assim, os objetivos operacionais maiores de uma SC tais como: aumento da qualidade e da produtividade, redução de custos e maximização da qualidade, são alcançados através de modificações qualitativas substanciais no processo de produção, fazendo-se produzir e circular os produtos e serviços concreta e efetivamente demandados por seus clientes, com o menor custo possível e com qualidade pré-determinada. Entretanto para que eles sejam alcançados faz-se necessária a gestão integrada de toda a cadeia.

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) pode ser definida como sendo a integração de três áreas que caracterizam a produção: o suprimento, a produção propriamente dita e a distribuição. Isto se faz através da integração de processos de fluxos materiais, de informação e financeiros; faz-se com a participação de fornecedores, produtores e distribuidores que de modo cooperativo se integram para fazer operar toda a cadeia.

De acordo com Novaes (2004), o grande diferencial de SCM é a integração entre os processos ao longo da cadeia de suprimentos. Eles continuam a ser feita em termos de fluxo de materiais, de informação e financeiros. Entretanto os agentes participantes atuam em uníssono e de forma estratégica, buscando os melhores resultados possíveis em termos de redução de custos, de desperdícios e de agregação de valor para o consumidor final.

Na SCM ocorre uma interpenetração entre os elos da cadeia, como pode-se observar na figura 5 abaixo.

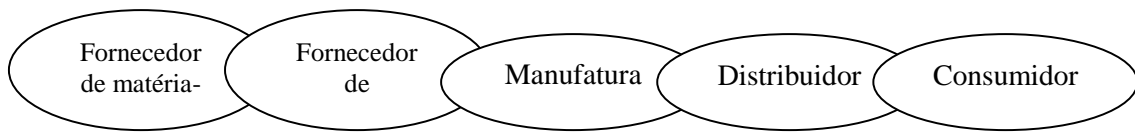


Figura 5 – Cadeia de Suprimentos Integrada (SCI)
Fonte: Adaptado de Novaes, 2004

Na figura 5 acima, pode-se notar uma integração plena entre todos os elementos da cadeia. Isto é feito de uma forma estratégica e flexível ao longo da cadeia de suprimentos. Essa é a diferença básica entre a cadeia de suprimentos, pois nessa nova formação, todos os elos estão envolvidos diretamente no processo.

A elaboração técnica perfeita está na integração da SC, algo que se vai construindo progressivamente na prática, na medida da cooperação e visão estratégica de seus componentes. Também, na medida em que forem diminuindo as disputas de poder e melhorando-se a governança de toda a cadeia, tornando-a mais e mais cooperativa ao invés de competitiva.

A gestão integrada da cadeia de suprimentos, através do conceito de SCM, subsidia vantagens competitivas, tais como aumento da produtividade global e agregação de valor aos produtos. A redução de custos conseguinte se uma maior produtividade deriva de níveis de estoques mais baixos, compras mais vantajosas, racionalização da distribuição e minoração de desperdícios.

A SCM oferece à oportunidade de se aproveitar a sinergia da integração, conseguindo agregar valor ao longo da cadeia e permitindo prazos confiáveis, rastreabilidade dos produtos, garantia de serviços pós-venda, entre outras características fortalecedoras dos negócios. (FIGUEREDO e ARKADER, 2000 *apud* ARAÚJO, 2005; UHIA, 2001)

Conforme já colocado, os elos internos que compõem uma SC são o suprimento, a produção e a distribuição, apresentados a seguir de forma sumária.

2.2.2.1. Suprimento

O suprimento é a primeira etapa da cadeia. Aqui a matéria-prima é disponibilizada pelos fornecedores que entregam insumos, assim como outros componentes nas quantidades necessárias para a fabricação de um determinado produto.

A integração da empresa com o fornecedor seria tanto mais eficaz quanto mais for a relação de confiança e estreita cooperação, com o objetivo de diminuir o tempo de entrega da matéria-prima, ter os produtos disponíveis sempre que necessário, reduzir seus estoques, ter um menor custo. Com isso, todos os envolvidos no processo serão beneficiados, numa relação ganha-ganha.

Segundo Ching (1999), no suprimento são alinhados planos estratégicos de fornecedores e empresas que direcionam recursos para reduzir custos e desenvolver novos produtos. Para o autor, não se deve subestimar a importância estratégica do suprimento. A habilidade de realizar melhorias na base de fornecimento está entre as maiores oportunidades para aumentar a lucratividade e a competitividade das empresas.

Terminado a etapa do suprimento, passa-se a produção, que é um elo chave dentro da cadeia.

2.2.2.2. Produção

Nesta etapa ocorre a produção ou o beneficiamento dos produtos, cuja quantidade a ser produzida é determinada pela demanda dos clientes pelos produtos. Assim, parece obvio que a produção precisa estar bem sintonizada com a demanda de mercado cada vez mais exigente e, para evitar grandes estoques ou a falta de produtos.

Para que a produção seja eficiente, alguns fatores devem ser levados em consideração como:

- Confiabilidade do processo;

- Capacidade de se produzir conforme o pedido do cliente;
- Flexibilidade de mudança de linha de produção dos produtos de forma rápida e eficiente, sem comprometer o processo;
- Capacidade de produção, envolvendo a disponibilidade de tempo total e o uso das máquinas para produzir os produtos em sua máxima capacidade;
- Armazenamento, organização do espaço físico para manter as matérias-primas utilizadas na produção e os produtos destinados a distribuição;
- Manuseio de materiais, que é a movimentação dos produtos, seja ela com relação à estocagem ou a manuseio interno;
- Embalagem, cujas principais funções são a proteger o produto contra avarias, facilitar no manuseio e tornar o produto atraente aos consumidores.

Ultrapassada a etapa da produção, faz-se chegar ao consumidor final a mercadoria que foi produzida na etapa posterior. Sendo a distribuição a última fase, conforme mostrado a seguir.

2.2.2.3. Distribuição

A distribuição é o processo que ocorre a partir da saída do produto da linha de produção até sua entrega no destino final. Nela, atuam atores cujo papel é fundamental para que o produto chegue ao consumidor final, sendo estes os varejistas, os atacadistas e os transportadores.

Os varejistas respondem pela venda direta ao cliente em lojas ou via e-mail, telefone ou internet. Os distribuidores, atacadistas são os representantes, que vendem diretamente aos varejistas em nome dos fabricantes.

A distribuição está associada também à entrega de cargas fracionadas, ou seja, cargas entreguem a mais de um destinatário Aproveitando-se assim, a mesma viagem para

diminuir os custos envolvidos. Para isso, a distribuição deve ser muito bem planejada, pois dessa forma, as entregas têm menor custo total e menor *lead time* (período entre o início de uma atividade produtiva ou até o seu término).

A distribuição compreende atividades frente à manufatura e ao consumidor, além das atividades próprias da distribuição física.

Existem canais de distribuição estabelecidos pelo distribuidor de acordo com o produto e com o destino final dele, podendo ser canais simples ou complexos.

Segundo a Associação Brasileira de Movimentação e Carga – ABMG (2008) são várias as atividades da distribuição física junto à manufatura, sendo as principais:

- A embalagem de produtos acabados e semi-acabados;
- Armazenagem seca ou refrigerada;
- Preparação para expedição;
- Transferência para centros de distribuição (CD's)
- Roteirização;
- Rastreamento de veículos;

Dentre as atividades de distribuição física junto ao cliente do distribuidor destacam-se:

- Entrega de produtos secos ou refrigerados;
- Abastecimento de gôndolas;
- Retiradas de paletes vazios;
- Retiradas de devolução.

Quanto às atividades próprias da distribuição física destacam-se:

- Recebimento de produto acabado;
- Armazenagem seca ou refrigerada, normal ou alfandegada;
- Cross docking;
- Controle de estoques;
- Embalagem;
- Unitização;
- Distribuição a partir de Centros de Distribuição;
- Transferência entre Centros de Distribuição;
- Roteirização;
- Rastreamento de veículos.

É importante notar que os canais de distribuição englobam todos os agentes envolvidos da comercialização até a chegada ao consumidor final.

Além da escolha do canal de distribuição, o distribuidor também é responsável por outras escolhas também têm que ser levadas em consideração como: o transporte que será utilizado na entrega, podendo ser rodoviário, ferroviário, marítimo ou aéreo; o acondicionamento das cargas, que depende do produto, e as instalações fixas que englobam os armazéns e os centros de distribuição.

O marketing vê a distribuição como um dos processos mais críticos da cadeia de suprimento, pois ela é capaz de trazer benefícios e problemas resultantes de sua atuação (atraso na entrega, por exemplo) são refletidos diretamente no cliente, pois onde termina o processo de distribuição de uma empresa, inicia o processo de suprimentos da empresa seguinte.

Após as considerações teóricas aqui apresentadas sobre as diferentes formas de abordagens de uma cadeia de produtos agroindustriais, apresenta-se a seguir o cooperativismo.

Considera-se ser ele uma possibilidade efetiva de organização competitiva dos pequenos produtores de matérias-primas agroindustriais. Isto porque produz economias de escala além de aumentar o peso econômico que estes produtores por si não seriam capazes de obter.

Através dele diminuem-se as desigualdades e a pobreza, pois os pequenos produtores rurais se incluíam na economia, gerando assim, trabalho, renda e diminuição da pobreza.

CAPITULO 3

O COOPERATIVISMO COMO FORMA DE INCLUSÃO SOCIOECONÔMICA

O Brasil é conhecido atualmente como sendo um país em desenvolvimento. É um país que possui uma economia emergente, e que ao longo dos anos vem conseguindo diminuir suas taxas de mortalidade, analfabetismo, desemprego e natalidade.

Todavia, o Brasil continua sendo um país de muitas desigualdades, na qual a concentração de renda é muito alta, o que deixa o país numa posição desfavorável, pois se tem uma das piores concentrações de renda do mundo. Com isto geram-se grandes desigualdades, tanto no meio urbano quanto rural.

A luta contra a pobreza, a fome e a exclusão social vêm sendo combatidas já há algum tempo no Brasil e no Ceará, mas não têm resultado em mudanças significativas. A maioria dessas lutas se caracteriza por ações com objetivos eleitorais, não como programas de reformas estruturais, que visem os problemas nas suas mais diversas causas.

Diante deste quadro, no referente capítulo visou-se estudar o cooperativismo como forma de inclusão na atividade econômica da população economicamente ativa rural – PEA, levantando algumas abordagens e conceitos sobre pobreza, distribuição de renda e desigualdades.

Toda essa visão é fundamental para que se encontrem alternativas de inserção dos pequenos produtores rurais no mercado.

Aborda-se neste capítulo também o cooperativismo que é uma forma de organização da produção inclusivas dos pequenos produtores rurais foco principal desta pesquisa.

3.1. POBREZA E NECESSIDADE DE INCLUSÃO DA PEA RURAL

No Brasil, adotou-se um modelo de desenvolvimento excludente e concentrador de riquezas. Portanto, os indicadores socioeconômicos do país e particularmente a Região Nordeste, sempre retratam aspectos da vida da maioria de nossa população que revelam baixa qualidade de vida tendo em vista a pobreza e as desigualdades socioeconômicas.

Assim conceituada, a pobreza é a falta de capacidade que as pessoas têm de obter as condições mínimas necessárias para sua subsistência. Ela também pode ser compreendida como sendo um fenômeno socialmente determinado por um conjunto de relações de produção e apropriação de riqueza produzida por uma sociedade, podendo ser agravada pela concentração de renda e pelo aumento do desemprego.

A pobreza pode ser vista sobre três óticas.

A primeira é a pobreza relativa, definida como a relação de um padrão médio específico, com a renda média por pessoa ocupada, assim calculada, encontra-se o conjunto da população economicamente ativa – PEA. As pessoas que se encontram abaixo desse padrão são consideradas pobres perante o conjunto. Essa definição de pobreza relativa tem como base as desigualdades na distribuição de renda.

Outra ótica é a pobreza absoluta que possui uma base mais ampla. Nela analisam-se as condições de destituição e de marginalidade. Assim, as pessoas que ficam abaixo dessa linha são consideradas pobres.

E por último, vem à pobreza humana que está relacionada com a privação de necessidades básicas como saúde, alimentação, saneamento, energia, água, etc.

A diferença básica entre os conceitos de pobreza absoluta e de pobreza relativa advém do fato de que a primeira se refere ao suporte a repartição da renda e da riqueza. A pobreza absoluta por outro lado visa o nível de renda para suprir necessidades básicas, sendo pobres em termos absolutos, aqueles que não atingirem até nível de renda considerado mínimo.

Países que ainda possuem acentuados problemas com a segurança alimentar e com a miséria são os países que estão em desenvolvimento e os subdesenvolvidos, onde se inclui o Brasil. Para estes, o conceito de pobreza absoluta poderia aparecer mais apropriada, na medida em que a situação de destituição absoluta e subsistência ainda estão presentes nos indivíduos.

Entretanto no Brasil, e particularmente no Ceará, a pobreza relativa é ainda muito elevada. A questão da concentração de renda e das desigualdades socioeconômicas que por sua vez remetem ao modelo de crescimento econômico dito de desenvolvimento, adotado na intensificação da industrialização a partir da década de 30 do século passado.

Vários são os fatores que contribuem para que quase todas as nações tenham índices de desigualdade e de pobreza, destacando-se:

- Herança Histórica: Existem marcas que demoram muito para se apagarem, a escravidão e a servidão podem ser considerados bons exemplos. Os países que tiveram suas sociedades sob essas heranças históricas, são na maioria países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento que carregam essas marcas até os dias de hoje.
- Macrocondicionalidades: Os modelos de crescimento e desenvolvimento que foram implantados nos países, certamente contribuíram nas estruturas de repartição da renda.
- Estoques de Riqueza Acumulados: A disparidade que há entre as rendas de grupos e de regiões ou países se dá pelo acúmulo concentrado de riquezas através dos fatores de produção que ocorre em várias regiões.
- Poder de Mercado: Devido as fortes concorrências e a competição, os grandes mercados se sobrepõem, aumentando suas rendas e seu poder de mercado, deixando os outros países com desigualdades competitivas.
- Heterogeneidade Ocupacional: A diferença que há entre os setores urbanos e rurais é muito grande, seja com relação ao trabalho, a renda, a

especialização do trabalhador, fazendo com que as disparidades se acentuem cada vez mais.

- Discriminação: A discriminação que há entre as pessoas devido ao sexo, a cor e a religião, possui uma grande importância na sociedade, podendo ser um fator explicativo para as diferenças na renda e nas riquezas.

Outras causas externas afetam diretamente os pobres tais como: as doenças, os choques econômicos mundiais e as catástrofes naturais.

A pobreza não pode ser analisada fora do sistema histórico, político e socioeconômico em que ela está inserida. Isto porque quase sempre ela tem como base origens históricas, estruturais, como a questão do modelo de desenvolvimento e da concentração do poder econômico, político e social.

No Ceará, a pobreza tem raízes profundas e históricas tanto políticas como econômicas que acentuam a exclusão social. Todo o processo de colonização e desenvolvimento que ocorreu no Estado, levou a estes desequilíbrios sociais.

A tabela 3, apresentada a seguir, mostra o aumento da concentração de renda no país pelos segmentos de renda elevada. Isto contribui para levantar profundos questionamentos sobre os modelos, as políticas e as estratégias de desenvolvimento, foram adotadas pelo Brasil até o momento, em suas distintas regiões e estados, inclusive na região Nordeste e no estado do Ceará.

Tabela 3: Brasil: Distribuição de Renda pela População Economicamente Ativa (PEA):
Evolução entre 1960 e 2004.

ANO	1960		1970		1980		1990		2001		2004	
% da PEA	% por classe	% acumulado	% por classe	% acumulado	% por classe	% acumulado	% por classe	% acumulado	% por classe	% acumulado	% por classe	% acumulado
10 (mais Pobres)	1,9	1,9	1,2	1,2	1	1	0,8	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8
10	2,0	3,9	2,2	3,4	2,1	3,0	1,8	2,6	1,6	2,3	1,7	2,5
10	3,0	6,9	2,9	6,3	2,9	5,6	2,2	4,8	2,4	4,7	2,6	5,0
10	4,4	11,3	3,7	10,0	3,7	8,8	3,0	7,8	3,4	8,1	3,5	8,5
10	6,1	17,4	4,9	14,9	4,3	12,7	4,1	11,9	4,4	12,5	4,5	13,1
10	7,5	24,9	6,0	20,9	5,5	17,8	5,5	17,4	5,8	18,3	5,9	19,0
10	9,0	33,9	7,3	28,2	7,4	24,5	7,3	24,7	7,5	25,9	7,7	26,7
10	11,3	45,2	9,9	38,1	9,9	33,9	10,3	35,0	10,4	36,3	10,5	37,2
10	15,2	60,4	15,2	53,3	15,5	49,0	16,3	51,3	16,2	52,5	16,2	53,4
10 (mais Ricos)	39,6	100	46,7	100	47,7	100	48,7	100	47,5	100	46,0	100

Fontes: IBGE: Estatísticas Históricas do Brasil, 1988; Anuário Estatístico do Brasil, 2004; e PNAD, 2004.

A desigualdade e a concentração de renda transformam o Brasil em vários “Brasis”, e os estados brasileiros encontram-se mais ou menos desenvolvidos do ponto de vista humano.

O quadro 3, apresentado a seguir, mostra a classificação extremamente desfavorável, ocupada em 2005 pelo estado do Ceará – 23ª dentre os 26 estados da federação - e compara-a com os outros estados brasileiros no que diz respeito ao desenvolvimento humano, como aferido pela Organização das Nações Unidas – ONU.

Quadro 3: Classificação dos estados brasileiros segundo o IDH e outros indicadores Sócio-econômicos em 2005.

