

4

Volume

Fruticultura - Caju

Desenvolvimento Regional Sustentável

Série cadernos de propostas para atuação em cadeias produtivas



FUNDAÇÃO
BANCO DO BRASIL



Editorial

BANCO DO BRASIL

Vice-Presidente Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável
ROBSON ROCHA

Gerente-Geral da Unidade Desenvolvimento Sustentável
RODRIGO SANTOS NOGUEIRA

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

Gerente de Divisão
RAIMUNDO NONATO SOARES LIMA

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

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA

Consultora
EDNA DE CÁSSIA CARMELIO

Diagramação
FABIANE DE ARAÚJO ALVES BARROSO

Fotos: Acervo IICA e Embrapa

Brasília, setembro de 2010

4

Volume

Fruticultura - Caju

Desenvolvimento Regional Sustentável

Série cadernos de propostas para atuação em cadeias produtivas



FUNDAÇÃO
BANCO DO BRASIL



Apresentação

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

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

Os cadernos que compõem a Série estão assim organizados:

Volume 1 - Bovinocultura de leite;

Volume 2 - Fruticultura: Açaí;

Volume 3 - Fruticultura: Banana;

Volume 4 - Fruticultura: Caju;

Volume 5 - Apicultura;

Volume 6 - Aquicultura e Pesca;

Volume 7 – Ovinocaprinocultura;

Volume 8 – Reciclagem.

Cada volume é composto por duas partes:

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

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

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



SUMÁRIO

11	FRUTICULTURA - CAJU - PARTE 1
11	O BANCO DO BRASIL E A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL - DRS
12	INTRODUÇÃO
12	1 PRODUÇÃO
12	1.1 Produção Mundial
13	1.2 Produção Nacional
13	2 COMERCIALIZAÇÃO
14	3 INTERFACE COM O BIOMA CAATINGA
16	4 CARACTERÍSTICAS DA MATÉRIA-PRIMA
17	5 MINIFÁBRICAS DE CASTANHA DE CAJU: TECNOLOGIA SOCIAL
18	6. PRINCIPAIS PROBLEMAS DA ATIVIDADE
18	6.1 Assimetria na Rentabilidade da Cadeia Produtiva
18	6.2 Mercado Dominado por Intermediários
19	6.3 Formação de Preços em Praça Única
19	6.4 Baixa Qualidade do Produto
19	6.5 Pouco Aproveitamento do Pedúnculo
19	7 PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES E RECOMENDAÇÕES
20	7.1 Oportunidades
21	7.2 Desafios
22	7.3 Recomendações
25	8 GESTÃO E MONITORAMENTO
25	8.1 Gestão

- 25 8.2 Capital Social
- 26 8.3 Monitoramento

29 FRUTICULTURA - CAJU - PARTE 2

29 PROPOSTA DE ATUAÇÃO DO BANCO DO BRASIL

29 1 PREMISSAS

30 2 OBJETIVO GERAL

- 30 2.1 Objetivos Específicos

31 3 AÇÕES SUGERIDAS

- 31 3.1 Recursos Naturais e Insumos
- 31 3.2 Produção
- 31 3.3 Beneficiamento ou Transformação
- 32 3.4 Comercialização

32 4 MODELO DE ATUAÇÃO

32 5 MODELO DE NEGÓCIOS

33 6. MODELO DE GOVERNANÇA

- 33 6.1 Gestão Estadual
- 34 6.2 Gestão Local

36 7 RESULTADOS ESPERADOS

- 36 7.1 Indicadores Sugeridos

APÊNDICE

39 Planos de Negócios DRS do Banco do Brasil em Fruticultura - Caju

41 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

LISTA DE FIGURAS

- 13 Tabela 1 - Produção de Castanha de Caju por Estado em 2006
- 14 Tabela 2 - Exportação de Caju por País em 2008
- 14 Tabela 3 - Balança comercial do caju em 2008 por Estado
- 15 MAPA 1 - Interface dos biomas com os municípios dos Planos de Negócios DRS em Caju
- 16 Tabela 4 - Composição química média da amêndoa da castanha do caju, castanha do Brasil e do amendoim em comparação com a recomendação nutricional da Organização Mundial da Saúde – OMS
- 18 Tabela 5 - Distribuição da receita da produção de caju no Brasil por setor da economia
- 24 Quadro 1 - Síntese da proposta para comercialização na cadeia produtiva do caju
- 24 Quadro 2 - Parcerias Potenciais
- 39 Tabela 6 - Planos de Negócios DRS em Caju
- 40 Mapa 2 - Interface entre os municípios com Planos de Negócios DRS em Caju e os municípios produtores de caju em 2008





FRUTICULTURA – CAJU

PARTE 1

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

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

Propõe-se a:

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

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

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

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

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

A metodologia prevê, ainda, o monitoramento das ações definidas nos planos de negócios e a avaliação de todo o processo².

INTRODUÇÃO

O caju é uma cultura de grande importância econômica e social para a região Nordeste do Brasil. Nessa região, ocupa uma área de 710 mil ha, representando 99,5% da área com caju do Brasil (IBGE, 2006). O caju ocorre também na Índia, Vietnã, Moçambique e Nigéria. A cultura chega a movimentar anualmente no Brasil mais de 200 milhões de dólares.