Federação da União Brasileira dos Municípios	Valor do IDH	IDH	PIB per capita	Espanha de Vida	Escolaridade
1	0.871	1	4	2	3
2	0.858	2	1	6	1
3	0.850	3	2	11	2
4	0.842	4	6	5	5
5	0.838	5	3	12	4
6	0.827	6	5	10	6
7	0.826	7	8	7	7
8	0.816	8	9	4	8
9	0.797	9	7	9	15
10	0.781	10	13	3	10
11	0.779	11	10	13	11
12	0.769	12	11	8	12
13	0.760	13	12	15	9
14	0.749	14	16	1	14
15	0.715	15	14	17	13
16	0.688	16	18	14	16
17	0.665	17	17	16	20
18	0.663	18	15	20	19
19	0.609	19	20	19	21
20	0.577	20	21	23	17
21	0.574	21	19	25	18
22	0.512	22	25	21	22
23	0.506	23	23	22	24
24	0.502	24	26	18	23
25	0.500	25	22	24	26
26	0.466	26	24	26	25

Fonte: PNUD/ONU (2005)

Como se pode observar no quadro acima, esta situação é mais grave nos Estados do Nordeste e particularmente os estados do Nordeste encontram-se nas últimas posições, enquanto que os do sul-sudeste mantêm-se sempre como os estados mais desenvolvidos do país. O Estado do Ceará, este ocupa a 23ª posição no ranking brasileiro e possui algum dos piores índices de desenvolvimento humano.

Lamentavelmente, no estado do Ceará não se busca formular, e implantar, um modelo de desenvolvimento *regionalizado*. O resultado da falta desse modelo pode ser visto nos dados apresentados nas tabelas mostradas acima e a seguir.

Tabela 4: Distribuição percentual da pobreza

Nº de Municípios	Variação Percentual da pobreza entre os municípios do Ceará
19	Entre 43% e 49%
85	Entre 50% e 59%
75	Entre 60% e 69%

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, PNUD, 2000.

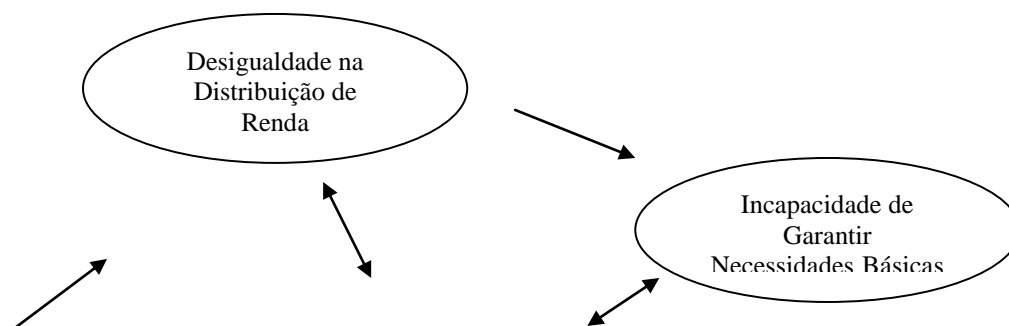
Os dados da tabela 4 acima mostram que em cerca de 90% dos municípios do estado do Ceará o percentual de pobres situa-se entre 50% e mais de 70%. Enquanto que a tabela 3, apresentada a seguir, indica que em 184 municípios do estado o valor da renda média dos 20% mais ricos entre a população varia de 10 e 237 vezes do valor da renda média dos 40% mais pobres.

Tabela 5 - Variação da renda média entre os 20% mais ricos e os 40% mais pobres da população nos municípios do Ceará

Nº de Municípios	Variação real do valor da renda média dos 20% mais ricos em relação ao valor da renda 40% mais pobres entre os municípios do estado do Ceará
9	Entre 8,3 e 9,9
111	Entre 10 e 19,9
40	Entre 20 e 29
4	Entre 32 e 36
4	Entre 43 e 49
5	Entre 51,6 e 59,8
4	Entre 60,8e 68,7
2	Entre 71,5 e 72
2	Entre 81,8 e 88,6
1	Em 97,8
1	Em 237,04

Fonte: Adaptado de Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, PNUD, 2000

Tem-se assim um círculo vicioso da desigualdade e da pobreza, como mostra a figura 6 que retrata como a pobreza e a desigualdade vêm se sobressaindo na nossa sociedade. A desigualdade que existe entre as regiões e dentro dos próprios estados, bem como a forte concentração de renda que prevalece entre as populações.



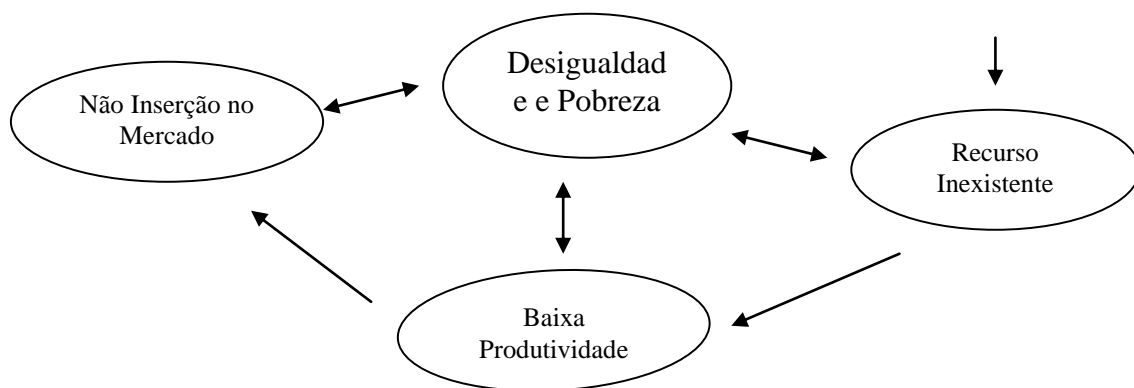


Figura 6 – Círculo Vicioso da Desigualdade e da Pobreza
 Fonte: Autor

Esta figura retrata adequadamente o que acontece nos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, dando claramente a idéia de um círculo vicioso. A maioria desses países possui altos índices de desigualdades e uma má distribuição de renda, com isso, eles não têm como garantir suas necessidades básicas, como alimentação, saúde, moradia. Assim, não possuem recursos para produzir seus bens e sua produtividade é baixa. Isso faz com que eles não consigam se inserir no mercado, pois não há produção suficiente, nem condições para competir com outros mercados, agravando ainda mais a desigualdade e a pobreza desses países.

Neste contexto cabe indagar. O que pode ser feito para que se rompa este círculo vicioso? E as respostas surgem. Muito se pode fazer, tudo se pode fazer, desde que haja determinação e ação. Estas ações podem ser desenvolvidas com ou sem a participação do Estado.

Dentre as ações que envolvem a participação do Estado, encontram-se aquelas que colocam prioridade em políticas estruturais para impulsionar um crescimento com equidade. Segundo (PARPA, 2005), quatro são os elementos críticos dessa abordagem, que inclui políticas visando:

- Elevar a produtividade e desenvolver mercados para os pequenos produtores do setor familiar agrícola/rural;

- Criar condições básicas para acelerar a criação de oportunidades de emprego e aumentar as oportunidades de geração de rendimentos em atividades não agrícolas, impulsionando investimento em indústrias e serviços de trabalho intensivo, e criando melhores condições para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas;
- Estabelecer um processo mais participativo, especialmente no nível local;
- Em função do crescimento econômico, recursos adicionais poderão ser alocados aos programas de proteção social dos grupos mais necessitados e vulneráveis.

Complementando essas políticas do setor público com caráter equitativo há uma extensa rede de programas de Organizações não-Governamentais beneficiando os pobres em todas as regiões do mundo. As ONGs, são particularmente ativas nas áreas de educação básica, saúde primária, infra-estrutura rural, extensão agrícola, produção rural, formação de associações de agricultores, micro-financiamento, serviços sociais para os grupos mais vulneráveis, direitos humano e defesa dos mais pobres.

Além do que existe, ações que podem ser desenvolvidas diretamente pelos próprios produtores, onde a participação do Estado se restringe ao formato, apoio e financiamento. Diante estas, está à forma associativista de organização das cadeias de produção, em cooperativas. Alternativa esta que será examinada a seguir, após sucinta discussão sobre a importância econômica dos pequenos produtores rurais.

3.2. A IMPORTÂNCIA DOS PEQUENOS PRODUTORES NO DESENVOLVIMENTO RURAL

Para que haja diminuição da pobreza e desigualdades, particularmente no meio rural, o Brasil necessita de agricultores que possuam uma agricultura rentável e que participem de todo o processo produtivo desde a transformação agroindustrial de insumos em produtos até a comercialização. Isto visando a necessidade de geração de trabalho e renda, para diminuir as desigualdades e conseqüentemente a pobreza, que reinam nesse país.

Apesar da globalização e do avanço da tecnologia, a agricultura tradicional ainda é rudimentar e arcaica. Os pequenos produtores são ineficientes em quase todas as etapas do processo e particularmente na produção, na comercialização e na gestão. Isso faz com que o meio rural não se desenvolva, contribuindo assim, para a persistência da pobreza e da desigualdade.

Os pequenos agricultores precisam diminuir essas ineficiências através de inovações. Essas inovações não implicam necessariamente em altas tecnologias, mas, sobretudo ao gerenciamento e a organização de todas as etapas da cadeia. Isto é, começando pelo acesso aos insumos e seguindo até a comercialização do produto final.

É desta forma que os pequenos produtores passariam a se beneficiar mais, pois poderiam comprar insumos a melhores preços, reduzir o custo da produção, melhorar o preço de venda e a qualidade dos produtos, enfim alcançaram melhores receitas, através de gestão adequada.

Note-se que os pequenos produtores rurais possuem tanto problemas externos quanto internos. Alguns dos problemas internos que começam de dentro da cadeia e já foram mencionados. Nesse caso, a solução vai depender dos próprios agricultores.

Já os problemas externos estão associados a tudo que está fora da cadeia, onde a solução não está no controle dos produtores.

Dentre os problemas extremos oriundos do meio-ambiente, se destacam:

- Falta de políticas agrícolas consistentes;
- Ausência de políticas de desenvolvimento;
- As políticas agrícolas quando existentes são centralizadas e de forma vertical;
- Acesso aos recursos de capital são extremamente limitados;

- Crédito rural é excessivamente burocrático;
- Insumos industrializados caros, e o preço de venda da produção baixo.

Os problemas externos acima apontados são de fácil constatação, mas de solução relativamente complexa. Entretanto, são eles que proporcionam um impacto negativo no trabalho dos pequenos produtores agrícolas, dificultando sua participação ativa na sócio-economia local.

Infelizmente, além dos problemas externos citados anteriormente, os pequenos produtores ainda contam com outros tipos de problemas *gerenciais* que ocorrem dentro de suas cadeias, tais como:

- Falta de oportunidade para que os pequenos agricultores possam desenvolver seu potencial, além deles disporem de mínimos recursos, faltam lhes confiança e superação;
- Dificil capacidade de identificar causas ou alguns dos problemas que ocorrem dentro da cadeia da qual participam.
- Administram de forma ineficiente seus negócios, não sabem economizar produtos escassos e os recursos mais abundantes são muitas vezes desperdiçados;
- Não estão organizados para comercializar seus próprios produtos.

A não resolução desses problemas gerenciais leva ao agravamento desta, transformando-os em problemas estruturais. Eles saem do seu controle e os impedem de progredir.

Diante de todos os pontos levantados anteriormente, percebe-se que os pequenos produtores ainda são muito ineficientes. As origens desta ineficiência se encontram nos dois lados da cadeia.

Tanto na parte interna da cadeia dos pequenos produtores quanto nos elementos externos particularmente. Nestes, a falta de interesse *real* por parte dos poderes públicos, principalmente municipais que na maioria das vezes simplesmente os ignoram.

O modelo convencional precisa ser deixado de lado e para que isso ocorra, deve-se adotar um modelo alternativo com características bem distintas. Mas qual é este modelo convencional? É um modelo que possui duas características muito marcantes e negativas. Excessiva dependência do Estado e excessiva subordinação ao setor industrial e aos intermediários.

Um modelo alternativo é possível e deverá ter: i) tecnologia compatível com os recursos disponíveis pelos produtores, ii) capacitação gerencial para que seja possível o desenvolvimento mais endógeno e autogestionário, além de organização que gere independência para solucionar os diferentes tipos de problemas, e iii) acesso rápido a programas e créditos governamentais.

Os esses problemas acima abordados são difíceis de resolver individualmente. Uma alternativa viável para tentar solucionar alguns desses problemas seria o agrupamento, a união desses pequenos produtores.

A união eles poderia solucionar alguns dos problemas que são umas das causas fundamentais da falta de receita entre eles. Mas esta união, embora possa ser incentivada de forma externa, deve surgir internamente, de baixo para cima, dos próprios agricultores. Isto para que haja homogeneidade nos interesses, objetivos e metas em comum, e, sobretudo confiança entre eles.

O trabalho coletivo lhes proporcionará resultados muito mais encorajadores. Agindo de modo coletivo a complexidade dos problemas não diminuirá, mas eles estarão atuando em conjunto para alcançar os mesmos objetivos.

Sem a organização social, sem a mobilização dos fatores produtivos locais e sem a inclusão da população economicamente ativa – PEA, local, qualquer estratégia de “desenvolvimento”, não passará de mera estratégia de crescimento econômico, e nenhuma

política de indução ou estratégia de desenvolvimento alcançará êxito, por que deixará à margem aqueles que deveriam ser o próprio foco do processo.

Diante do exposto o papel fundamental que os agricultores têm dentro e fora da cadeia. Pode-se dizer que eles são o elo mais importante, pois são eles que propiciam mercados para a indústria e o comércio antes da semeadura e depois da colheita. Mas pode-se também afirmar que a mais valia da qual são vítimas é enorme, tanto da parte dos atravessadores, quanto da parte dos industriais que processam suas matérias-primas. A eles cabem poucos benefícios e todos os sacrifícios, inclusive aqueles próprios ao setor primário: os riscos e as incertezas devido a fatores geofísicos, cujo controle lhe escapa.

Entretanto nem tudo está perdido, pois a união faz a força e eles podem se unir pelo cooperativismo como visto a seguir.

3.3. SISTEMA DE COOPERATIVAS COMO FORMA DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO AGRÍCOLA

As cooperativas tem tido um papel muito importante no desenvolvimento. Atualmente, elas são uma opção tanto para os pequenos produtores se inserirem nos mercados como para eles se auto-sustentarem.

A solidariedade e a democracia entre os membros de uma cooperativa serão o diferencial para que realmente ela possa dar certo, independente da cadeia de suprimentos, seja a do leite, do mel, da castanha de caju ou qualquer outra.

A seguir apresenta-se uma sucinta análise desta forma de organização.

3.3.1. As Cooperativas e o Desenvolvimento

Existem formas de organização da atividade econômica que inviabilizam o desenvolvimento regional integrado, pois concentram os recursos de produção, particularmente o capital e a mão de obra.

Paralelamente, existem formas que agem em sentido contrário, distribuindo o capital e a mão de obra pela população economicamente ativa, trata-se de empreendimentos coletivos, conforme definidos a seguir.

- Cooperativa - É uma sociedade, de no mínimo 20 pessoas físicas, que se unem voluntariamente para satisfazer necessidades, aspirações e interesses econômicos, por intermédio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida, com o objetivo de prestar serviços aos seus sócios, sem fins lucrativos.
- Associação - É uma sociedade civil sem fins lucrativos, uma forma de organização permanente e democrática, por meio da qual um grupo de pessoas, ou de entidades, busca realizar determinados interesses comuns, sejam eles econômicos, sociais, filantrópicos, científicos, políticos ou culturais.
- Grupos formalmente organizados - São pessoas que se organizam para construir uma nova forma de trabalhar e ter remuneração, que se associam formalmente, sem que tenham que utilizar modelos legais, como a associação e outros. Esses grupos procuram à recuperação da dimensão ética da economia no processo de transformação social. Trata-se de uma economia centrada na busca de condições de satisfação das necessidades humanas, na perspectiva do bem viver para todos.
- Grupos informalmente organizados - São pessoas com os mesmos interesses, que iniciam uma ação coletiva, sem nenhuma formalização, para viabilizar melhores resultados que não conseguiriam alcançar individualmente. Vão construindo, dessa forma, uma economia centrada na busca de condições de satisfação das necessidades humanas, na perspectiva do bem viver para todos.

- Empresas de participação comunitária - As empresas de participação comunitária (EPC) surgiram como uma alternativa de investimento. A renda dessas empresas é gerada e revertida para a própria comunidade. Ou seja, a comunidade investe na EPC e recebe de volta os benefícios resultantes, incentivando a economia da região.

O empresário que investe na EPC é capaz de gerar efeitos positivos para todos, alavancando a economia e rompendo com o processo de estagnação em que se encontram muitas comunidades.

No que se segue, focalizar-se-á as cooperativas, aqui consideradas como forma ideal para a organização da produção de pequenos produtores, tendo em vista a sua flexibilidade e princípios de organização.

Isto por que através desta forma de organização os pequenos produtores rurais conseguem superar dois de seus principais problemas: acesso e economias de escala.

Acesso a vários instrumentos dentre estes, acesso à:

- Órgãos públicos de fomento, pesquisa e financiamento;
- Fatores de produção outros que a força de trabalho, particularmente capacidade empresarial;
- Inserção nos mercados internos e externos, antes impossível por inabilidade e falta de contatos.

Economia de escala, pois assim os pequenos produtores conseguem auferir economias advindas de maiores escalas de produção, uma das principais razões pelas quais seus custos fixos acabam por extrapolar a sua capacidade de pagamento.

Todos estes problemas, maiores para qualquer empreendimento, particularmente se encarados de forma isolada são mais facilmente equacionados ou solucionados, através do associativismo.

Entretanto, se estes se organizam com base nos princípios associativos, passam a ser capazes de superar a maioria destes problemas. E mais: por serem capilares e essencialmente locais, e por trabalharem na maioria dos casos sem elevado grau de substituição do homem pela maquina – caso da maioria das grandes empresas, os pequenos produtores rurais são de fato e em ultima analise os verdadeiros agentes de produção e desenvolvimento regional duradouro e integrado.

3.3.2. Cooperativas: Definições, Características e Origens

3.3.2.1. Cooperativa - Definição

A legislação brasileira sobre cooperativas tem base na Constituição Federal de 1988 (Governo do Brasil, 1988) e na Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971 (Governo do Brasil, 1971) fundamenta a Legislação Cooperativista Brasileira.

Esta lei define *Cooperativas* em seu artigo 4º como: *”sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características”*:

3.3.2.2. Características Principais

As cooperativas caracterizam-se por:

- Adesão voluntária;
- Variabilidade do capital social;
- Limitação do numero de quotas-parte do capital por associado;

- Inacessibilidade das quotas-parte do capital a terceiros estranhos a sociedade;
- Singularidade do voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, exceto das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- Quorum para funcionamento e deliberação da assembléia Geral baseado no numero de associados e não no capital;
- Retorno das sobras liquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrario por parte dos associados;
- Indivisibilidade dos fundos de Reserva, e de Assistência Técnica, Educacional e Social;
- Neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- Prestação de assistência aos associados e quando previsto aos empregados da cooperativa;
- Admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operação e prestação de serviços (Governo do Brasil, 1971).

A lei assegura as cooperativas o acesso a qualquer tipo de serviço, operação ou atividade, mas obriga o uso da expressão *cooperativa* em sua denominação. Elas podem ainda ser:

- Singulares - quando constituídas por menos de vinte pessoas físicas. Excepcionalmente, é permitida a admissão de pessoas jurídicas que exerçam atividade igual ou semelhante aquelas da cooperativa ou de pessoas jurídicas sem fins lucrativos. Caracterizam-se pela prestação direta de serviços aos seus associados.

- Centrais ou Federações de Cooperativas – quando constituídas no mínimo por três cooperativas singulares do mesmo setor de atividade ou de setor diferente. Caracterizam-se pelo objetivo de organizar, os serviços econômicos ou assistenciais de suas filiadas, integrando e orientando suas atividades (Governo do Brasil, opt. cit.).

Sendo estas a definição e as principais características das cooperativas no Brasil cabem analisar alguns pontos relevantes.

O primeiro deles é o anacronismo da Lei. O segundo é a forma como elas são definidas: ‘*não sujeitas a falência e constituídas para prestar serviços aos associados*’.

No que diz respeito ao primeiro ponto, considera-se a Lei *anacrônica*, pois não leva em conta o fato histórico de que as cooperativas *são de fato elementos de desenvolvimento regional*. Elas podem servir, como no caso da Bretanha (França) para soerguer toda uma região – elevando-a a níveis de desenvolvimento econômico, antes inexistentes. Um só exemplo do caso da Bretanha é ilustrativo. Esta região era a apenas quatro décadas tal como hoje é atualmente o Nordeste – subdesenvolvida e com inúmeros problemas sociais.

Segundo o a prof^a Marta Bastos, apud Prof. Jacques Colin (2001), uma só cooperativa agrícola desta região: a YOPLAIT, envolve atualmente mais de 120 mil cooperados (COLIN, 2001). Assim, além de criar uma considerável renda domiciliar, *age de forma desconcentradora*, envolvendo numerosos produtores locais, o que é bem o foco do desenvolvimento regional rural integrado e auto-sustentado: com recursos locais e para a população local.

No que diz respeito ao segundo ponto considera-se *protecionismo assistencialista* o fato delas não poderem falir. Evidentemente, desta forma elas não são consideradas como capazes de agir de forma auto-suficiente, como qualquer empresa: com riscos e incertezas.

Além disso, o fato de serem consideradas com o objetivo de *prestar serviços aos associados*, reforça a idéia de visão medíocre no que diz respeito ao potencial que elas têm de impulsionar o desenvolvimento regional auto-sustentado e durável.

Não é exagero afirmar que elas são um dos instrumentos mais poderosos de promover de forma continuada este desenvolvimento, elas rompem o círculo da pobreza e fecham o ciclo do desenvolvimento regional rural integrado, auto-sustentado e durável - meta de qualquer autoridade regional ou local responsável.

3.3.2.3 Origens do Cooperativismo e das Cooperativas

A origem do cooperativismo remonta ao século XVII na Inglaterra, tendo em Robert Owen um de seus principais idealizadores (RIGOLIN, 2002). Sendo grande industrial na Inglaterra, Owen era também respeitado por sua filantropia, acreditando que o capital investido deveria ter um dividendo limitado e o restante deveria ser reinvestido nos trabalhadores. Mesmo agindo desta forma, seus lucros continuavam crescendo.

Em 1817, Owen apresentou um projeto para através de ‘Aldeias Cooperativas’ acabar com a miséria. Nelas as pessoas poderiam produzir e consumir seus próprios produtos, trocando o excedente com outras aldeias. Deixava claro que a sua proposta envolvia uma mudança completa do sistema social então vigente e a abolição da empresa capitalista voltada para o lucro. Certamente por isso a idéia não frutificou, pois talvez a sociedade inglesa a época não estivesse à altura de tamanho altruísmo...

Quanto à origem das cooperativas, elas também remontam à Inglaterra em meados do século XIX. Na cidade inglesa de Rochdale os operários do setor têxtil estabeleceram 8 princípios, que orientariam as atividades da cooperativa, a partir de uma cooperativa de consumo, visando redução de custos e aumento da qualidade dos alimentos consumidos. Segundo Rocha (2003), são eles:

- Gestão democrática - para cada sócio um voto;
- Sociedade aberta - desde que fosse respeitada cota de capital mínimo para todos;
- Remuneração do capital financeiro - todo dinheiro investido na cooperativa seria remunerado por taxa de juros;

- Excedentes econômicos - as sobras de receita, deduzidas todas as despesas, seriam distribuídas entre os sócios proporcionalmente às compras que eles fizessem na cooperativa;
- Forma de venda - todas as vendas seriam à vista;
- Qualidade dos produtos - os produtos vendidos seriam puros e de qualidade;
- Qualificação do pessoal - a cooperativa deveria promover a educação dos sócios nos princípios do cooperativismo;
- Neutralidade - a cooperativa seria neutra dos pontos de vista político e religioso.

Estes preceitos sustentados até os dias de hoje são ratificados e enriquecidos pelo debate nos congressos internacionais sobre cooperativismo em todo o mundo, dando sustentação as propostas de cooperativismo popular a partir da noção de economia solidária. O Fórum Social Mundial realizado em Porto Alegre em 2002 colocando estes princípios, para discussão é um exemplo.

Afirma-se que a propriedade social e apropriação dos lucros são pontos relevantes e que na história das diversas culturas *‘existem diferentes formas de organização da produção e da reprodução baseadas em relações de reciprocidade que têm ou não o reconhecimento o Estado e que se contrapõem igualmente a forma de organização capitalista no que se refere a forma de combinar propriedade e distribuição dos bens materiais’* (FORUM SOCIAL MUNDIAL, 2002).

Igualmente relevante é a questão da apropriação dos lucros e o Relatório do Fórum Social Mundial, 2002 alerta que muitas cooperativas surgidas da demissão em massa de trabalhadores por empresas que, em seguida os readmitem, como autônomos ou através de assim chamadas *cooperativas*, nada têm a ver com os princípios do cooperativismo sendo

puras formas de apropriação precária do trabalho. No Ceara mesmo, existem cooperativas no caso da saúde, que nada guardam dos princípios do Cooperativismo.

No que diz respeito a sua adequabilidade com expressão de forma jurídica, elas se aplicam a qualquer tipo de atividade econômica, em qualquer dos três setores da Economia. a este respeito comenta Paul Singer " *Não há em princípio um tipo de produção e distribuição que não possa ser organizado como empreendimento solidário*" (SINGER, 2003).

3.3.3. O Cooperativismo no Brasil

No Brasil, durante todo o século XX, o cooperativismo desenvolveu-se através da disseminação informal de conceitos, valores e técnicas. Em 1988, durante o processo constituinte, fez-se grandes esforços para a aprovação da autogestão das cooperativas, com autonomia de constituição e funcionamento e sem a interferência estatal na gestão das cooperativas, como também para o reconhecimento do ato cooperativo, como um ato diferente do ato comercial e o compromisso do estado no desenvolvimento do cooperativismo.

No entanto o ato cooperativo deve ser também comercial, para que as cooperativas não se tornem vítimas de assistencialismo e possam se responsabilizar w participam da atividade econômica como agentes do desenvolvimento.

Como consequência imediata, houve problemas como: a disseminação indiscriminada de conceitos deturpados da gestão cooperativa, em concomitância com um crescimento acelerado na constituição de cooperativas nas juntas comerciais dos estados, como resposta à crise econômica da época. Ao mesmo tempo, iniciaram os esforços tanto da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, como das Organizações Estaduais - OCEs, para a implantação de um sistema de disseminação de padrões eficientes de gestão cooperativa, capaz de gerar os benefícios sociais e econômicos esperados.

No entanto, o sistema cooperativo não estava preparado para garantir a continuidade do seu pleno crescimento, funcionamento dentro de seus princípios, face a abertura e desregulamentações dos mercados, escassez de financiamentos e aumento das cargas tributárias. Na década de noventa cria-se o Serviço Nacional de Aprendizagem do

Cooperativismo - SESCOOP - com o objetivo de organizar, administrar e executar em todo o território nacional o ensino de formação profissional, desenvolvimento e promoção social do trabalhador em cooperativas e dos cooperados, para todos os ramos de atividade.

Embora nas últimas décadas, haja espaço na economia nacional e local, para o desenvolvimento de atividades econômicas com base no cooperativismo, são necessárias mudanças estruturais que passam pela necessidade de *investimento em capital humano*, sem o qual os cidadãos desfavorecidos não poderão se inserir através delas no mundo do trabalho. Certamente este é o caso de muitas atividades que poderiam ser desenvolvidas, como o artesanato, a pesca, a agroindústria local, mas não o são por falta de estrutura organizacional adequada. Desta forma, elas não poderão ser reconhecidas como agentes de promoção do desenvolvimento regional sustentado.

É importante ressaltar que nem todas as cooperativas buscam a inserção dos cidadãos no processo de produção. Muitas, ao contrário, utilizam-nas como instrumentos de redução de custos. Aquelas que buscam inserção em sua maioria resultam dos movimentos sociais, face a uma situação recessiva e de desemprego e a falta de políticas públicas de emprego efetivas, que impera a partir dos anos 80. Neste contexto renasce a discussão sobre a organização cooperativa fundada em bases solidárias como perspectiva de inserir no mundo globalizado o conjunto da população e como alternativa para o desenvolvimento regional integrado e sustentado.

Uma contribuição importante, por parte daqueles que detém o conhecimento – a Universidade, foi à criação a partir de 1990 das "Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares - ITCP. Atualmente existentes em cerca de 14 unidades de ITCP localizadas em universidades brasileiras. Neste terreno fértil elas desenvolvem seus trabalhos de forma integrada. Se reúnem trimestralmente e estão integradas a UNITRABALHO, fundação que orienta suas atividades ao movimento operário e que apresenta hoje mais de oitenta universidades filiadas.

Também é importante ressaltar as Agências de Desenvolvimento Social – ADS, criadas por iniciativa da Central Única dos Trabalhadores e que mobilizam sindicatos em apoio à economia solidária. E impossível não considerar também o Movimento dos Trabalhadores Sem Terra – MST, que nos últimos 15 anos construiu sua luta considerando o cooperativismo popular como a possibilidade de inserir o trabalhador do campo no mercado.

Entretanto, contrariamente ao que aconteceu na Itália, não existem ações governamentais com políticas públicas explícitas de fomento à criação e ao desenvolvimento de cooperativas, de clusters ou de distritos industriais formados por pequenos produtores, micro, pequenas e médias empresas.

Ao contrário, a maioria dos governos estaduais e federais, sempre privilegiou mega-empresendimentos e pólos industriais com base em grandes empresas, na maioria dos casos multinacionais, como forma de *desenvolvimento* regional. A forma de ação das Superintendências de Desenvolvimento da Amazônia – SUFRAMA e da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE, bem o demonstram. No entanto, parece claro que não há possibilidade de desenvolvimento real e duradouro, sem a participação do conjunto da população, e com certeza, não são as grandes e mega empresas, a terem interesse ou responsabilidade social para inclusão da força de trabalho no processo de crescimento econômico. Cabe aos governos esta responsabilidade com a ajuda da sociedade civil.

3.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas são hoje um dos principais instrumentos da economia solidária. O cooperativismo tem como alguns princípios estabelecer uma relação horizontal entre o trabalho e o capital, dando a PEA uma maior participação na atividade econômica.

As cooperativas agrícolas possuem duas linhas bem distintas. A primeira visa a modernização e industrialização do meio rural, do campo, onde o objetivo principal é desenvolver o setor primário como se fosse um empreendimento, um desenvolvimento capitalista, do capital e não do homem.

A segunda linha tem como objetivo estimular a cooperação entre os membros, sendo um modelo alternativo ao econômico capitalista, pois os associados procuram cooperar entre si, organizando e respeitando as diversas maneiras de cooperação.

Ao longo dos últimos anos, as cooperativas agrícolas vêm ganhando espaço na economia brasileira. Essa ascensão das cooperativas veio com a evolução do agronegócio,

pois elas passaram a se organizar buscando uma gestão e trazendo profissionais capacitados inserindo o espírito de cooperação e fortalecendo os elos.

Com o decorrer dos anos, as cooperativas agrícolas estão ficando cada vez mais maduras e conseguindo se sustentabilizar diante da dura concorrência internacional. Elas estão aprimorando sua capacidade de gerenciar e na formação dos funcionários, bem como na tecnologia.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB existem atualmente 1.544 cooperativas agropecuárias, que proporcionam 139.608 empregos diretos, cuja participação no PIB agropecuário é de 38,4% e no PIB cooperativo é de 47,5%, aonde as exportações diretas em 2007 chegaram a USD 3,3 bilhões.

As cooperativas e outros conceitos aqui estudados formam o chamado “círculo de desenvolvimento local endógeno”. Círculo este capaz de romper o círculo vicioso da pobreza e das desigualdades.

De acordo com Neves (2006), “é esse o caminho a ser perseguido pela agricultura, aumentando seu poder de negociação no encadeamento para frente e para trás do complexo agroindustrial. Hoje, na agricultura, é sabido que “uma andorinha (só) não acontece, não faz verão”, de tal forma que o agricultor isolado tende a desaparecer. A saída é a união participativa e cooperativa.”

Isto faz com que a necessidade de intervenção do Estado se torne uma necessidade permanente e não apenas conjuntural, para garantir as infra-estruturas e a qualificação da PEA local. E, principalmente, fomentando o desenvolvimento destas regiões, facilitando o financiamento à produção e incentivando-a através da formação de cooperativas ou outras formas de associativismo, bem como a sua adequada comercialização.

Neste contexto, cadeias de produção organizadas com base em recursos de produção locais são formas inegáveis de promoção do desenvolvimento. Acredita-se ser este o caso da cadeia de produção da amêndoa do caju no estado do Ceará. Isto porque além dela se estruturar com base em recursos de produção locais, possui grandes possibilidades de ampliação de seu mercado externo. Entretanto, existe uma exigência: a de que se consiga

minimizar os gargalos nela existentes e melhorar o desempenho. Esta cadeia é a seguir analisada.

PARTE II

ESTUDO DE CASO:

A amêndoa da castanha de caju e a participação dos pequenos produtores do Ceará.

CAPÍTULO 4

O AGRONEGÓCIO DO CAJU E A ESTRUTURA DA CADEIA DA ACC NO MERCADO GLOBALIZADO E NO CEARÁ

O Brasil tem enorme potencial produtivo na fruticultura, mas razões de várias ordens o impedem de participar mais expressivamente no mercado externo. Nos últimos anos, o comércio mundial vem sofrendo importantes mudanças, caracterizadas pela abertura gradual de mercados fechados e sua irreversível (e discutível) globalização. (Marino e Mendes, 2001)

Como visto, o Ceará é o responsável pela maior produção de castanha de caju do Brasil, estando esta cultura presente em várias regiões do Estado, com relação à exportação de ACC, o Ceará ocupa a primeira posição, seguido do Rio Grande do Norte e Piauí. Embora seja um dos principais produtos da pauta de exportações do estado do Ceará, a ACC cearense ocupa posição de destaque no mercado mundial. A concorrência mundial é muito forte, e as exigências também, principalmente quando se trata das exigências, com relação à qualidade e a confiabilidade sanitária.

Neste contexto, o capítulo abordará o agronegócio do caju e sua cadeia produtiva, identificando os elementos interno e externos que fazem parte da cadeia. No âmbito externo, identificam-se as instituições de cunho federal, estadual e privada que dão suporte à cadeia produtiva do caju.

4.1. A CULTURA DO CAJU

O cajueiro comum, ou *Anacardium occidentale L*, tem como área ou centro de origem e dispersão o litoral nordestino do Brasil, onde é possível encontrar grandes, médios e pequenos plantios, tanto em monocultivos como em consórcios com plantas locais. A sua exploração comercial aumenta a geração de empregos, aumento de renda e de arrecadação para estas nações, além do que existe a possibilidade de incluir pequenos produtores rurais,

razões pelas quais o cultivo da planta tem aumentado em outros países como Indonésia, Tailândia e Vietnã (LOPES NETO, 1997; PIRES, 2004, ARAÚJO, 2005)

Atualmente, encontra-se atualmente disperso em larga faixa do mundo tropical, inclusive na Amazônia, mas também em climas secos como a Índia, Brasil, Moçambique, Tanzânia e Quênia.

Planta xerófila de grande rusticidade, ele é uma boa alternativa econômica para aqueles períodos de estiagem que acontecem durante o ano no Nordeste. É uma planta nativa, principalmente de solo nordestino, e é resistente aos períodos de seca. A colheita ocorre justamente nesta época, assim ela gera empregos e traz renda. Esta é a uma das razões que justifica a importância econômica cultura, pois a ocorrência da sua frutificação nos meses de setembro a dezembro, onde não há chuvas, acaba atenuando a redução de empregos neste período.

A agroindústria do caju apresenta dois produtos principais: a castanha de caju (fruto verdadeiro) do qual se obtém a amêndoa de castanha de caju - ACC e o pedúnculo (pseudofruto). Entretanto, os derivados que são obtidos destes dois principais produtos ultrapassam o número de vinte e quatro (PAULA PESSOA *et al.*, 2003). Alguns destes subprodutos são oriundos do processamento industrial do caju e estão apresentados na Figura 7 abaixo.