A amêndoa do caju é o produto comercial de maior importância. O seu mercado é centrado na exportação, que é o destino de cerca de 90% da produção nacional. Somente recentemente as indústrias voltaram-se ao mercado interno, devido à crise que retraiu o consumo mundial e desvalorizou o câmbio, prejudicando as exportações e os lucros auferidos.

Trata-se de uma cadeia produtiva muito assimétrica quando se consideram os agentes envolvidos e os mecanismos de transmissão de preços: o agricultor, que é a base de sustentação do processo, fica com muito pouco ou quase nada do lucro que o caju gera. Resulta disto um desânimo na atividade e descaso ao uso de técnicas agrícolas adequadas. A indústria, por seu turno, é parte desta estagnação, na medida em que não consegue (ou não quer) promover a dinamização da economia pela diferenciação e aproximação dos agricultores. O setor, com grande capacidade ociosa,³ argumenta dificuldades de acesso ao crédito.

Ainda assim, o caju é um ícone da economia do Nordeste. Sua importância social e econômica é tamanha que tem merecido intensos esforços dos governos, instituições de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e de organizações não governamentais.

1. PRODUÇÃO

1.1 Produção Mundial

Segundo a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação – FAO, a produção mundial em 2006 foi de 3,1 milhões de toneladas, ocupando uma área de 3,39 milhões de hectares. Os principais países produtores são o Vietnã (941.600 t), Nigéria (636.000 t), Índia (573.000 t) e Indonésia (122.000 t). Conforme dados do IBGE, o Brasil ocupou o quarto posto com 243.770 toneladas.

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

³ 45% de ociosidade, segundo o Sindicato das Indústrias do Açúcar, Conservas Alimentícias e Castanha de Caju - Sindicaju.

1.2 Produção Nacional

Em 2006, o Brasil produziu 243 mil toneladas de castanha de caju em uma área de cerca de 710 mil ha. Os principais Estados produtores foram o Ceará, o Rio Grande do Norte e o Piauí.

Tabela 1 - Produção de Castanha de Caju por Estado em 2006

UF	Área colhida (ha)	Quantidade produzida (t)	Rendimento médio (kg/ha)	Valor (1000R\$)	Participação na produção nacional
CE	371.032	130.544	351	115.862	54%
RN	114.734	47.862	417	52.430	20%
PI	159.389	41.853	262	39.602	17%
BA	27.000	6.618	245	5.769	3%
MA	18.339	6.149	335	4.333	3%
PE	6.533	5.127	784	4.934	2%
PB	8.021	2.938	366	2.907	1%
PA	2.365	1.480	625	1.185	1%
TO	567	525	925	483	0%
AL	1.147	427	372	386	0%
MT	1.054	247	234	294	0%
Brasil	710.181	243.770	447	228.185	100%

Fonte: IBGE, 2006

2. COMERCIALIZAÇÃO

As exportações de caju são bastante concentradas. Em 2008, a Índia aparece como principal exportador, seguida do Brasil e da Indonésia, conforme mostrado na Tabela a seguir. Note que o Brasil e a Índia exportam quase que unicamente a castanha de caju sem casca, também chamada de amêndoa, que corresponde ao produto industrializado e, portanto, de maior valor agregado. O valor da tonelada da amêndoa de caju exportada por estes países foi entre US\$4.367,00 e US\$4.813,00. Os países africanos com maior volume de exportação que figuram nas estatísticas da FAO, Costa do Marfim e Guiné-Bissau, exportam o caju sem beneficiamento e, por consequência, seu produto tem baixo valor agregado. Com efeito, os valores alcançados em 2008 foram de US\$406,00 e US\$567,00/t, respectivamente.



Tabela 2 - Exportação de Caju por País em 2008

País	Quantidade exportada (t)	
	Sem casca	Com casca
Vietnam	153.000	0
Índia	110.815	437
Brasil	51.556	0
Indonésia	11.747	71.901
Costa do Marfim	-	250.545
Guiné- Bissau	-	96.284

Fonte: Faostat, 2009.

Cerca de 90% da amêndoa produzida no Brasil é destinada ao mercado externo⁴. Os compradores da castanha de caju brasileira são os Estados Unidos, que adquiriram em 2008 21,8 mil toneladas, seguidos do Canadá e da Holanda com 2,27 e 1,77 mil toneladas, respectivamente. (Aliceweb, 2009).

O mercado interno é pouco explorado, com grande potencial de ampliação. Segundo o Sindicaju, o parque industrial é composto por 12 empresas, sendo oito no Ceará, três no Rio Grande do Norte e uma no Piauí, com uma capacidade de processar 360 mil toneladas de castanha, gerando 70 mil toneladas de Amêndoa de Castanha de Caju – ACC e 45 mil toneladas de Líquido da Castanha de Caju – LCC (Sindicaju, 2009). A Índia, um dos maiores produtores mundiais, tem um parque de duas mil fábricas com capacidade de processar 500 mil toneladas.

O Estado do Ceará é o maior exportador do Brasil, responsável por 75% do valor exportado. Na sequência, aparecem o Rio Grande do Norte e o Piauí, conforme mostrado na Tabela a seguir.