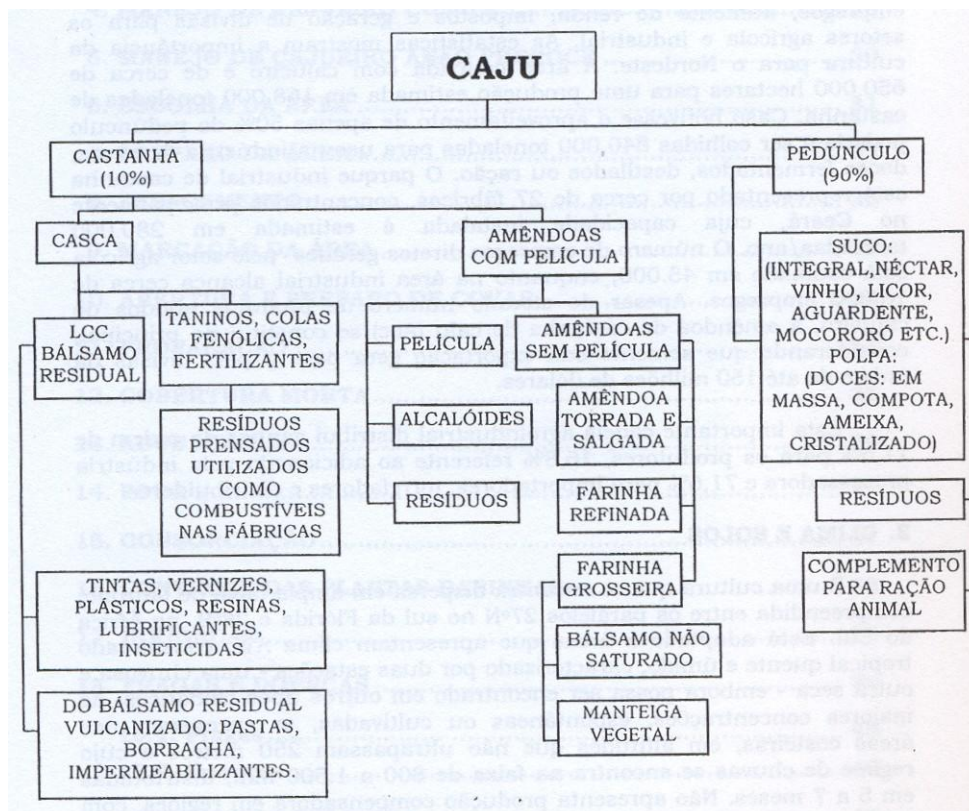


Figura 7: Produtos e subprodutos oriundos do processamento do caju
 Fonte: PARENTE (1997), apud ARAÚJO, P. S 2005.

A “cajucultura” no Brasil, e em particular no Ceará, se baseou a partir dos anos de 1960 na expansão da área cultivada com uso de tecnologia e com característica de extrativismo, assim pode-se ver que a agricultura do caju e o processamento industrial são atividades bem recentes. Entre as décadas de 60 e 80, diversos programas dos governos estadual e federal financiaram a cultura do caju e incentivaram a implantação sistematizada de cultivos de forma não extensiva.

Segundo BASTOS (2005), dentre os planos federais encontram-se incentivos ao caju nos os três primeiros planos diretores da SUDENE. Realizados nas décadas de 60 70 e início da década de 80, estes planos enfatizam o financiamento de projetos agrícolas ligados à empreendimentos industriais. Dentre estes, os projetos de beneficiamento da castanha do caju. Entretanto, não houve, ainda segundo Bastos “maiores preocupações quanto ao retorno sócio-econômico dos financiamentos concedidos... Ao contrário, o foco era o retorno financeiro de projetos muito focados no aumento da área plantada e não no aumento da produtividade”.

Posteriormente, já durante a década de 80, o Banco do Nordeste também financiou a cajucultura, sob a ótica de banco comercial negligenciando seus objetivos de banco de desenvolvimento da região Nordeste.

Para Bastos, não houve maiores preocupações com o aumento da produtividade, que atinge apenas a 41% do rendimento médio mundial, produtividade esta muito inferior àquelas da Índia e do Vietnã que ocupam, respectivamente, o primeiro e segundo lugares como maiores produtores mundiais. O aumento da produtividade é preocupação que se pode notar somente nos estudos e projetos realizados pela EMBRAPA/Ce.

Ainda segundo esta autora, tampouco se enfatizou a integração da cadeia e sua gestão integrada, e muito menos o financiamento e a capacitação gerencial de pequenos produtores rurais que a muito custo conseguiam implantar e manter as suas *quintas de caju*.

Atualmente, ainda se enfatizam aspectos técnico-agronômicos e de aumento da área plantada, sem maiores preocupações com a integração e gestão da cadeia, bem como a inclusão de pequenos produtores, exceção feita à EMBRAPA e Fundação Banco do Brasil.

No âmbito estadual, o governo do estado do Ceará tem realizado alguns eventos e programas desde o início da década de 70, que concorreram para fomentar a agricultura e a agroindústria do caju. Dentre eles destacam-se a primeira semana do caju realizada em 1971 e programas de incentivo à cajucultura lançados naquela década pelo governo César Cals.

Posteriormente, já no início deste século a Secretaria de Agricultura e Pecuária lançou, em 2004, o “Projeto de expansão do agro-negócio Caju no Ceará,” realizado com a colaboração da Secretaria de Tecnologia do estado SECITECE, da Federação da Agricultura, FAEC, da EMATERCE no estado e de pesquisadores da EMBRAPA/CE.

Note-se que a EMBRAPA/CE é, atualmente, o maior centro mundial de referência para geração de tecnologia no agro-negócio do caju, dentre outros fatores pelas conquistas nas áreas de melhoramento genético, substituição de copas de cajueiros, improdutivos por material genético de qualidade superior, controle integrado de pragas e aperfeiçoamento de técnicas de pós-colheita.

Estas políticas não conseguiram reverter à perda de importância da cajucultura no Ceará que possui a maior área de plantios de cajueiro do Nordeste. Os cultivos localizam-se na faixa litorânea, sobretudo na unidade dos tabuleiros pré-litorâneos, sendo encontrados também em áreas da superfície sertaneja. (CUNHA, 2001)

A cajucultura cearense é dividida em dois períodos. O primeiro corresponde à época da colonização, onde pouco havia plantio e predominava o extrativista. O segundo iniciou-se na década de sessenta, onde o setor agroindustrial do caju começou a receber os incentivos acima citados e a se expandir com produtos como a amêndoa de castanha de caju (ACC) e o líquido de castanha de caju (LCC).

Atualmente, vários municípios cearenses estão voltados para a cultura do caju. Existem cinco pólos no estado, principalmente localizados na faixa do litoral: pólos de Pacajus, Aracati, Itapipoca, e Camocim. Apenas o pólo do Cariri se localiza na serra.

O pólo de Pacajus é composto pelos seguintes municípios: Pacajus, Chorozinho, Horizonte, Itaitinga, Cascavel, Pindoretama, Barreira, Aquiraz, Eusébio, Pacatuba, Maracanaú, Aracoiaba e Ocara.

Numa área de 420.386 ha, com um potencial de 276.711 ha (65,82%), sendo apenas 61.957 ha (22,4%) plantados, possuindo uma área de expansão de 214.754 ha (77,6%).

O pólo de Aracati tem os seguintes municípios: Aracati, Icapuí, Palhano, Fortim, Itaiçaba e Beberibe.

Uma área de 407.127 ha, com um potencial de 314.152 ha (77,25%), sendo apenas 70.184 ha (22,3%) plantados, possuindo uma área de expansão de 244.340 ha (77,7%).

O pólo de Itapipoca é formado por: Itapipoca, Caucaia, São Luiz do Curu, Umirim, São Gonçalo do Amarante, Itarema, Acaraú, Cruz, Morrinhos, Bela Cruz, Marco, Jijoca, Miraíma, Amontada, Tururu, Paraipaba e Trairi.

Tem uma área de 1.137.497 ha, com um potencial de 683.257 ha (60,07%), sendo apenas 124.527 ha (18,4%) plantados, possuindo uma área de expansão de 557.730 ha (81,6%).

O pólo de Camocim tem os seguintes municípios: Camocim, Barroquinha, Chaval, Granja, Uruóca, Senador Sá, Martinópolis, Moraújo e Santana do Acaraú.

Possui uma área de 731.860 ha, com um potencial de 329.664 ha (45,04%), sendo apenas 25.692 ha (7,8%) plantados, possuindo uma área de expansão de 303.972 ha (2,2%).

O último pólo é o do Cariri que compõe os municípios de: Farias Brito, Potengi, Tarrafas, Altaneira, Antonia do Norte, Assaré, Nova Olinda, Campos Sales, Granjeiro, Abaiara, Brejo Santo, Mauriti, Milagres, Missão Velha, Crato, Caririaçu, Várzea Alegre, Cedro, Porteiras e Juazeiro do Norte.

Tem uma área de 1.095.398 ha, com um potencial de 660.390 ha (60,3%), sendo apenas 1.472 ha (0,22%) plantados.

A figura 8 abaixo retrata bem onde estão localizados os cinco pólos que especificamos acima.

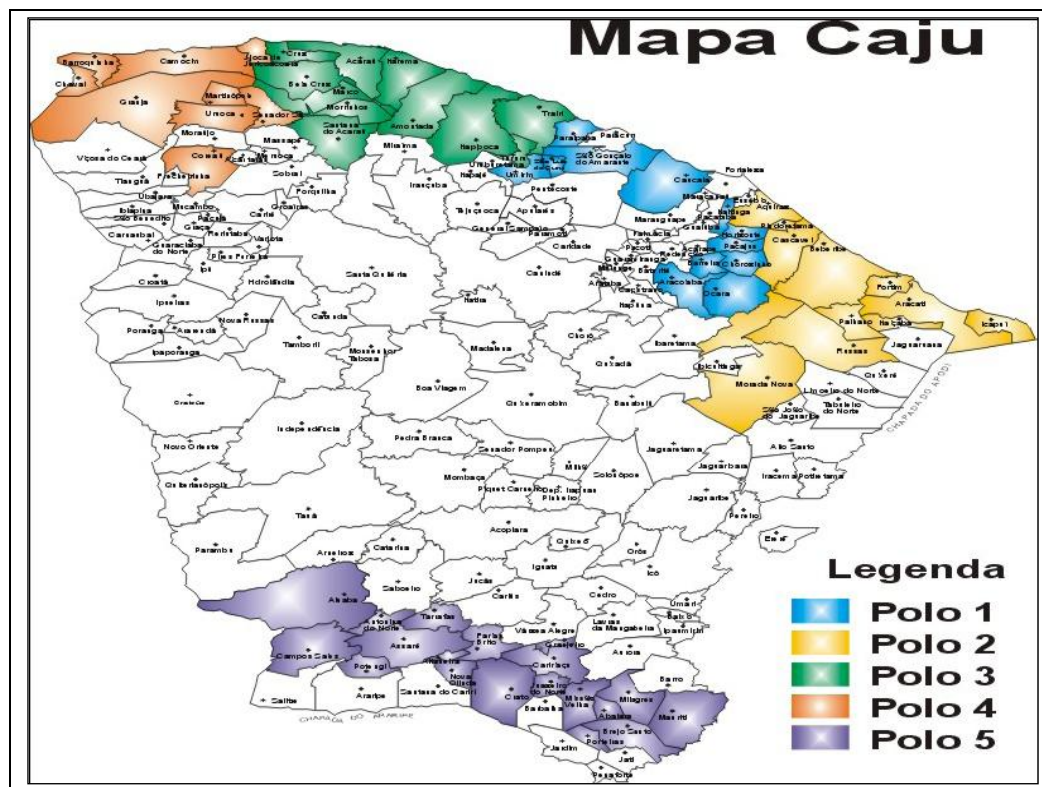


Figura 8: Pólos da Cajucultura Cearense

Fonte: Ceará, 2004

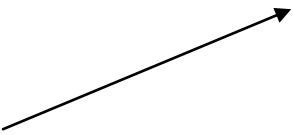
4.2. A CADEIA PRODUTIVA DO CAJU

A amêndoa da castanha de caju é um dos derivados da castanha de caju. O caju é o pseudofruto, que dá suporte a fruta verdadeira que é a castanha. Conforme visto na figura anterior.

A amêndoa da castanha de caju depende da produção da castanha *in natura*, sendo ela a matéria-prima básica. Ela é um produto destinado a público de renda elevada, que valoriza e exige qualidade do que consome. Pouco consumido no Brasil constitui um produto típico de exportação, sendo, em geral, destinado a países de renda per capita elevada (LEITE, 1994).

No Brasil, além da ACC, a castanha de caju possui vários derivados como mostrados na figura 9.

AMÊNDOA - ACC



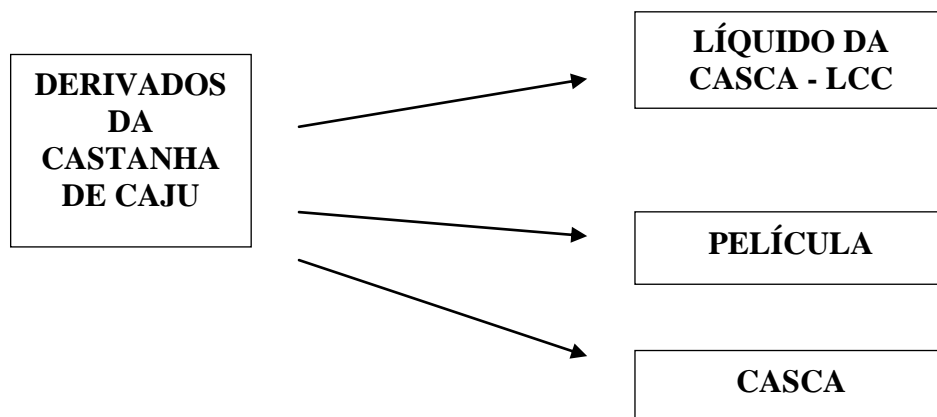


Figura 9: Produtos derivados da castanha de caju
 Fonte: Embrapa, 2003

Esses outros derivados também geram valor a indústria agregado através de transformação. O líquido da casca da castanha de caju (LCC) serve para a fabricação de pó de fricção e de resinas. A película fica da casca, muito rica em tanino serve para o curtimento de couros, sendo uma substância adstringente. A casca serve como combustível das caldeiras, e é utilizada nas indústrias de beneficiamento da castanha.

O processamento da amêndoa da castanha de caju pode ser feito de duas maneiras. A primeira é o corte mecanizado, sistema utilizado por empresas de grande porte. Ele apresenta menor custo e exige escala de insumos. Nesse sistema, diminuem-se as quebras da industrialização e mantém-se a qualidade da ACC. O segundo processo é manual, utilizado por pequenas indústrias, onde o custo é bem maior, devido as quebras que muitas vezes ultrapassam 50%.

Tem-se a figura a seguir que mostra os elos ou os elementos internos envolvidos na cadeia do caju.

4.2.1. Elementos Internos

A figura 10, a seguir apresenta os elementos internos da cadeia da ACC, bem como as inter-relações nela existentes. O lado esquerdo da figura mostra a possibilidade da eliminação da ação dos *atravessadores* como intermediários entre a produção da matéria prima (castanha) e a sua transformação (ACC), e entre a produção de ACC e a sua exportação direta para os países consumidores. O lado direito mostra a situação atual.

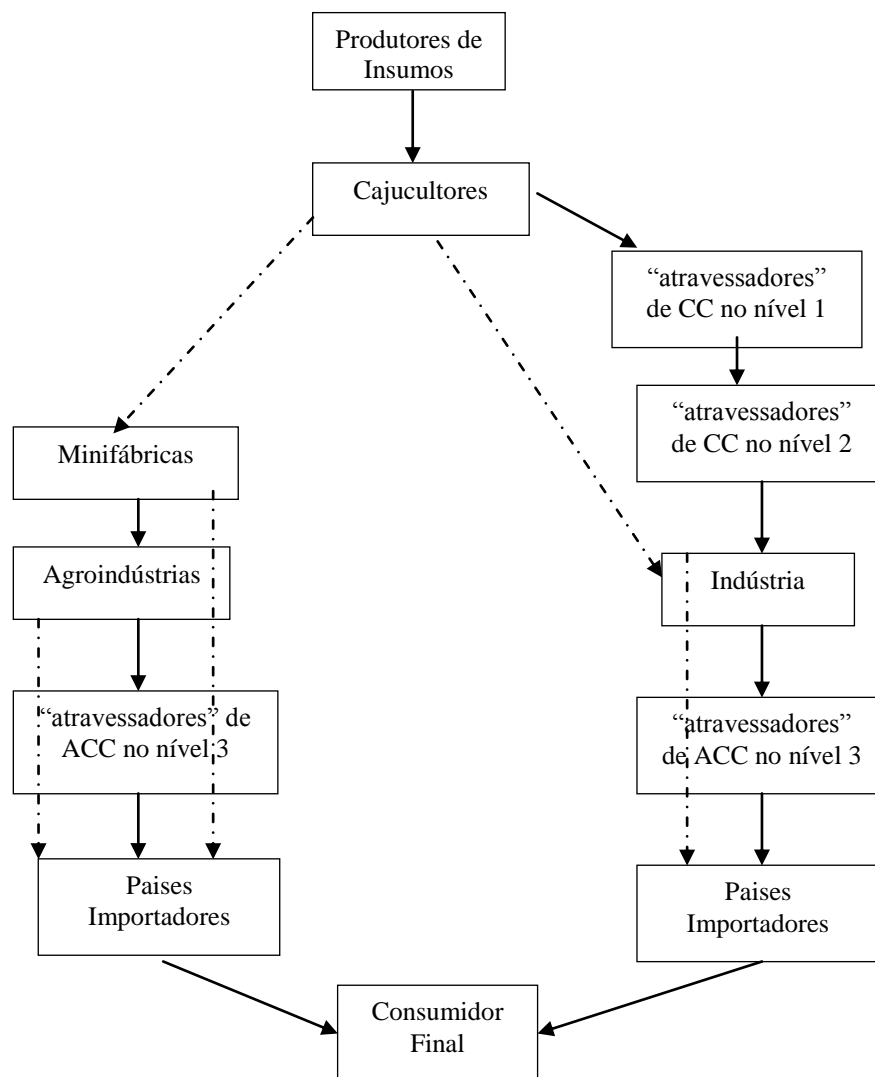


Figura 10: Elementos Internos da Cadeia da Amêndoa da Castanha de Caju
 Fonte: Bastos e Costa, 2008.