Tabela 3 - Balança comercial do caju em 2008 por Estado

UF	Exportação (US\$ FOB)	Importação (US\$ FOB)	Saldo na balança comercial (US\$ FOB)
Brasil	196.061.498	6.060	196.055.438
CE	146.323.751	0	146.323.751
RN	44.644.627	0	44.644.627
PI	5.076.214	0	5.076.214
BA	860	0	860

Fonte: Aliceweb.

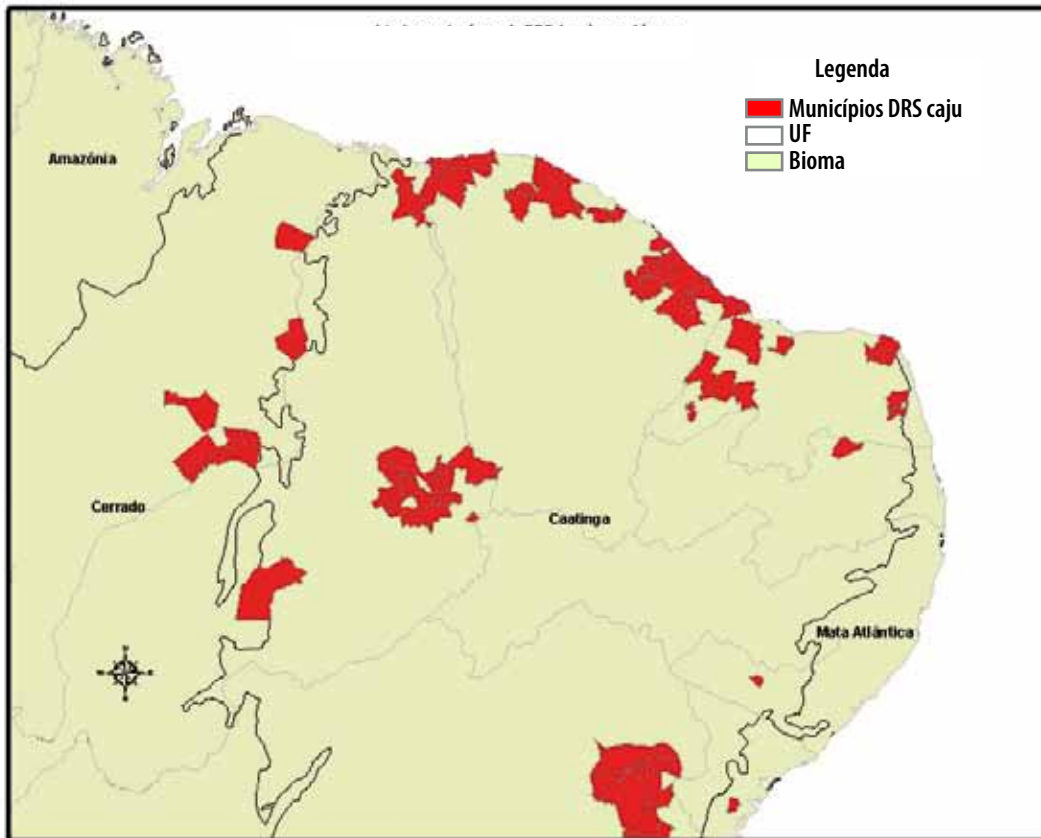
3. INTERFACE COM O BIOMA CAATINGA

O mapa a seguir foi elaborado com base nos dados dos biomas brasileiros (IBGE) e mostra a interface com os municípios de atuação do Banco do Brasil em Planos de Negócios DRS de cajucultura. A maior parte dos municípios

⁴ Em 2003, segundo a revista The Cracker, a participação do mercado interno foi de apenas 13,6% (PESSOA & LEITE, 2004). Das exportações brasileiras, em torno de 80% são destinados ao mercado norte-americano.

de atuação do Banco do Brasil está no bioma caatinga, com exceção daqueles situados no Estado do Maranhão,⁵ que estão no bioma cerrado. O município de Canto do Buriti (PI) está nos dois biomas, caatinga e cerrado.

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



A cajucultura cumpre uma importante função na economia rural nordestina: a de complementar a renda do agricultor com um fluxo monetário na fase do ano na qual praticamente não existe outra produção. O caju produz na seca, de agosto a dezembro, época normalmente de entressafra, criando um pilar na economia rural semelhante ao que antes cumpria o algodão. Geralmente, a castanha de caju representa a única fonte de recursos monetários dos agricultores de baixa renda, que destinam o restante da lavoura temporária (arroz, feijão, mandioca, etc.) para o consumo, vendendo somente a castanha de caju. Trata-se, portanto, de uma cultura também adaptada às condições socioeconômicas da agricultura familiar⁶.

PESSOA e LEITE (2004) mostram que o caju é uma cultura explorada na quase totalidade por pequenos produtores. É uma atividade intensiva em mão-de-obra, pois promove a ocupação de mais de 200 mil pessoas no campo por ocasião da colheita (sendo equivalente ao emprego, durante todo o ano, de 40 mil pessoas no campo) e mais 15 mil empregos na indústria. Não foi encontrada literatura que delimitasse com precisão o perfil dos produtores de caju. Há que ser considerada a forte presença de agricultores familiares de baixa renda, no bioma caatinga, com muitos deles beneficiários do programa Fome Zero/Bolsa família.