Conforme BASTOS e COSTA (2008) têm-se:

- Fornecedores de insumos – fabricantes de adubos, defensivos, máquinas, implementos e outros produtos e serviços.
- “Cajucultores”, produtores de matérias primas principais em propriedades agrícolas em seus diversos tamanhos, mas predominantemente até 10ha.
- Indústria de processamento - sob qualquer forma de tecnologia, desde *minifábricas* até as indústrias de grande capacidade de produção.

Estas *minifábricas* foram desenvolvidas em parceria entre a Fundação Banco do Brasil, EMBRAPA, SEBRAE e Unitrabalho, com o objetivo de baratear tecnologia, permitindo a sua compra por pequenos produtores locais e a inserção destes em todas as etapas da cadeia produtiva do plantio à comercialização.

- “Atravessadores” no nível “1” - que se posicionam em um primeiro nível, entre os produtores e as indústrias, fixando os preços e garantindo a compra da safra dos pequenos produtores a preços aviltados.
- “Atravessadores” no nível “2” - que compram a matéria prima dos pequenos “atravessadores” locais (nível “1”) a consolidam e revendem às indústrias de transformação.
- “Atravessadores” no nível “3” - que se posicionam entre as indústrias e os países importadores, realizando as vendas no atacado e no varejo.
- Agroindústrias – são as empresas produtoras de alimentos derivados da ACC. Elas utilizam as amêndoas quebradas e o pó para a formação de novos produtos, dentre os quais, aqueles de confeitaria e sorveteria.
- Países importadores – são os países como os Estados Unidos, o Canadá e alguns países europeus que importam a ACC cearense para repassarem ao consumidor final.
- Consumidor final dos países importadores - composto pelos indivíduos que compram e consomem a ACC importada do estado do Ceará.

Conforme a figura 10 acima exposta tem-se dois esquemas de como podem ser as etapas da produção da ACC. No lado direito, percebe-se a intervenção de alguns atravessadores em 3 níveis como pode ser visto. Eles detêm boa parte do lucro, pois na medida em que eles vão repassando o produto, os preços se elevam, chegando ao consumidor final com um valor bem mais alto do que o valor pago nas mãos dos cajucultores.

O lado esquerdo da figura seria um esquema mais vantajoso para os pequenos produtores, pois haveria uma redução dos atravessadores, o que levaria a uma maior participação dos produtores para negociar preços. Assim, teriam mais acesso a toda a cadeia, ficando com um lucro maior.

Segundo Matos (2004), as transações estabelecidas entre os produtores e os “atravessadores” são tradicionalmente realizadas sem a existência de contratos formais e sem acordos prévios de fornecimento. Em muitos casos, a produção é trocada por alimentos e outros artigos de primeira necessidade em mercearias e armazéns, numa reedição da prática de escambo. Em outros, o valor da produção é negociado de acordo com a necessidade de faturamento imediato, o que reforça os baixos preços de venda.

Além do que, a base produtiva dispersa e desinformada favorece a ação dos “atravessadores”, que atuam em dois níveis. No primeiro nível, consolidam a difusa produção. No segundo, eles a repassam ao elo seguinte da cadeia, constituído por outros “atravessadores” - que finalmente vendem a matéria prima às indústrias de transformação. Assim o nível de intermediação cresce, a ligação entre o suprimento e a produção se alonga, além de ser pontuada por interesses antagônicos.

A falta de sinergia entre estes dois principais elos da cadeia- suprimento e produção - enfraquece a cadeia inteira, posto que não é possível garantir suprimento estável ao mercado externo, e não se remunera devidamente os pequenos *cajucultores* - que produzem o principal insumo da cadeia.

Por outro lado, a indústria busca matéria-prima de extrema qualidade, tendo em vista estar voltada principalmente para a exportação, mas não a obtém nas proporções desejadas, devido ao fato de que os pequenos produtores locais não podem aumentar a produtividade, e nem tampouco gerar economias de escala para investir em melhorias tecnológicas significativas, e elevarem seus custos. Isto seus preços incompatíveis com os preços pagos pelos atravessadores.

Desta forma, o baixo preço pago a eles pela castanha, faz com que seus problemas aumentem e conseqüentemente os problemas de suprimento se agravem ao longo do tempo.

Instala-se um círculo vicioso, difícil de ser rompido sem tomada de consciência ou intermediação externa.

Externamente, não se pode negligenciar de forma alguma, as relações da cadeia com instituições que atuam fora dela, estabelecendo de planos, programas e políticas para o setor agrário e particularmente para o setor de fruticultura, do caju e sua amêndoa.

Isto por que, são elas que as responsáveis pela concessão de financiamento, pela capacitação técnica, pelo fornecimento de novas tecnologias e de infra-estruturas. A seguir são apresentadas as principais instituições de apoio que atuam externamente face à cadeia da ACC no estado do Ceará.

4.2.2.Elementos Externos

Ainda de acordo com Bastos e Costa (2008), o ambiente externo da cajucultura é formado por vários órgãos e instituições tanto privadas como públicas, além da participação de sindicatos.

As instituições de apoio a uma cadeia são formadas por instituições públicas e privadas como apresentadas a seguir. Além das prefeituras municipais das regiões produtoras, têm-se as instituições constituídas pelos poderes públicos federais e estaduais. Para o caso do caju e da ACC no estado do Ceará, tem-se como principais:

4.2.2.1. Instituições de Apoio no nível Federal

Nesse nível a Embrapa Agroindústria Tropical localizada no Ceará responde pelo ambiente institucional normativo elaborando normas e especificações técnicas aplicáveis ao caju, além de ser atuar na melhoria de sua tecnologia. Tende origem no Centro Nacional de Pesquisa de Caju-CNPCa, em 1987, atualmente ela tem como missão “viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável de cadeias produtivas de interesse da agroindústria tropical, mediante a geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias” (Embrapa Agroindústria Tropical, 2008).

A empresa tem forte atuação em estudos sobre a cadeia da ACC tanto de plantio, quanto de produção e comercialização. Segundo Leite (1994), a Embrapa ”dispõe de um

estoque de tecnologia capaz de promover melhorias significativas em termos de elevação da produtividade, homogeneidade da matéria-prima, ampliação do período de colheita, enfim, o estabelecimento de condições, a partir do campo, voltadas para incrementar a oferta e a qualidade do produto.”

- Fundação Banco do Brasil – FBB, em conjunto com o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, a Embrapa e a organização Unitrabalho, financia o Projeto de “Minifábricas de Castanha de Caju” nos estados da Bahia, Ceará, Piauí e Rio Grande do Norte, visando tornar acessível aos pequenos produtores, unidades de beneficiamento modulares, cujo custo inicial seja inferior a R\$ 50 .000,00, Fundação Banco do Brasil (2008).
- Universidade Federal do Ceará – UFC – através do Centro de Ciências da Terra, do Centro de Tecnologia, Núcleo de Pesquisa em Logística, Transporte e Desenvolvimento, da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação realizam pesquisas nas áreas de agronomia, economia do desenvolvimento e economia rural, logística, organização da produção, contribuindo com a melhoria e a geração de novas formas de produção, de organização e gestão da produção, sistemas de informação, distribuição e modos de transporte (UFC, 2008).
- Banco do Nordeste do Brasil – BNB, banco de desenvolvimento regional, sendo o maior da América Latina. Tem como missão: “atuar, na capacidade de instituição financeira pública, como agente catalisador do desenvolvimento sustentável do Nordeste, integrando-o na dinâmica da economia nacional” e, como visão: “ser referência como agente indutor do desenvolvimento sustentável da Região Nordeste”. Realiza estudos de desenvolvimento, inclusive sobre o caju, através de seu escritório técnico – ETENE (BNB/ETENE, 1988 e 1997), e concede financiamentos com recursos oriundos do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste – FNE (BNB 2008).

O banco tem adotado como política pública o incentivo ao uso de novas tecnologias no cultivo do caju. A atenção do banco tem se concentrado em três vertentes:

apoio à pesquisa e difusão tecnológica, financiamento à implantação de cultivos que adotem estas inovações e contribuições para ampliação dos mercados externos.

As tecnologias passíveis de obter financiamento junto ao banco são: substituição de copas do cajueiro gigante e adensamento com cajueiro anão precoce; implantação de novos plantios com cajueiro anão precoce apoio à implantação de minifábricas de beneficiamento. Com relação às ações voltadas ao mercado externo, o banco é o coordenador no Nordeste do Programa Especial de Exportação do governo federal, além de agir como facilitador das articulações dos agentes da cadeia do caju com organismos governamentais. (Banco do Nordeste do Brasil, 2002)

São inúmeros os financiamentos e estudos realizados pelo BNB visando o caju, como também as críticas à sua atuação. Estas se centram principalmente no fato das preocupações do banco estarem voltadas principalmente para o retorno dos montantes concedidos à empresas e pequenos produtores, do que com a sua efetiva aplicação, segundo Bastos (2005).

Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB – empresa oficial do Governo Federal, “encarregada de gerir as políticas agrícolas e de abastecimento, visando assegurar o atendimento das necessidades básicas da sociedade, preservando e estimulando os mecanismos de mercado. A CONAB tem adotado política de intervenção formas de garantir ao produtor melhores remunerações de sua produção e/ou fortalecerem os produtores limitando o poder dos atravessadores.” (CONAB 2008). No caso da A.C.C. ela procura incentivar a melhoria da qualidade através da diferenciação de preços na compra de castanhas por tamanho, forma e coloração.

4.2.2.2. Instituições de Apoio no nível do estado do Ceará

No nível estadual tem-se:

- Secretaria do Desenvolvimento Agrário – SDA, órgão da administração direta do governo do estado do Ceará com as finalidades de planejar,

coordenar e executar diretamente ou através das suas vinculadas, as ações do Governo para o desenvolvimento da agropecuária, mediante apoio a agricultura familiar, incremento do agronegócio, fortalecimento da agricultura de sequeiro e pecuária, expansão da agricultura irrigada, com destaque para fruticultura, floricultura, olericultura, pesca e aquicultura (SDA, 2008). Pesquisas realizadas por Bastos (2005) não detetaram políticas recentes desta secretaria de relativas à cadeia do caju, “sendo a atuação desta secretaria muito voltada para a agricultura irrigada, em pólos de crescimento agrícola denominados agropolos” (Bastos 2005).

- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATERCE - vinculada à DAS da qual recebe diretrizes de trabalho. Dentre seus objetivos estratégicos, destacam-se: executar, com excelência, as políticas agrícolas do Ceará, elevar a escala de negócios dos produtores rurais e, elevar o perfil da agricultura no Estado (EMATERCE 2008). Não foram encontrados registros de sua atuação nos últimos dez anos na cadeia do caju.

4.2.2.3. Instituição de Apoio Privada

Neste nível tem como única instituição o SEBRAE, entidade privada sem fins lucrativos, cuja missão é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte (SEBRAE, 2008).

Com seu *aparatus* de apoio à produção de pequenas e médias empresas, o SEBRAE apóia a cadeia da ACC como parceira da Fundação do Banco do Brasil, da EMBRAPA e da Unitrabalho no desenvolvimento das “Minifábricas de Castanha de Caju”.

Deve-se ressaltar que existe também no Ceará, o Instituto Agropolos - organização civil com personalidade jurídica de direito privado, oriundo da antiga Secretaria de Agricultura Irrigada do estado do Ceará. Entretanto, pesquisas realizadas por Bastos (2005), além de um projeto não implementado, não encontraram registros de sua atuação no que diz respeito à cadeia da ACC, embora dentre seus diversos objetivos destaquem-se: articular a implantação de processo de mudança cultural no Estado, objetivando consagrar a visão do desenvolvimento local, capacitando e organizando o agente empreendedor para desempenhar seu papel na cadeia produtiva produzir com qualidade; buscar, de forma

sistemática, produtividades que resultem em custos consentâneos com os da concorrência nacional e internacional; negociar preços remuneradores para os produtos) e, elaborar, implantar e assessorar projetos de desenvolvimento local. (AGROPOLOS, 2008).

4.3. COMERCIALIZAÇÃO/EXPORTAÇÃO DA ACC

Atualmente, o Vietnã lidera as exportações de ACC em todo o mundo. Em 2007 foram processadas cerca de 600 mil toneladas de castanha *in natura*. Deste total, 153 mil toneladas foram destinadas para produzir a amêndoa da castanha de caju. Quantidade esta superior a 20,6% ao ano anterior (2006), e que proporcionou ao país uma receita de US\$ 650 milhões. (CAJUCULTURA, 2008)

A ACC vietnamita, só no ano passado, foi exportada para cerca de 40 países. Destes os Estados Unidos continuam sendo os maiores importadores, com participação de 30% do volume total das exportações. Outros países também vêm se destacando no consumo de ACC vietnamita como a China, a Alemanha, Áustria, Holanda, Reino Unido, dentre outros.

Apesar de o Vietnã liderar as exportações de ACC, atualmente, o país tem que driblar alguns obstáculos como à escassez de matéria-prima e o imposto de importação sobre a castanha *in natura*.

Uma das metas do país é entrar definitivamente no mercado da China, mas para suprir a demanda chinesa o Vietnã precisa importar matéria-prima, pois sua produção não é suficiente para fornecer ao mercado chinês.

Surge então um problema, que é o pagamento do imposto de importação que varia entre 5% e 7% da castanha *in natura*, e resta saber se o imposto pago pela importação, aumenta a escala de produção que faz do Vietnã hoje o maior exportador de ACC do mundo.

O Ceará, primeiro exportador brasileiro, possui algumas vantagens competitivas para disputar mercados com os outros países em escala mundial. A localização do porto do Pecém é privilegiada, pois tem uma proximidade com os mais importantes portos europeus

que são: Roterdã, Le Havre, Marselha e Antuérpia, localizados na Europa; e Nova York e Flórida, localizados nos Estados Unidos.

Atualmente, vários agentes compõem o canal de distribuição da amêndoa de caju no mercado externo como: o exportador, o importador, o *broker*, o *trader*, os torrefadores, os varejistas, os consumidores e os industriais. O canal de distribuição não é usado sempre com a mesma estrutura, ele varia e se adapta de acordo com o mercado.

Os *brokers* e os *traders* são os agentes que facilitam as transações de exportação e importação. Eles acompanham o mercado, conhecem as cotações, fazem a tramitação dos papéis envolvidos na operação como carta de crédito, certificado de produtos, dentre outros documentos. Eles funcionam de forma semelhante aos operadores logísticos, que agilizam a distribuição de produtos e sua chegada ao mercado.

A diferença entre esses dois agentes *brokers* e *traders* é que os *traders* fazem compras futuras adiantando recursos, com isso assumem um maior risco. Já os *brokers* fazem apenas a intermediação, não adiantando recursos.

No que diz respeito às importações e exportações de castanha *in natura*, geralmente, os importadores comercializam vários tipos de produtos, sendo eles responsáveis pelos estoques e pela logística de matéria-prima juntamente com os torrefadores, não atuando com o consumidor final. Quem atua com o consumidor final são os torrefadores de castanha *in natura*. Eles visam em novos produtos, nas marcas e em embalagens.

Nem todos os mercados atuam da mesma maneira, abaixo se encontra duas estruturas que são adotadas pelos mercados.

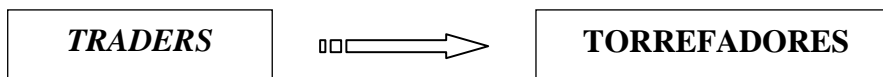
O mercado americano adota a seguinte estrutura:



Na estrutura acima, os *brokers*, sem nenhum adiantamento de recursos, repassam a amêndoa da castanha de caju para os importadores, que fazem a intermediação para os

torrefadores, como se definiu acima, eles é que distribuem a amêndoa para o consumidor final.

Já o mercado europeu utiliza a seguinte distribuição:



Percebe-se nessa estrutura, que não há o papel dos importadores e que o agente que facilita a transação são os *traders*. Eles repassam o produto diretamente para os torrefadores, assumem um maior risco por envolverem os recursos financeiros no meio da transação.

No Brasil, a produção da ACC é destinada na sua quase totalidade para o mercado externo. Cerca de 90% da sua produção é comercializada com outros países, principalmente os Estados Unidos, que continuam sendo os nossos maiores importadores, seguidos pela União Européia e o Canadá.

A ACC é consumida no exterior como um tira-gosto ou como ingrediente utilizado em padarias e confeitarias. Estas as colocam em chocolates, sorvetes, doces, biscoitos, etc.

O mercado americano consome as amêndoas torradas e salgadas, como aperitivos, acompanhadas por bebida alcoólica. Já os europeus preferem consumir na parte culinária em sobremesas e em doces.

Considerando que os maiores consumidores têm tipo de consumo diferente, pode-se tentar exportar a ACC em pedaços para a Europa, pois o Brasil diversificará assim o mercado externo, saindo da concentração americana. O aumento das exportações para o mercado europeu, além de ser feita para a utilização em confeitarias pode-se incentivar o consumo de ACC como aperitivo através de marketing adequado.

Entretanto, sendo o mercado internacional muito exigente na qualidade dos produtos importados, principalmente com relação à sanidade e os aspectos nutricionais, é

necessário que os pequenos produtores se adaptem a essa realidade. Isto porque a comercialização da amêndoa da castanha de caju tem que ser feita dentro dos padrões internacionais, com relação ao tamanho, a classificação e atributos de segurança alimentar.

O Brasil terceiro maior produtor de castanha de caju do mundo tem no Nordeste a maior concentração da cadeia produtiva do caju. Existem cerca de 195 mil produtores, estabelecidos numa área de 700 mil hectares, com 11 unidades de grande porte e mais 22 minifábricas ativas, formando um parque industrial de que ultrapassa 300 mil toneladas/ano. (FIEC, 2008)

No estado do Ceará, maior produtor e exportador do país, cerca de 66 municípios estão envolvidos na produção, sendo 45 deles os maiores produtores. Esse setor emprega mais de 300 mil pessoas em todo o Nordeste e 150 mil somente no Estado, no período de entressafra da agricultura, o que é um fato socioeconômico importante.