⁵ Trata-se dos seguintes municípios: Colinas, Buriti, Nova Iorque, Timon, Pastos Bons, São João dos Patos e Sucupira do Riachão.

⁶ GUANZIROLI, C.E; SOUZA FILHO, H.M; VALENTE JUNIOR, A; BASCO, C. A. Entraves ao Desenvolvimento da Cajucultura no Nordeste: Margens de Comercialização ou Aumentos de Produtividade e de Escala? Textos para discussão UFF/Economia - TD nº 250. 2008.

4. CARACTERÍSTICAS DA MATÉRIA-PRIMA

O caju é formado por um pedúnculo, ou pseudofruto, que se forma junto à castanha, o verdadeiro fruto. O pedúnculo é a parte comestível in natura do caju de onde se obtém sucos, cajuína⁷ e fibras alimentares e representa cerca de 90% do peso total. Os 10% restantes são o fruto de onde se extrai a amêndoa (ACC) e o Líquido da castanha de caju (LCC)⁸.

O caju é classificado como fruto não climatérico, caracterizado pelo fato de que após a colheita ocorre decréscimo contínuo na taxa respiratória, não havendo aumento na produção de etileno, nem alterações no amadurecimento. Estas características implicam na necessidade de colheita do fruto maduro, pois se feita antes do amadurecimento, pode vir a ocorrer o amolecimento e perda da cor verde e ficando impróprio ao consumo. Esta característica fisiológica talvez explique, em parte, o baixo nível de aproveitamento comercial do pedúnculo⁹ pois há necessidade de uma operação logística ajustada entre a colheita e o processamento. Ademais, a colheita manual seletiva é consumidora de mão-de-obra e exaustiva, pois não há disponibilidade comercial de equipamento para a operação¹⁰. A prática de colheita do caju ao chão afeta negativamente a qualidade da castanha obtida.

Tabela 4 - Composição química média da amêndoa da castanha do caju, castanha do Brasil e do amendoim em comparação com a recomendação nutricional da Organização Mundial da Saúde – OMS

Parâmetro	Recomendação da OMS ¹	Castanha do Brasil, em 100 g ²		Amêndoa caju, torrada, salgada, em 100 g ²		Amendoim cru, em 100 g ²	
		Valor	Recomendação (%)	Valor	Recomendação (%)	Valor	Recomendação (%)
Proteína (g)	50	14,5	29%	18,5	37%	27,2	54%
Gordura (g)	65	63,5	98%	46,3	71%	43,9	68%
Carboidrato (g)	300	15,1	5%	29,1	10%	20,3	7%
Energia (Kcal/100g)	2.000	2690	135%	2.386	119%	2.276	114%
Ca (mg/100g)	1.000	146	15%	33	3%	Tr	
Fe (mg/100g)	18	2,3	13%	5,2	29%	2,5	14%
Mg (mg/100g)	400	365	91%	237	59%	171	43%
P (mg/100g)	1.000	853	85%	594	59%	407	41%
K (mg/100g)	3.500	651	19%	671	19%	580	17%
Zn (mg/100g)	15	4,2	28%	4,7	31%	3,2	21%

1. Ingestão para adultos ou crianças acima de quatro anos, com base em uma dieta de 2.000 kcal diárias.

2. Fonte: Ministério da Saúde.

7 A cajuína é um produto típico do PI, CE, RN e AL e é definida pela Instrução Normativa IN 01, de 07/01/2000, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento como o suco de caju clarificado.

8 O LCC (Líquido da Casca da Castanha) é usado como base de tintas, lonas de freios e composição de aglomerado de madeira.

9 Na safra 2009-2010 apenas 12% do total de pedúnculos deverá ter aproveitamento comercial.

10 GUANZIROLI, C.E; SOUZA FILHO, H.M; VALENTE JUNIOR, A; BASCO, C A. Entraves ao Desenvolvimento da Cajucultura no Nordeste: Margens de Comercialização ou Aumentos de Produtividade e de Escala? Textos para discussão UFF/Economia - TD nº 250. 2008.

Nota-se que a castanha de caju, conjuntamente com a castanha do Brasil e o amendoim, é importante fonte de minerais para a dieta, com bons teores de Mg, P, K e Zn. A natureza de seus óleos, tipicamente insaturados, elege o caju para compor o cardápio nutricional da população brasileira, desde que se atente para limitar a quantidade, dado seu alto teor calórico. Apenas 100g do produto pode suprir a necessidade diária de calorias de um adulto.

No processamento industrial da castanha de caju se obtém a amêndoa, a casca e o Líquido da castanha de caju – LCC. Cada tonelada de castanha gera 210 kg de amêndoa, 125 kg de LCC e o restante, 54%, são tortas residuais utilizadas como combustível para caldeiras.

O LCC é obtido por prensagem mecânica, do tipo prensa *expeller*, e/ou química (extração por solvente). Trata-se de um produto de grande valor comercial que não tem sido plenamente aproveitado, sobremaneira nas minifábricas, devido à necessidade de investimento em equipamentos específicos.

Quando o líquido não é extraído e permanece junto à casca, torna-se um fator de risco ambiental, dada a sua causticidade, podendo poluir.

Significa que em 2006, quando o Brasil produziu, segundo o IBGE, 243 mil toneladas de castanha de caju, foram também geradas 30 mil toneladas de LCC, provavelmente grande parte sem utilização comercial.

5. MINIFÁBRICAS DE CASTANHA DE CAJU: TECNOLOGIA SOCIAL

Os módulos de processamento de castanha de caju, denominados de Minifábricas, desenvolvidos pela Embrapa Agroindústria Tropical e parceiros para o processamento em pequena escala, preservam os atributos sabor, cor e odor, e apresentam, em média, um índice de 85% de amêndoas inteiras. Foi considerada uma Tecnologia Social desde 2003, ao vencer o Prêmio Tecnologia Social da Fundação Banco do Brasil – FBB.

A FBB realiza, em conjunto com o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e a organização Unitrabalho, o Projeto de Minifábricas de Castanha de Caju nos Estados da Bahia, Ceará, Piauí e Rio Grande do Norte. O projeto recuperou e implantou minifábricas de castanha de caju, além de montar módulos agroindustriais para seleção, classificação e exportação da amêndoa.

As minifábricas¹¹ estão assim localizadas:

Ceará: Aquiraz, Barreira, Chorozinho, Icapuí, Fortim, Tururu, Granja, Aracati, Ocara, Pacajus, Morrinhos e Macaíba.

Rio Grande do Norte: Touros, Pureza, Portalegre, Apodi, Caraúbas, Severiano Melo, Carnaubais e Vera Cruz.

Piauí: Monsenhor Hipólito, Jaicós, Ipiranga do Piauí, Picos, Pio IX, Vila Nova do Piauí, Campo Grande do Piauí, Santo Antônio de Lisboa, Francisco Santos, Itainópolis e Altos.

Bahia: Banzaê, Sátiro Dias, Olindina, Ribeira do Pombal, Cícero Dantas e Antas.

11 Fonte: Dados do Banco do Brasil, obtidos por consultas às superintendências em outubro de 2009

Minifábricas e a melhoria da rentabilidade ao agricultor

As minifábricas, sobretudo as que empregam a tecnologia desenvolvida pela Embrapa, resultam em um produto de alto padrão de qualidade e, conforme estudos realizados, possuem viabilidade técnica, econômica e financeira. Os problemas enfrentados dizem respeito à baixa capacidade gerencial e à venda aos intermediários, tal como ocorre com a castanha seca com casca. Em resposta a isto, foram formadas cooperativas centrais visando à classificação, empacotamento e comercialização das castanhas beneficiadas nas minifábricas.

Hoje, a assimetria indústria-agricultor tende a ser corrigida com informação e presença de entidades representativas da agricultura familiar nas relações comerciais.

6. PRINCIPAIS PROBLEMAS DA ATIVIDADE

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

6.1 Assimetria na Rentabilidade da Cadeia Produtiva

Pessoa e Leite (2004) mostraram que a cadeia produtiva é assimétrica, conforme mostrado na Tabela a seguir. Os autores constataram também que a rentabilidade obtida pelo segmento agrícola induz a um quadro desestimulante para os agricultores, uma vez que a receita é praticamente igual aos custos de produção.

Tabela 5 - Distribuição da receita da produção de caju no Brasil por setor da economia

Setor da cadeia produtiva	Percentual do faturamento
Agrícola	8%
Industrial	20%
Mercado	72%

Fonte: (PESSOA e LEITE, 1998).

6.2 Mercado Dominado por Intermediários

Os diagnósticos são claros ao mostrar que os intermediários são um dos principais agentes a provocarem a assimetria na distribuição dos lucros da cadeia produtiva do caju. Os baixos preços aos agricultores e o repasse à indústria a altos preços levam à estagnação da atividade, desmotivação para a adoção de melhores técnicas agrícolas e desinteresse, na parte das indústrias, para a adoção de práticas indutoras de melhoria de qualidade para melhor acesso ao mercado, como pagamento por qualidade.

Segundo MATTOS, AGUIAR e LEITE (2004), citados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, os corretores de castanha de caju costumam fazer compra antecipada da safra junto aos agricultores. Se bom por um lado, pois muitas vezes os agricultores não têm acesso às linhas de crédito bancário, por outro lado, os preços praticados pelos corretores para a compra antecipada são mais de 40% menores que os da safra.

O setor secundário, por sua vez, também tem um nível de responsabilidade na referida assimetria do mercado, na medida em que considera “caro” relacionar-se diretamente com a agricultura, sobremaneira a de pequena escala. Os processos de integração, típicos das cadeias produtivas de suínos e aves são bem sucedidos na resolução dos problemas causados por intermediários. Mas mesmo nos sistemas integrados, se não há um mínimo de organização dos produtores, a indústria passa a absorver a maior parte dos ganhos do processo.

No geral, o domínio de mercado por atravessadores ocorre com maior frequência em cadeias produtivas caracterizadas por agricultores pouco organizados e com baixo acesso a informações.