A seguir apresentam-se dados sobre a exportação de castanha brasileira e do Ceará. Apresentam-se também, além dos volumes de exportação, os países de destino ou consumidores.

TABELA 6 - Exportações Brasileiras - Valores em US\$ FOB
Setor de Castanha - Estados Exportadores - Período: 2007/2006

ESTADOS	EXPORTAÇÕES (2007)	EXPORTAÇÕES (2006)
<i>Ceará</i>	<i>180.768.086</i>	<i>140.515.802</i>
Rio Grande do Norte	40.130.493	45.697.849
Piauí	5.081.503	5.649.630
São Paulo	1.546.526	11.330.187
Santa Catarina	483.069	1.475.732
Rio de Janeiro	57.065	233.481
Paraná	14.588	272.207
Rio Grande do Sul	6.602	7.740
Minas Gerais	3.076	20.473
Goiás	604	-
Operações Especiais	17.763	2.738.626
Total Exportado pelo Brasil	228.109.375	207.941.727

Fonte: Secex/MDIC.

Elaboração: Centro Internacional de Negócios/FIEC.

Observações: (-) Não houve registro de Exportações

A tabela 6 acima mostra que o Ceará detem mais da metade das exportações do país, sendo seguido por outros dois estados do Nordeste. Com isso, conclui-se que o Estado tem uma boa participação na pauta de exportação, arrecadando divisas para o país e principalmente para o próprio estado.

No nível interno, dentro do Estado, a castanha de caju está ocupa o segundo lugar na pauta de exportação cearense como se pode observar na tabela abaixo.

TABELA 7: Exportações Cearenses - Pauta de Produtos – Período: Jan a Jun de 2008/2007

PRODUTOS	EXPORTAÇÕES (2008)	EXPORTAÇÕES (2007)
Calçados de borracha/plásticos	116.484.226	86.530.998
Castanha de caju	91.398.499	90.550.989
Couros e peles	75.422.784	55.570.134
Ceras vegetais	21.826.516	17.014.318
Tecidos de algodão	17.636.619	22.340.721
Melões frescos	14.949.507	5.587.858

Fonte: Secex / Mdic

Nota-se pela tabela 7 que os calçados de borracha lideram as exportações, mas a castanha continua entre os produtos mais exportados do Estado. Com isso, gera divisas e emprego para o Ceará.

TABELA 8: Exportações Cearenses – Países de Destino – Período: Jan a Jun de 2008/2007

PAISES-DESTINO	EXPORTAÇÕES (2008)	EXPORTAÇÕES (2007)
Estados Unidos	170.089.224	150.667.978
Itália	48.707.741	45.607.787
Argentina	48.554.221	52.567.779
Reino Unido	44.382.193	24.177.808
Holanda	26.692.464	21.971.161

Fonte: Secex / Mdic

De acordo com a tabela 8 acima, percebe-se que os Estados Unidos dominam a maior parte das exportações cearenses. A diferença para a Itália que ocupa a segunda posição é enorme como se pode observar pela tabela acima.

Ao longo dos últimos anos as exportações cearenses variaram enormemente chegando a menos da metade do que foram em 2007. Houve em alguns anos (2001 e 2002)

um declínio, mas como mostra a tabela 9, logo elas voltaram a ser ascendentes chegando a um valor máximo em 2007.

TABELA 9 - Exportações Cearenses - Valores em US\$ FOB
Setor de Castanha - Histórico das Exportações Cearenses - Período: 1996 a 2007

ANO	VALOR EXPORTADO	VAR. (%)
1996	153.585.813	*
1997	144.898.731	-5,7
1998	131.163.608	-9,5
1999	120.991.694	-7,8
2000	143.083.007	18,3
2001	92.770.860	-35,2
2002	82.086.137	-11,5
2003	112.218.899	36,7
2004	145.623.482	29,8
2005	141.655.248	-2,7
2006	140.515.788	-0,8
2007	180.768.086	28,6

Fonte: Secex/MDIC.

Elaboração: Centro Internacional de Negócios/FIEC.

Nota-se que esta tabela retrata bem a comercialização ao longo dos anos mostrando a variação ocorrida que houve nesses períodos. Quanto aos valores em US\$, eles estão mostrados na tabela a seguir.

TABELA 10 - Exportações Cearenses - Valores em US\$ FOB
Setor de Castanha – Países - Destino - Período: 2007/2006

PAÍSES-DESTINO	EXPORTAÇÕES (2007)	EXPORTAÇÕES (2006)
Estados Unidos	117.275.474	98.213.428
Canadá	13.019.671	6.018.567
Líbano	6.797.889	3.883.057
Itália	6.194.070	4.372.918
Holanda	6.115.360	2.609.987
Reino Unido	5.300.335	5.209.930
Rússia	3.311.876	2.601.746
México	3.097.416	2.079.106
Vietnã	2.602.250	1.472.800
França	2.402.416	1.564.963
Portugal	2.049.459	1.800.150
Alemanha	1.359.219	1.475.363
Suécia	1.254.050	-
China	1.222.913	-
Venezuela	1.207.007	623.990
Demais países	7.558.681	8.589.797
Total Exportado pelo Estado	180.768.086	140.515.802

Fonte: Secex/MDIC.

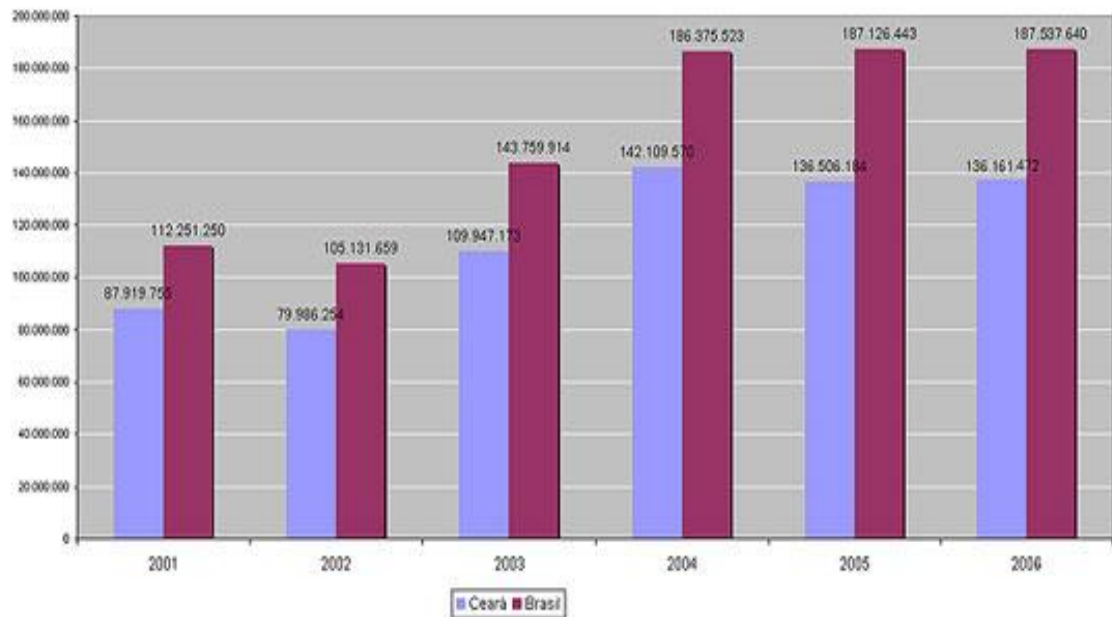
Elaboração: Centro Internacional de Negócios/FIEC.

Observações: (-) Não houve registro de Exportações

Embora os Estados Unidos continuem sendo nossos maiores importadores de castanha, eles sozinhos detêm mais da metade das nossas exportações como mostra a tabela 10 acima. Uma soberania que vem há décadas, pode-se notar que mesmo em menores quantidades outros países também vêm consumindo nosso produto, como mostra a mesma tabela.

O gráfico abaixo confirma o crescimento das exportações brasileiras e cearenses de ACC.

Gráfico: Exportações de ACC: Brasil e Ceará – Período: 2001 a 2006



Fonte: Sindicaju (2008)

Apesar de ser um mercado diversificado em termos de países consumidores, o mercado europeu tem hoje uma participação em volume e faturamento muito pequena se comparada com o mercado americano em relação às exportações de amêndoa de caju. Uma das causas dessa pouca participação nesse mercado além das barreiras fito-sanitárias são as barreiras feitas por indústrias torrefadoras e distribuidoras dos países importadores feitas sobre a amêndoa da castanha de caju.

Para que seja possível aumentar a participação nesse mercado, algumas medidas devem ser tomadas. Dentre as principais estão: melhoria da qualidade da amêndoa, reduzindo-se quebras e perdas; aumento do marketing do produto e busca de comercialização sem atravessadores, pois estes acabam ficando com boa parte dos lucros e fazem com que o produto final não fique com um preço tão competitivo.

Diante do exposto, considera-se que um novo modelo organizacional deve ser adotado. Considerando que são os pequenos produtores rurais os responsáveis pela maior parte da produção de matéria-prima principal, a castanha de caju, e a necessidade de diminuição da pobreza e das desigualdades no Estado do Ceará, o modelo proposto tem como base estes produtores.

CAPITULO 5

INDICAÇÕES PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO ORGANIZACIONAL PARA INSERÇÃO DOS PEQUENOS PRODUTORES DO CEARÁ

Estudos e pesquisas realizados por Bielchowsky, Furtado, Singer, dentre outros, apontam que o modelo adotado pelo Brasil ao longo das últimas décadas é um modelo extremamente injusto, que gera concentração de renda e de espaço, excluindo a maioria da PEA.

Diante deste fato, o país não consegue inserir a sociedade no processo de desenvolvimento. Assim, a maioria dela fica a margem deste processo. A cadeia produtiva da amêndoa da castanha de caju tem uma importância muito grande para o estado do Ceará. Isto porque além dela gerar divisas, traz muitos empregos diretos e contribui para diminuir a desigualdade e a pobreza do Estado.

Sabe-se que a ACC é o segundo produto da pauta de exportação cearense e que a maior parte da produção vem dos pequenos produtores rurais. Entretanto, esta participação se limita ao fornecimento de matéria-prima, castanha de caju, para a geração da ACC. E assim, estes produtores não participam do processo de transformação da castanha em ACC e muito menos da comercialização desta última. O que parece perpetuar as práticas coloniais do ciclo do algodão e da cana-de-açúcar, onde os riscos e incertezas ficam sempre com os pequenos.

Com o potencial que estes produtores têm, pois responsáveis pelo fornecimento de 80% da matéria-prima, cabe refletir sobre possibilidades de mudança deste paradoxo, incentivando e fomentando o desenvolvimento destes produtores rurais através de sua participação nos processos de transformação e de comercialização, diminuindo assim, a pobreza e reduzindo as desigualdades sociais que, infelizmente, ainda são grandes no Ceará.

Esta é uma síntese a realidade neste setor, realidade esta que constitui o pano de fundo desta pesquisa. Diante dela, propõe-se algumas indicações para a construção de um modelo organizacional que favoreça a inserção competitiva destes produtores nos demais segmentos da cadeia, inclusive na comercialização da ACC.

É justamente desta construção que trata o presente capítulo. A metodologia adotada baseia-se nos conceitos e significados de cadeia de produção, cooperativas como forma de organização de pequenos produtores, pobreza, desigualdade, que foram abordados nos capítulos iniciais e que foram à base do nosso estudo.

Para tanto o capítulo organiza-se em duas seções. Na primeira apresentam-se as oportunidades e ameaças que pairam sobre a possibilidade de reorganização da cadeia da castanha de caju de pequenos produtores no estado do Ceará. Na segunda, propõe-se o modelo de organização a partir de seus componentes internos e externos, a organização das relações dentro do ambiente interno e externo, dando ênfase à gestão.

5.1. REFORMULANDO A CADEIA DA ACC DOS PEQUENOS PRODUTORES DO CEARÁ

5.1.1. Oportunidades e Ameaças

Os produtores brasileiros e, particularmente, os produtores cearenses não possuem orientação direcionada para o mercado. A grande maioria se preocupa mais com a produção e não desenvolvem uma visão de produção-consumo.

Além destas dificuldades comuns a todos, os pequenos produtores da região Nordeste e particularmente do Ceará enfrentam muitas outras dificuldades como abaixo especificadas.

- Baixa qualificação para produzir, comercializar e administrar;
- Falta de infra-estrutura, incluindo transporte e armazenagem;
- Ausência de política de apoio consistente e continuada;
- Incapacidade de organização e gestão;

- Falta de integração entre os elos da cadeia como um todo;
- Falta de informação quanto a oportunidades, inclusive de crédito e de melhoria de gestão;
- Competitividade mínima;
- Exploração máxima por terceiros que se apropria da maioria dos benefícios.

A competitividade de uma cadeia produtiva se revela dentre outros fatores pela capacidade de implantar estratégias que lhe permitam a inserção sustentável no mercado. Inovações e melhorias organizacionais são indispensáveis tanto para dar sustentabilidade quanto para melhorar a inserção no mercado seja em que nível for.

Além desses gargalos comuns a maioria dos pequenos produtores rurais nordestinos, existem outros que afetam de forma particular a cadeia da castanha de caju no estado do Ceará.

Estudos realizados, particularmente por Leite (1994), mostram que desde a metade dos anos 80, esta cadeia vem sofrendo alguns abalos na articulação entre os seus atores. Os maiores problemas detectados foram:

- As inúmeras intermediações que ocorrem na cadeia;
- A relação existente entre os setores da agricultura e o industrial, caracterizado por desequilíbrios externos;
- Ausência de sintonia com o mercado externo;
- Desproporção que há entre os segmentos da cadeia com relação aos benefícios gerados ao longo de transformação da castanha (matéria-prima) em ACC (produto).

Os preços da ACC que aumentam em proporção direta as transações que ocorrem durante a cadeia, sendo que os intermediários que participam das transações ficam com a maior parte do lucro da comercialização da amêndoa da castanha de caju.

A solução dos problemas internos da cadeia transformará obstáculos em oportunidade. Considera-se que a organização do segmento dos pequenos produtores desta cadeia produtiva é essencial para os seus objetivos socioeconômicos. A oportunidade de gerenciar os três elos da cadeia, que são o suprimento, a produção e a comercialização, pode gerar maiores rendas e melhores preços para os produtores.

Atualmente, vários órgãos estão à disposição para apoiar e ajudar no que for preciso, seja em apoios financeiros ou em apoios técnicos.

A matéria-prima que é fundamental no processo produtivo, os pequenos produtores já possuem, mas o que falta é organização que passa por uma melhor estrutura. Sem isso, será impossível que os pequenos produtores possam de fato entrar no mercado, competindo de igual para igual com os produtores de outros países como o Vietnã e a Índia.

5.2. O Modelo de Inserção Proposto

Com base em tudo que foi estudado na referente pesquisa, percebe-se a importância de se organizar o segmento dos pequenos produtores da cadeia da ACC.

Diante dos gargalos encontrados na atuação dos pequenos produtores, mas também diante as oportunidades encontradas, vê-se que através da organização e da cooperação entre estes é possível ultrapassar os obstáculos e se beneficiar das oportunidades.

Diante deste cenário propõem-se algumas indicações para a construção de um modelo organizacional para a inserção dos pequenos produtores de amêndoa de castanha de caju de uma maneira competitiva no mercado internacional.

As indicações para a construção desse modelo é dividido em dois ambientes o interno e o externo. No ambiente interno tem-se como objetivo integrar todos os elos da cadeia: a produção da matéria-prima, a transformação e a distribuição/comercialização,

fazendo não apenas a produção, mas também a transformação, diretamente com a menor participação dos intermediários sob controle dos produtores e não ao inverso como hoje está.

Como objetivo para o ambiente externo tem-se aumentar a participação com apoio dos órgãos técnicos e de financiamento como o Embrapa, a Universidade Federal do Ceará – UFC, o Banco do Nordeste - BNB, o Sebrae e o Governo do estado do Ceará, dentre outros.

A figura 11 abaixo mostra os dois ambientes que serão descritos a seguir e a ligação que há entre os dois.

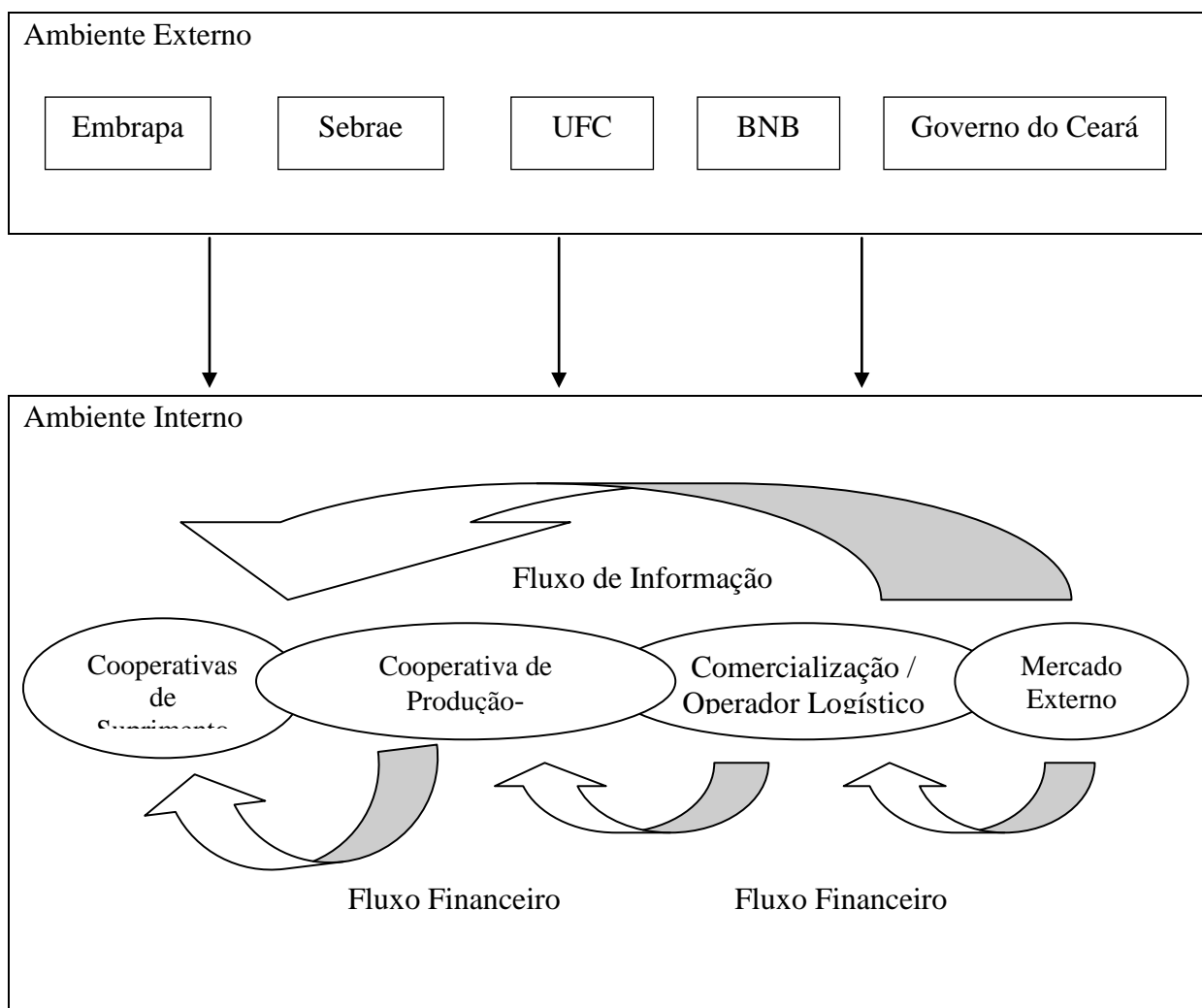


Figura 11: Indicações para um Modelo Organizacional para Inserção dos Pequenos Produtores de ACC
Fonte: Autor

5.2.1. Ambiente Interno do Modelo

5.2.1.1. Suprimento de Matérias-primas

A produção de castanha de caju é bastante intensa no estado do Ceará, mas espacialmente muito dispersa, mesmo dentro das regiões e municípios produtores. Todas as regiões de Estado são produtivas e a maior parte da produção é feita pelos pequenos produtores como dito anteriormente.