6.3 Formação de Preços em Praça Única

O preço da castanha de caju é formado no Ceará e publicado pela Secretaria de Agricultura do Estado. Existe um protocolo de intenções firmado entre o sindicato que representa a indústria de processamento da castanha, o Sindicato das Indústrias de Beneficiamento de Castanha de Caju e Amêndoas Vegetais do Estado do Ceará – Sindicaju para definição anual do preço base a ser praticado pela indústria na safra seguinte. O preço definido no protocolo de intenções é base para a definição das estratégias de preço de toda a cadeia (MATTOS; AGUIAR; LEITE, 2004).

Os mecanismos de formação de preços não estão claros e necessitam de uma metodologia que contemple os indicadores que influenciam no preço do produto desde a produção até o comprador final. Como cerca de 90% da produção de amêndoa é destinada ao mercado externo, a indexação dos preços pagos ao produtor deveria, em certa medida, acompanhar as cotações internacionais. Isto não acontece, conforme mostrado por MARTINS e GUANZIROLI (2008).

6.4 Baixa Qualidade do Produto

PAULA & LEITE (2006) mostram que, da parte da indústria, há um desinteresse pela oferta de produto de qualidade. Por consequência, não existe uma política de pagamento pela matéria-prima de padrão superior, levando a comercialização de grande quantidade de amêndoas manchadas e brocadas. Um olhar atento revela que o produto de qualidade inferior é destinado ao mercado interno.

6.5 Pouco Aproveitamento do Pedúnculo

Estudos mostram que o aproveitamento comercial do pedúnculo do caju é inferior a 12% (LIMA, 2008) e que a sua utilização na integração com outros fatores de produção na propriedade, como criação de caprinos, embora tecnicamente factível, não acontece de forma sistemática¹².

7. PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

- A cajucultura integra-se, na propriedade, com a ovinocaprinocultura nos Estados do PI, CE e BA e com a mandiocultura no RN. A constatação sugere a aproximação da estratégia DRS nas referidas cadeias produtivas visando potencializar as ações e os resultados ao agricultor;

12 Existe uma fábrica de produção de ração a base de caju (a Franbel), que está situada na zona rural de Pacajus (CE).

- O mercado prioritário deve ser o interno, dado remunerar melhor que o externo; uma política de pagamento por qualidade, tal como empregada pela Companhia Nacional de Abastecimento - Conab precisa permear as relações comerciais;
- Do ponto de vista de política pública, é fundamental a criação de um mercado de commodities, visto que a castanha brasileira tem formação de preço ditada pela indústria nacional. Um bom mecanismo pode ser a inclusão na bolsa de valores (comercialização em leilões e mercados futuros) o que permitiria a abertura do mercado (risco de entrada do produto internacional, mas oportunidade de melhores preços para a exportação da castanha brasileira). Esta ação impulsionaria também a venda da castanha segundo os critérios de identidade e qualidade. Seria interessante que o tema fosse levado à câmara setorial de frutas do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, com o apoio da Embrapa Agroindústria Tropical;
- O fortalecimento das cooperativas singulares e a intensificação da atividade de compra de castanha, classificação e venda à indústria processadora, preferencialmente mediante contratos prévios e com pagamento por qualidade seria um ponto importante de fomento;
- O processo de formação e consolidação das cooperativas apoiadas pela Fundação Banco do Brasil está em curso e os processos negociais dar-se-ão com este nível de representatividade dos agricultores nos Estados com esta ação; se, entretanto, se constatar incapacidade de alguma cooperativa, outra entidade poderá assumir o papel representativo dos agricultores de forma temporária, tais como suas associações ou mesmo grupos informais;
- As tecnologias agrícolas que resultam em melhor desempenho da cultura do caju estão prontas e testadas por diversas instituições de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), a exemplo da Embrapa Agroindústria Tropical e das secretarias de agricultura dos Estados do Nordeste, e a sua incorporação à prática dos agricultores se dará a partir do momento em que o ciclo vicioso de estagnação da cadeia produtiva for quebrado e o agricultor puder sentir que algo mudou nestas relações. Deve continuar a permear as ações dos Planos de Negócios DRS, fortalecendo-se nos municípios focais;
- Embora de alto potencial comercial, o investimento no aproveitamento do pedúnculo do caju tende a ser menos expressivo, em termos de resultados práticos alcançáveis no curto e médio prazos, que a melhoria da cadeia produtiva da castanha. Por esta razão, sugere-se restringir esta ação a apenas duas experiências de integração com a indústria que deverão ser observadas para possível replicação; e
- O aproveitamento comercial do LCC deverá ser feito pelas indústrias de beneficiamento e a elas caberá a adoção de medidas ou o fomento para que possam ter acesso aos mercados deste produto.

7.1 Oportunidades

- Produtos de caju têm apelo nutricional forte, o que deve facilitar as negociações contratuais com possíveis compradores;
- O caju, embora não seja produto de consumo regular do brasileiro, é reconhecido pela população por seu alto padrão nutricional e sabor agradável;
- A fase produtiva do caju se dá na entressafra das demais culturas (set a dez) possibilitando renda e trabalho na fase mais crítica da agricultura do semiárido nordestino;

- É um produto importante na pauta de exportações brasileiras;
- O caju tem tecnologia agrícola e industrial plenamente desenvolvida e há capital institucional para responder a demandas de ordem técnica;
- O caju é reconhecido pelos governos estaduais e municipais pela importância social e econômica, o que facilita a convergência de esforços;
- O caju é produzido basicamente na região Nordeste, que dispõe de infraestrutura de escoamento da produção e de exportação;
- A cadeia produtiva do caju pode responder rapidamente a mudanças na cadeia produtiva, pois é uma cultura perene que já está desenvolvida e em maturidade produtiva.

Do bagaço do caju, um corante natural para alimentos (28/04/2010)

Resíduo gerado pela fabricação da cajuína, o bagaço do caju pode oferecer uma alternativa de fonte natural para o mercado de corantes alimentícios. O material é rico em carotenóides como a luteína e o beta-caroteno, substâncias que dão cor à fruta, abundante principalmente no Nordeste brasileiro. A Embrapa Agroindústria Tropical (Fortaleza/CE) desenvolve pesquisas sobre a extração do bagaço e dos pigmentos, que apresentam uma escala de matizes que vão do amarelo claro ao alaranjado.

A tecnologia gerada deve ser licenciada para a produção e comercialização pela Sabor Tropical, empresa da capital cearense incubada na Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará. Proprietário de um pomar com certificado orgânico, o sócio-diretor da empresa, Fernando Furlani, atualmente produz cajuína a partir das frutas. “Inclusive, meu pai montou o pomar com clones desenvolvidos pela Embrapa”, destaca.

Mas o Corante Amarelo de Caju (CAC), nome dado ao novo produto, poderá trazer novas oportunidades de negócios. “Os corantes artificiais, como a tartrazina, que tem na sua fórmula química anéis de benzeno, podem trazer riscos à saúde. Já o CAC é um produto natural. Inicialmente, nossa intenção é atender o mercado de alimentos orgânicos”, afirma.

O produto, que deverá ser oferecido em galões plásticos de 1 kg a 5 kg, pode ser aplicado em diversos tipos de alimentos, como laticínios, bebidas, balas, massas e sorvetes. A dosagem a ser aplicada varia de acordo com o alimento e a intensidade de cor desejada.

Breno Lobatto Embrapa Pecuária Sul (Bagé/RS) Contato: (53) 3240-4640 breno@cppsul.embrapa.br

7.2 Desafios

- Mercado de castanha de caju concentrado em poucos compradores;
- Intermediários possuem alta governança na cadeia produtiva, tanto nas relações com os agricultores quanto com as indústrias;

- A descrença do agricultor no caju pode dificultar a quebra do “ciclo vicioso”¹³ da cadeia produtiva;
- Formação de preço ao agricultor em praça única não reflete o conjunto de variáveis da cadeia produtiva e pode ser quebrado por meio da formação de canais de comunicação entre grupos de agricultores;
- Incapacidade de geração de escala para girar os negócios pactuados;
- Gestão ineficiente das relações contratuais a serem firmadas;
- Romper o ciclo vicioso da cadeia produtiva, ultimando a geração de renda líquida ao agricultor;
- Criar mecanismos de formação de preços mais coerentes com as variáveis do mercado;
- Melhoria de qualidade do produto e venda com preços variáveis em função do padrão das castanhas;
- Fazer com que as práticas de manejo do caju contribuam para a manutenção do bioma caatinga;
- Aumentar o nível de aproveitamento do caju.

Práticas agrícolas de convivência com o bioma caatinga, tendo como pano de fundo o combate à desertificação e como norteadores a melhoria da rentabilidade, a factibilidade de aplicação e a viabilidade econômica para o perfil de agricultores envolvidos.

Mutirão ou “caravana” de regularização ambiental das propriedades dos agricultores envolvidos.

7.3 Recomendações

A atuação deve se dar no padrão de negociações entre agricultores e a indústria compradora, balizada na diferenciação pela qualidade (a ser mantida, obtida ou melhorada) e na contratualização¹⁴ da produção. A prioridade deve ser dada a contratualização por meio das cooperativas existentes, sejam aquelas onde já exista atuação da Fundação Banco do Brasil, sejam aquelas dedicadas às atividades de ovinocaprinocultura ou mandiocultura, ultimando a potencialização dos esforços de organização da agricultura já realizados e uma melhor rentabilidade e acesso ao mercado para o agricultor.

O foco principal da atuação deve ser a contratualização da produção de grupos de agricultores organizados, preferencialmente em cooperativas, para a venda da castanha de caju (em vez da amêndoa) para as indústrias beneficiadoras, balizando-se o fator preço pelo:

- a) pagamento por qualidade da castanha;
- b) pagamento por quantidade.

A atuação possibilitará a parceria entre supermercados e minifábricas de amêndoas de castanha de caju - ACC, ultimando superar questões relativas a capital de giro e à inserção competitiva no mercado e também:

- Promoção comercial da produção acompanhada de melhoria de qualidade e apresentação do produto, em conformidade com as aspirações do consumidor;

¹³ O “ciclo vicioso” do agronegócio é formado porque o agricultor recebe baixos preços pelo seu produto que é comercializado à indústria por meio de intermediários e esta, com baixas margens de lucratividade, não tem como repassar melhor preço ao agricultor que, por fim, não se sente estimulado a investir em tecnologia e não melhora o rendimento e desempenho da cultura.