A dispersão espacial que existe entre os produtores rurais de castanha de caju do Ceará faz com que os pequenos produtores vendam suas produções a qualquer preço e para quem primeiro chegar. Com isso, eles mostram não ter nenhum poder de negociação e ficam na dependência desses intermediários, pois precisam vender seus produtos para arcar com as despesas e pensar na próxima safra.

A forma de suprir esta intermediação é trabalhar de forma cooperativa, solidária, pois se vários produtores se juntarem, terão uma voz maior para as negociações de preço. Assim, conseguirão melhores preços de vendas. Desta forma eles poderão adquirir meios de transporte, técnicas de secagem e armazenagem da castanha em armazéns próprios ou coletivos.

O sistema de cooperativas é uma das formas mais viáveis para a superação desses problemas: os membros, pequenos produtores, têm o mesmo objetivo e trabalham buscando maior escala o que visa todo o grupo. Quanto ao espírito de cooperação e solidariedade nem sempre presente, ele pode ser induzido, mostrando-se que os trabalhos coletivos terão mais ganhos, pois a qualidade e a produtividade das castanhas serão maiores.

Para que esses pequenos produtores possam se organizar em formas de cooperativas, o ambiente externo é fundamental, pois é ele que dará o suporte para que eles se organizem de forma competitiva e produtiva. E este ambiente é próprio, pois existem trabalhos realizados pela Embrapa juntamente com a UFC nesse sentido.

Os órgãos e as instituições que estão discriminadas na figura acima do ambiente externo podem disponibilizar os recursos necessários, sejam estes financeiros ou empresariais de maneira correta para bem utilizar a tecnologia disponível, e se assim os pequenos se capacitaram e conscientizarão da importância e da necessidade de se trabalhar em equipe para poder conseguir melhores resultados.

Eles podem ser incentivados a adotar práticas de cultivos mais adequadas e rentáveis, como o plantio do cajueiro anão precoce. Podem aprender a fazer uso das políticas de crédito existentes, particularmente no BNB, e serem instigados a conduzir da melhor maneira possível os seus negócios com uma visão sistêmica e integrada.

Desta forma, a organização do suprimento através de cooperativas é uma das saídas possíveis para que os pequenos produtores de ACC possam iniciar a trilha da autonomia, se apropriando de toda a cadeia, do suprimento a comercialização, passando pela transformação e pela distribuição. Eles terão um produto de qualidade e em escalas maiores, podendo negociar diretamente sem a intervenção de nenhum atravessador, assim, venderam com melhores preços e ficaram com um lucro maior.

Nas indicações propostas, após esta etapa inicial de garantia da organização do suprimento passando pela transformação castanha em ACC.

5.2.1.2. Cooperativas de Transformação da Castanha de Caju em ACC através das Minifábricas

É lugar comum o fato de que os riscos e incertezas inerentes à agricultura não são compensados por ganhos posteriores caso os pequenos produtores rurais se limitem ao setor primário. É igualmente notório o fato de que os maiores beneficiados advêm do agregado de valor realizado nos setores secundários e terciários.

Isto significa que os pequenos produtores devem ultrapassar os limites do setor primário e penetrar na “mina de ouro” do secundário e terciário, onde se encontra a maior parcela de benefícios e a menor parcela de riscos e incertezas.

Portanto os pequenos produtores de castanha de caju do estado do Ceará devem torna-se industriais e mais uma vez uma forma de fazê-lo é através das cooperativas de transformação e das cooperativas de distribuição e comercialização.

O barateamento dos custos de transformação de castanha em ACC deve muito ao desenvolvimento das minifábricas – tecnologia desenvolvida pela Embrapa em parceria com a Fundação do Banco do Brasil.

Estas minifábricas por serem moduladas permitem a transformação ser realizadas de acordo com a quantidade de matéria-prima disponível, como mostrado na tabela a seguir.

TABELA 11: Módulos da fábrica de castanha de caju

Tipo de Módulo	Consumo de Castanha (kg/dia)	Produção de ACC (caixa/kg/dia)
Familiar	110	22,68 (1 caixa)
Pequeno	220	45,36 (2 caixas)
Médio	550	113,40 (5 caixas)
Grande	1.650	340,20 (15 caixas)
Central	5.500	1.134,00 (20 caixas)

Fonte: Embrapa, 2003.

A estrutura das minifábricas pode ser classificada de acordo com o tamanho e a capacidade de produção.

O módulo familiar localiza-se na própria residência do proprietário. Nela serão realizadas pequenas adaptações de infra-estrutura para que haja o beneficiamento da castanha.

Os módulos pequenos e médios são indicados para associações ou cooperativas que possuem uma maior produção, tendo um objetivo industrial maior para o beneficiamento.

O módulo grande embora em princípio possa ser direcionado para empresas que tem maior estrutura e organização. Podem, com a evolução da organização das pequenas cooperativas serem utilizadas por estas como também o módulo central que reúne varias minifábricas para o termino do acabamento das amêndoas.

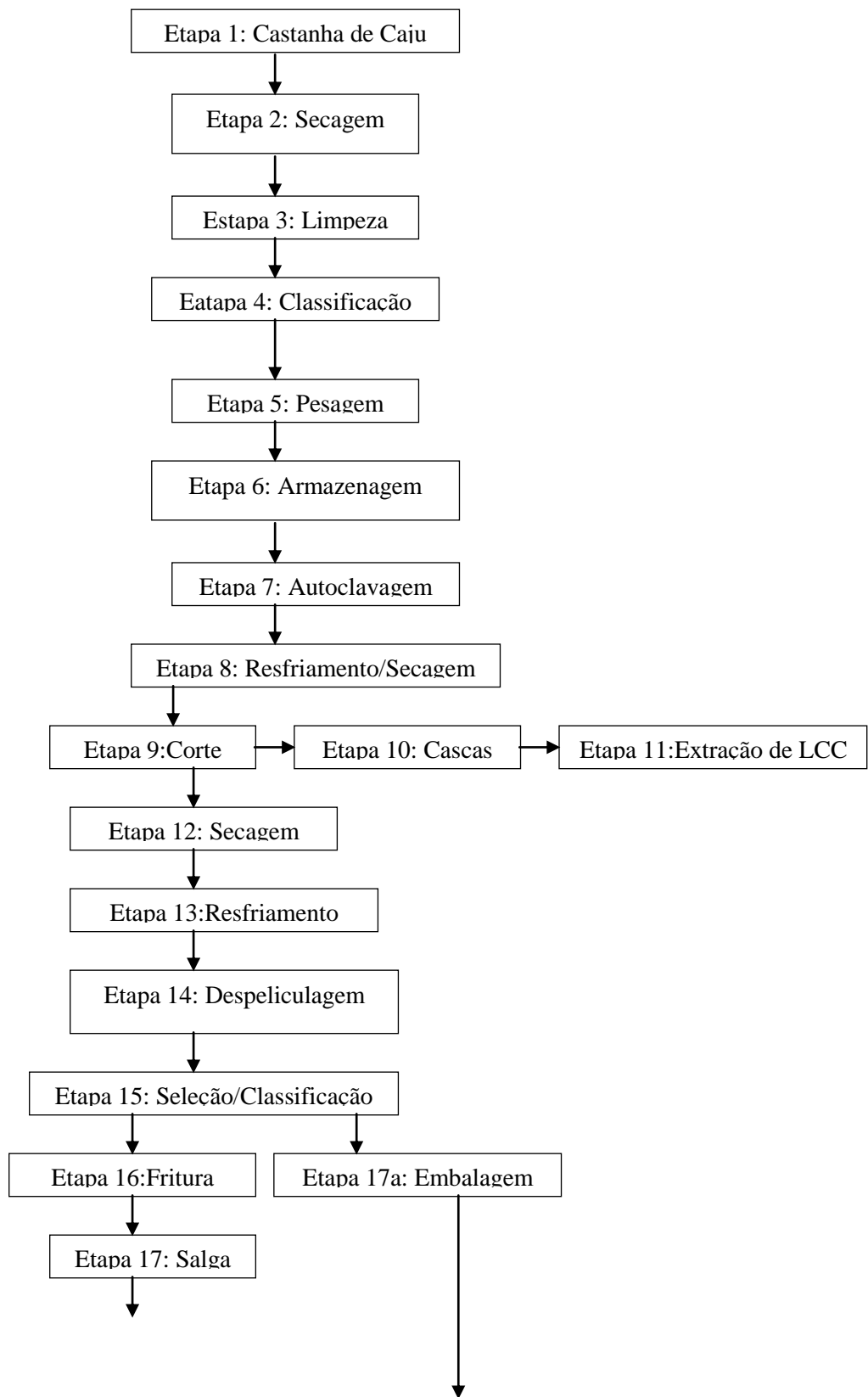
Assim, cabe aos pequenos produtores escolherem o que melhor se adaptam a suas situações específicas.

As minifábricas são fábricas pequenas de beneficiamento de castanha de caju. Elas são fábricas de menor porte e com isso possibilitam a inserção de pequenos e médios produtores. Mediante o modelo proposto para a inclusão dos pequenos produtores, o beneficiamento feito pelas minifábricas torna-se viável para compor o processo de beneficiamento do modelo.

A Embrapa Agroindústria Tropical em parceria com o Grupo J. Macedo/COPAN e o Sr. F.A.Chagas desenvolveram as minifábricas. É uma unidade típica composta por sete equipamentos básicos de pequeno porte, que são: classificador, vaso cozedor, estufa, umificador, máquina de corte, despeliculador e fritadeira. Estes equipamentos são ajustáveis às necessidades de cada módulo industrial, segundo a capacidade de processamento desejada. (Embrapa, 2003)

Elas estão bem equipadas, com processos e equipamentos bem avançados que permitam obter as amêndoas inteiras e brancas, com isso vão ter uma melhor qualidade se tornando mais competitivas diante o mercado.

Na transformação da castanha em ACC existem várias etapas que estão compreendidas na figura abaixo. O processo se inicia com a chegada da castanha *in natura* e se completa com a amêndoa beneficiada pronta para passar a fase da distribuição.



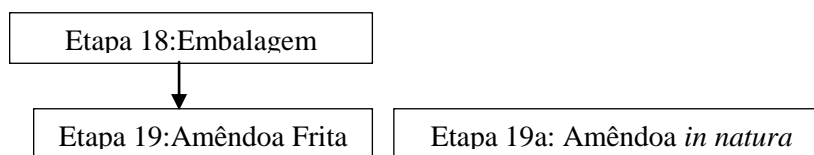


Figura 12: Etapas do processamento da castanha de caju
Fonte: Embrapa, 2003.

Como se pode observar muitas são as etapas do processo de beneficiamento da castanha para obter o produto final que é a amêndoa. Note-se que as etapas de 1 a 3 podem ser realizadas em cada propriedade, sendo o transporte para as minifábricas e o armazenamento serem realizados após estas etapas. A realização destas três primeiras etapas na propriedade certamente diminuirá custos, uma vez que a limpeza é feita antes de transporte e, portanto com menos volumes.

O processo inicia-se com a secagem da castanha, processo este que obedece aos seguintes procedimentos. Ele é feito em um terreiro ou em quadras de cimento, onde ficam amontoadas as castanhas, por um espaço de tempo de no máximo 5 dias até obterem uma umidade entre 7% a 9%. No período da noite elas deveram ser cobertas com lonas ou plásticos, para que não peguem chuvas ou qualquer outro tipo de ação externa.

A limpeza visa retirar quaisquer vestígios de pedras, folhas, areias ou qualquer outro tipo de impureza. Ela pode ser feita através de peneiras manuais ou de chapas perfuradas que separaram as castanhas das impurezas.

O próximo passo é a classificação da castanha. Realizada de acordo com o tamanho: pequena, média, grande ou cajuí, que é uma peneira com diâmetro menor que 18 mm, que é utilizado no processo de classificação.

As etapas seguintes propõe-se que sejam feitas já nas minifábricas. Consiste da pesagem e na armazenagem. As castanhas poderão ficar armazenadas por espaço de tempo superior a 1 ano, mas para isso elas terão que ser armazenadas de maneira correta. O ideal é armazenar em sacos limpos e secos, longe de água e em local arejado. Esta é uma grande vantagem, pois garante o fluxo contínuo desta matéria-prima uma vez que a safra é anual.

Na pesagem controla-se a quantidade disponível para armazenagem ou estoque em processo, além de permitir a remuneração de cada produtor por tipo de castanha produzida, pequena, média ou grande.

O processo de transformação propriamente dito compreende 12 etapas. No caso da ACC frita, etapa 7 até 19, exceto etapas 10 e 11. No caso de ACC crua o processo exclui a salga e a fritura.

O cozimento pode ser feito de duas maneiras, uma através de uma autoclave a 110°C/10 minutos e a outra em um caldeirão comum por cerca de 30 minutos.

A etapa do resfriamento e da secagem ocorre após o cozimento, pois facilita a quebra da castanha durante o corte. A decorticação vem logo em seguida, onde ocorre o corte que é feita através de máquinas que são ajustadas de acordo com a classificação.

Em seguida vem a estufagem das amêndoas, onde elas serão secadas para que a umidade dela diminua, e com isso, a película possa ser retirada. Essa secagem é feita em estufas por cerca de 6 a 8 horas.

Depois de secar, as amêndoas passaram por um resfriamento que duram cerca de 2 horas, para que assim, a película seja tirada. A despeliculagem da amêndoa pode ser feita manualmente, com estiletes de metal ou com a utilização de um cilindro despeliculador de escovas.

Note-se que a fritura é realizada separadamente após a seleção e a classificação das amêndoas. Elas ocorrem com base no tamanho e na cor. Após a fritura a salga é feita, note-se que a salga é a última etapa do processo de transformação. Após esta etapa a ACC está pronta para a distribuição que se propõe, seja feito como segue.

5.2.1.3. O Operador Logístico e a Comercialização da ACC

Nesta etapa, propõe-se a inclusão de um operador logístico que se encarregue de todas as etapas inerentes ao processo de distribuição, que compreende etapas junto à indústria de transformação dos pequenos produtores, e junto ao varejo, além das etapas inerentes ao processo de distribuição em si mesmo.

A distribuição visa à comercialização e é a última etapa do modelo aqui proposto. Nesta fase, a ACC já está pronta para ser comercializada e exportada. Depois que ela passa pelo processo de beneficiamento nas minifábricas, começam as negociações para sua comercialização, para as quais se propõe que sejam feitas pelo operador logístico e um técnico de alto nível empregado com a finalidade de orientar os pequenos produtores.

A confiabilidade no operador logístico é indispensável, pois é ele que conduzirá as negociações e que garantirá que elas ocorram de forma vantajosa e satisfatória para os vendedores e compradores.

Os participantes da cadeia precisam ter um representante seu – empregado, capacitado para acompanhar a comercialização da ACC. Ele agirá em conjunto com o operador logístico em tudo que envolve qualquer transação comercial ou de distribuição.

Desde as condições sanitárias, passando pelos tipos de contrato com os importadores, pelas condições operacionais de exportação, pelas exigências quanto à qualidade e os prazos. Para isso, profissionais capacitados devem ser contratados e adequadamente remunerados. Eles serão acompanhados pelos pequenos produtores que devem ser capacitados em cursos de liderança, gestão e contabilidade em níveis mínimos.

Considerando que o mercado consumidor da ACC é muito exigente com relação aos padrões de qualidade, aos tipos de amêndoa, o tamanho, a cor e obviamente o sabor.

As amêndoas destinadas à exportação devem receber embalagens especiais, caracterizando-se por selo de qualidade e etiqueta made in *Brasil*.

Podem inclusive receber os rótulos de comércio justo e de produtos com a responsabilidade ambiental, que não agredem a ética social e moral, e muito menos a sustentabilidade do processo.

É fundamental que sejam formadas dois tipos de cooperativas: de suprimento e de produção. O grupo formado para tratar da distribuição e da comercialização deve ser terceirizado, uma vez que os pequenos produtores não têm conhecimento para fazê-lo.

Entretanto, eles devem ser coordenados por pelo menos um técnico de alto nível com conhecimentos em economia e logística da organização, com ênfase na gestão integrada de cadeias de produção. Ele deve acompanhar os pequenos produtores em todos os seus contatos com o ambiente externo, seja de suporte, pesquisa, desenvolvimento e financiamento.

O modelo aqui proposto tem como propósito contribuir para o desenvolvimento e a inserção dos produtores do Ceará no mercado mundial. Com os três elos da cadeia bem organizados e integrados, e com o apoio dos órgãos externos, este segmento pode propor ao Estado ganhos significativos e uma maior participação no mercado externo.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As análises que deram suporte ao desenvolvimento deste trabalho permitem chegar-se a algumas conclusões gerais e específicas e a recomendações para pesquisas futuras, que possam aprofundar mais alguns dos pontos levantados por este trabalho, como se seguem.

6.1. CONCLUSÕES

6.1.1. Conclusões Gerais

O trabalho apresentado abordou as fundamentações teóricas relacionada ao setor primário e agroindustrial, e a organização de cadeias através do cooperativismo.

Vários foram os conceitos e definições abordados com base no agronegócio, nas cadeias produtivas, sistemas agroindústrias, *suplly chain*, percebeu-se que as definições são muito semelhantes, embora os enfoques sejam diferentes. Alguns autores têm como ponto de partida a produção, outros o mercado e alguns têm como ponto de partida a matéria-prima, e há também aqueles que visam à produção de um único produto. Enfim, com a aplicação das mesmas, conclui-se que as abordagens embora semelhantes, mudam.

Pôde-se notar que as desigualdades e a concentração de renda ainda estão bem presentes no Brasil, no Nordeste, e principalmente, no Ceará, os dados das tabelas apresentadas são reveladoras.

Nota-se também que, pouco se tem feito para mudar este cenário que se arrasta há séculos. A má distribuição e a concentração de renda ainda estão bem presentes. O Ceará está entre os Estados com piores índices de desenvolvimento humano, 23º entre os 27 Estados da Federação do país. Isto retrata a pobreza e o pouco desenvolvimento do Estado nesses últimos anos.

Pôde-se constatar também que a PEA rural foi a que menos se beneficiou do “processo” havido no país e no Estado. Muitos são os problemas enfrentados por elas, e o governo pouco faz para tentar reverter esse quadro. Com isso, os índices de pobreza e desigualdade tendem a aumentarem cada vez mais, excluídas do mercado e da sociedade, restando-lhes migrar ou se atrofiar em povoados muitas vezes miseráveis.

No que diz respeito aos pequenos produtores de caju, eles se encontram fora do mercado pela falta de organização e gestão inexistente que afeta diretamente sua inserção na economia do Estado.

A saída aqui encontrada foi o sistema de cooperativas, pois esses pequenos produtores podem se unir, tendo os mesmos objetivos e pensamentos, assim, terão mais voz diante a sociedade e o mercado.

6.1.2. Conclusões Específicas

Com relação à cadeia da ACC no estado do Ceará tem-se:

O elo do suprimento é onde estão concentrados os pequenos produtores. É neste elo que se encontram os maiores problemas estruturais, pois os produtores se localizam de forma dispersa e com isso acabam repassando seus produtos para os atravessadores, que a partir daí tomam a frente da cadeia e ficam com a maior parte do lucro.

O trabalho em cooperativas irá facilitar e muito a vida desses produtores, pois a união deles proporcionará maiores ganhos; seja no aumento da produção, na negociação de suas castanhas para conseguir melhores preços, assim, terão uma renda melhor e entraram realmente no mercado.

O elo de produção ou beneficiamento da castanha em ACC foi representado pelas minifábricas. O modelo proposto na pesquisa adotou o cooperativismo de produção e as minifábricas. Por se tratar de sistema alternativo desenvolvido pela Embrapa, com baixos custos de implantação, que permite que as amêndoas alcancem um baixo nível de quebras, tornando-se competitivas no mercado.

As unidades das minifábricas deverão estar localizadas em lugares estratégicos, em locais definidos, para facilitar o trabalho das cooperativas de suprimento, que forneceram castanha para que as minifábricas as transformem em amêndoas.

O elo da comercialização/distribuição da ACC também enfrenta alguns problemas, pois o acesso aos mercados é restrito. Na maioria das vezes os intermediários é que fazem as negociações

Nas indicações propostas, a alternativa encontrada foi à utilização de um operador logístico e a contratação de um técnico em alto nível para trabalhar em conjunto com os pequenos produtores. Eles negociariam diretamente a ACC, mas não de uma maneira independente, pois os pequenos produtores acompanhariam todo o processo de negociação, assim, participariam de todas as etapas da cadeia.

Mediante os elos externos, percebe-se que eles são fundamentais para o bom funcionamento da cadeia, pois eles darão o suporte necessário, seja ele técnico ou financeiro. Como vimos vários são os órgãos que contribuem para que a cadeia da ACC se torne organizada e competitiva no mercado, como a Embrapa, o Sebrae, o BNB, a UFC, entre outros, cada um com suas funções específicas para contribuir para o bom desempenho da cadeia.

6.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A cadeia da ACC é composta por vários atores, com isso, fica difícil aprofundar as análises para cada segmento e as inter-relações entre eles.

A pesquisa procurou indicar alguns mecanismos para a construção de um modelo organizacional para inserir os pequenos produtores de ACC no mercado mundial, mas restringindo-se ao âmbito teórico, devido à complexidade da cadeia e dos elementos que se integram nela, seja no ambiente interno ou externo, no entanto esta limitação será pertinente eliminada, pois o tema aqui tratado será objeto de minha pesquisa de doutorado, a partir de 2008.

A disponibilidade do tempo e recursos foram os fatores primordiais para não ter havido um estudo de caso mais detalhado, com a escolha de uma região ou município, para que se pudesse fazer uma pesquisa-ação, pondo em prática tudo que foi estudado e formulado na teoria.

6.3. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A partir das indicações para a construção de um modelo organizacional tem-se como sugestão para trabalhos futuros a sua implantação.

A idéia é dar continuidade a esta pesquisa, sair da teoria e seguir para a prática, escolher uma região, município ou distrito e fazer uma pesquisa-ação. O propósito é dar prosseguimento em um doutorado para que esta sugestão se torne viável e conte com os órgãos de apoio. Com isso, poderão ser analisados outros aspectos que foram momentaneamente deixados de lado.

A realização desta pesquisa teve como meta contribuir para a organização e para um melhor desempenho dos pequenos produtores de caju ajudando-lhes a se inserirem no mercado, contribuindo assim para o desenvolvimento do Ceará, reduzindo os índices de pobreza e desigualdade, e a concentração de renda que aqui existe de forma exacerbada.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, A.C.O. Exportações de Amêndoa de Castanha de Caju – Ameaças e Oportunidades da Cadeia Produtiva. Dissertação de Mestrado. Curso de Mestrado em Negócios Internacionais, Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Fortaleza, 2003.

ARAÚJO, P.S.S. Modelo Qualitativo de Organização e Gestão de Cadeias de Suprimentos Baseado em Economia Solidária, Comércio Justo e Suplly Chain Management: O Caso da Amêndoa da Castanha de Caju. Dissertação de Mestrado. Curso de Mestrado em Engenharia de Transportes, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

ARY, I.J. Concentração de Renda, Pobreza, Fome e Exclusão Social no Estado do Ceará. Monografia do Programa de Mestrado em Engenharia do Transporte. Universidade Federal do Ceará – UFC. Fortaleza, 2005.

BAR-EL, R. Reduzindo a Pobreza através do Desenvolvimento Econômico do Interior do Ceará. Ed. Iplance. Fortaleza, 2002.

BARBOSA, E.A. Analise da Pobreza na Grande Fortaleza de 1992 a 2002. Monografia do Programa de Mestrado em Logística e Pesquisa Operacional. Universidade Federal do Ceará – UFC. Fortaleza, 2007.

BASTOS, M.M. de M. Estudo das Interfaces entre Cadeias Agroindustriais, Processos Logísticos e Sistemas de Transportes: O Caso da Cadeia do Caju no Estado do Ceará. Relatório e estágio pós-doutoral, DET/UFC, Fortaleza, 2005.

BASTOS, M.M. de M.; COSTA, L. O. Desenvolvimento Endógeno como Estratégia de Desenvolvimento Regional. O caso da cadeia produtiva da amêndoa da castanha de caju no estado do Ceará. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 2008.

BNB/ETENE. Avaliação da Estratégia de Ação do Banco do Nordeste ao Pequeno Produtor Nordestino, Banco do Nordeste, Fortaleza, 2002.

BNB/ETENE. A Cultura do Cajueiro no Nordeste do Brasil, Banco do Nordeste, Fortaleza.

BATALHA, M.O. Gestão Agroindustrial. Ed. Atlas, São Paulo, 1997.

BATALHA, M.O. Gestão Agroindustrial. Ed. Atlas, Vol. 1, Edição 3º, São Paulo, 2007.

CAJUCULTURA. Vietnã Lidera a Exportação Mundial de ACC. Acessível em: <http://www.cajucultura.blogspot.com/2008>. Acesso em: 20 de junho de 2008.

CHING, H.Y. Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada. Ed. Atlas, São Paulo, 1999.

CHRISTOPHER, M. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhorias dos Serviços. Ed. Pioneira, São Paulo, 2001.

COLIN, J. Notas de Aula – Curso de Logística Agroindustrial, PETRAN/CT/UFC, Fortaleza, 2001.

CONAB. Forma de atuação. <http://www.conab.gov.br/conabweb/index.php?PAG=10>, 2008

CUNHA, M.S. Cajueiro que Esparrama pelo chão: Formatação e Limites de Expansão da Região do Caju. In: Elias, D. e J.L.F. Sampaio (org.) Modernização Excludente – Paradigmas da Agricultura Cearense. Ed. Demócrito Rocha, Fortaleza, 2002.

EMBRAPA. Iniciando um Pequeno Grande Negócio Agroindustrial: Castanha de Caju – Série Agronegócios. Embrapa Agroindústria Tropical / SEBRAE. Embrapa Informação Tecnológica, Brasília, 2003.

EMBRAPA. Castanha de Caju: Recomendações Práticas para a Melhoria da Qualidade, SEBRAE, Fortaleza, 2003.

EMBRAPA AGROINDÚSTRIA TROPICAL. Fundação Banco do Brasil lança Franquia Social Utilizando o Modelo Agroindustrial de Mini-fábricas de Caju, IN: Jornal Agroindústria Tropical, Jan/Fev/2004, nº 104, Fortaleza, 2004.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ. *O desafio da cajucultura.* Acessível em: www.sfiac.org.br/portalv2/sites/revista/home.php?st=internal&conteúdo_id=15538. Acesso em: 13 de maio de 2008.

FIGUEREDO, A.; PRECOTT, E & MELO, M.F. Integração entre a Produção Familiar e o Mercado Varejista: Uma proposta. Ed. Universa, Brasília, 2004.

FONTENELE, E.S. e PEIXOTO, N.G.P. Diagnostico da Cadeia Produtiva do Agronegócio do Caju no Estado do Ceará. Fortaleza, 2001.

Fórum Social Mundial. Economia Solidária, Fundamento de uma Globalização Humanizadora, Contribuição do Grupo de Trabalho sobre Economia Solidária – Fórum de Porto Alegre, Porto Alegre 2002, acessível pela internet através do Google, com o título do artigo, acesso em 29 de julho de 2008.

FURTADO, C. *Teoria e Política do Desenvolvimento Econômico*. S. Paulo: 10ª ed. Paz e Terra, 2000.

FRANTZ, W. (2002) Desenvolvimento Local, Associativismo e Cooperação. Conferência pronunciada no Simpósio Internacional de Gestão Pública, Desenvolvimento e Cidadania. Ijuí, 13/11/2002

GOLDBERG, R. A. Agribusiness coordination. Boston: Harvard University, 1968.

GOVERNO DO BRASIL (1971) Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971, Brasília - DF.

GOVERNO DO BRASIL (1988) Constituição Federal, Brasília - DF.

HOLANDA, F.A. Educação para o trabalho. Ed. Universidade Vale do Acaraú. Fortaleza, 2002.

IBGE. *Censo 2000*, Acessível em: www.ibge.gov.br/censo, acessado em 20 de maio de 2008

IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, PNAD - 2005*. Acessível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2005>, acessado em 23 de julho de 2008

LARA, X. Trabalho, educação, cidadania. Ed. Mauad. Rio de Janeiro, 2003.

LEITE, P. S. Novo Enfoque do Desenvolvimento Econômico e as Teorias Convencionais. UFC, imprensa universitária. Fortaleza, 1983.

LEITE, L.A.S. A Agroindústria do Caju no Brasil: Políticas Públicas e Transformações Econômicas. EMBRAPA / CNPAT, Fortaleza, 1994.

LEITE, de S. L. A. & PESSOA, de P.F.A. *Estudo da Cadeia Produtiva como Subsídio para Pesquisa e Desenvolvimento do Agro-negócio* - Centro Nacional de Pesquisa de Agroindústria Tropical. Fortaleza: Embrapa-CNPAT, Fortaleza, 1996.

LEITE, L.A.S. e P.F.A. PAULA PESSOA. Cadeia Produtiva do Caju: Subsídios para Pesquisa e Desenvolvimento. EMBRAPA / CNPAT, Fortaleza, 1998.

LOPES NETO, A. Agroindústria do Caju. Ed. INPLANCE, Fortaleza, 1997.

MATOS, A.L.A. Coordenação Vertical na Cadeia Produtiva da Amêndoa da Castanha de Caju do Estado do Ceará. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa/MG, 2004.

MDIC/SECEX. Exportação (1996 a 2005). Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior. Disponível em http://alicesweb.desenvolvimento.gov.br/consulta_nova. Acesso em 25/07/2008.

Ministério do Meio Ambiente. Subsídios à Elaboração da Agenda 21 Brasileira. Redução das Desigualdades Sociais. Ed. IBAMA. Brasília, 2000.

NEVES, M.F. Sistema Agroindustrial Citríola: Um exemplo de quase-integração no Agribusiness Brasileiro. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA). São Paulo, 1995.

NEVES, M.F. & SCARE, R.F. Marketing & Exportação. Ed. Atlas / Pensa, São Paulo, 2001.

NEVES, M. F. et al. Gestão de Negócios em Alimentos. Ed. Pioneira, Thomson Learning, São Paulo, 2002.

NEVES, M.F; ZYLBERSZTAJN, D. & NEVES, E.M. Agronegócio do Brasil. Ed. Saraiva, São Paulo, 2006.

NOVAES, A.G. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2004.

OCB/MS (s.d.) Cooperativismo. Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Mato Grosso do Sul. Disponível em: www.ocbms.org.br/cooperativismo.php. Acesso em: 12/05/2008.

Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação. Desenvolvimento Agropecuário: Da dependência ao protagonismo do agricultor. Banco do Nordeste do Brasil / FAO – Escritório Regional da FAO para a América Latina. Fortaleza, 1996.

OSTERNE, F.J.W & PONTES, O.S.J. Plano de Negócio para Empreendimentos Econômicos Solidários de Autogestão – EES – Cooperativas, 2004.

PAIVA, F.F.A. Articulação com Base nas Transformações Econômicas e Sociais na Cadeia Produtiva: Transferência de Tecnologia no Agronegócio do Caju. Embrapa Agroindustrial Tropical, Fortaleza, 2002.

PAIVA, F.F.A. Perfil das Minifábricas de Castanha de Caju no Nordeste do Brasil. Embrapa Agroindustrial Tropical, Fortaleza, 2003.

PARENTE, J.I.G. Aspectos Econômicos da Cultura do Caju. In: Carvalho, A.R. e TELES, J.A. Caju: Negócio & Prazer. SETUR, Governo do Estado do Ceará, Fortaleza, 1997.

PEIXOTO, J. “Autogestão: um modelo alternativo de reestruturação da produção”. In: PONTE Jr., Osmar (Org.). *Mudanças no mundo do trabalho; cooperativismo e autogestão*. Fortaleza: Expressão, 2000.

PINAZZA, L.A e ALIMANDRO, R. Reestruturação na Agribusiness Brasileiro: Agronegócios no Terceiro Milênio. Associação Brasileira de Agribusiness (Abag), Rio de Janeiro, 1999.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO -. *Relatório sobre o Desenvolvimento Humano no Brasil*, acessível via internet in: www.pnud.org.br/rdh/hdr/hdr2000, 2000, acessado em 25 de agosto de 2007.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO, *Relatório do Desenvolvimento Humano 1996*. Acessível em: <http://www.pnud.org.br/rdh/rdh96>, acessado em 19 abr. 2008

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil*, ed. IPEA, Brasília, 2000.

PUTNAM, R. *Comunidade e democracia; a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

RATTI, B. *Comercio Internacional e Câmbio*. Ed. Aduaneiras, Rio de Janeiro, 2001.

RIGOLIN, M. R. V. *Cooperativismo: Uma Alternativa para o Pequeno Produtor*, trabalho apresentado no XXXXVII Congresso Nacional de Economia e Sociologia Rural, 30:07 – 05/08 2000, Campinas, 2002.

ROCHA, M. M. *Associativismo e participação: Alternativas Populares para Fazer Frente ao Modelo Néoliberal*. Trabalho apresentado no terceiro Congresso Internacional de latino americanistas. Amsterterdam, 03-06 de julio de 2003.

SINGER, P. *Economia solidária contra o desemprego* Artigo publicado na Folha de São Paulo, 1996.

SINGER, P. & SOUZA, A. (Orgs.). *A economia solidária no Brasil; a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.

SINGER, P. *A economia solidária é uma forma eficaz de combate à pobreza*. Entrevista. Disponível em www.humanizar.com.br Acesso em 10/12/03, 2003.

SOARES, F.C. *Cooperação e Associativismo: Estudo sobre Cooperativas e Associações*, Banco do Nordeste, Fortaleza, 2000.

UHIA, A.S. *Suplly Chain Management: Implementación y Oportunidades de Investigación*. Disponível em: www.guiadelogistica.com.br. Acesso em: 12/05/2008.

ZYLBERSZTAIN, D. *Estrutura de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma aplicação da Nova Economia das Instituições*. Tese de Doutorado, São Paulo: USP, 1995.

ZILBERSZTJAN, D. COORDENADOR Empresas Cooperativas: Reestruturação e Sobrevivência, Relatório de Pesquisa ao CNPq, FEARP/USP, Ribeirão Preto, 1999.