- Fortalecimento institucional das cooperativas existentes, o que passará, necessariamente e fundamentalmente, por boas relações com seus agricultores, sobretudo no pagamento diferenciado pela qualidade da castanha, no pagamento à vista e no fornecimento de serviços que possibilitem ao agricultor ter a cooperativa como um aliado para as atividades de sua propriedade;
- Trabalho conjunto com a segunda atividade de importância econômica dos agricultores. Por exemplo, os agricultores do PI, CE e BA envolvidos nos Planos de Negócios DRS de caju deverão se beneficiar das ações em ovinocaprinocultura, visto ser esta a segunda atividade produtiva de maior importância para eles. O mesmo deverá acontecer com a mandioca no RN;
- Identificação das cooperativas e associações dedicadas à ovinocaprinocultura e envolvidas com Planos de Negócios DRS nesta atividade, para ampliação da atuação;
- Articulação de parcerias em nível federal, estadual e municipal;
- Caracterização do tipo de produto obtido e do nível de industrialização;
- Identificação das cooperativas e associações de produtores de caju por bloco de município e os volumes de sua produção;
- Mutirão ou “caravana” de emissão de Declaração de Aptidão ao Pronaf- DAP para os agricultores e cooperativas envolvidos;
- Articulação com empresa produtora de derivados do pedúnculo do caju para contratação da produção de agricultores (sugere-se a região de Pacajus - CE);
- Treinamento para a qualidade nas minifábricas da BA e PI, tendo-se como referencial o processo no CE e no RN;
- Identificação das empresas com interesse na negociação da produção por contrato e descrição da demanda (qualitativa e quantitativa). Neste ponto deverá ser identificada não somente a quantidade, mas também o período de comercialização, o padrão de qualidade desejado do produto e a forma de acondicionamento;
- Identificação de instituição competente para a análise de padrão de qualidade do produto, em conformidade com o mercado;
- Negociação com a Prefeitura Municipal de uma capital da região Centro-Sul para a colocação das amêndoas de caju na merenda escolar, mercado este para ser atendido pela soma da produção das minifábricas nos estados do PI, CE, BA e RN;
- Preparar e utilizar ferramenta de monitoramento de resultados dos PN DRS;
- Monitorar os resultados.

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

Quadro 1 - Síntese das sugestões para atuação na cadeia produtiva do caju

Setor Primário	Comercialização	Setor Secundário	Comercialização	Setor Terciário
Elementos básicos do setor:				
Insumos, Crédito, Produção	Compra/venda	Insumos, Crédito, Transformação	Compra/venda	Crédito, Distribuição, Venda, Consumidor Final
Formas possíveis de atuação:				
<ul style="list-style-type: none"> • Compra conjunta de insumos; • Intercâmbio entre agricultores: experiências de compra e venda conjunta, de manejo e de plantio; • Capacitação em Boas Práticas Agrícolas (BPA); • Capacitação para o associativismo; • Adoção de práticas amigáveis com o bioma Caatinga; • Regularização ambiental das propriedades; • Fortalecimento da segunda atividade econômica de maior importância para os agricultores (ex. ovinocaprinho e mandiocultura). 	<ul style="list-style-type: none"> • Classificação de castanhas pelas cooperativas e geração de escala para a venda à indústria (preço formado em função da qualidade e da quantidade); • Contratualização da comercialização Negociação com tradings para a compra, de castanha de caju classificada, de agricultores organizados; • Contratualização da produção de pedúnculo de caju em uma região (CE é sugerido) para indústria de polpa. 	<p>Para as minifábricas das cooperativas de agricultores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de “marca guarda-chuva” para as amêndoas das minifábricas; • Beneficiamento de castanhas para produção de amêndoas nas minifábricas para comercialização em mercados institucionais e supermercados; • Implantação de Boas Práticas de Fabricação e padronização da qualidade. <p>Para as indústrias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantação de Boas Práticas de Fabricação e padronização da qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociação com redes de supermercados e de hotéis para compra, de amêndoa de caju, por meio de contratos com agricultores organizados.; • Compras governamentais: Prefeituras Municipais para alimentação escolar e PAA-Programa de Aquisição de Alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção comercial da produção.

Quadro 2 – Parcerias Potenciais

Parceiro	Atuação
Ministério do Meio Ambiente - MMA	Práticas agrícolas para o bioma caatinga
MDA e Conab	Mercado institucional da merenda escolar
Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura - CONTAG	Articulação com a rede de cooperativas de agricultores familiares vinculadas ao sistema Contag (incluindo-se cooperativas de produção, cooperativas de assistência técnica e de crédito) e participação nas negociações contratuais
Instituto Brasileiro de Frutas - IBRAF	Ação juntos aos associados para a comercialização
Embrapa Agroindústria Tropical	Controle de qualidade e capacitação tecnológica
ONG Caatinga Cerrado	Promoção da produção em feiras e eventos
Empresas beneficiadoras de castanha de caju	Compra contratualizada de cooperativas de agricultores
Cooperativas e associações de agricultores	Organização da venda e contratualização da produção

8. GESTÃO E MONITORAMENTO

8.1 Gestão

Gestão Participativa

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

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

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

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

Fonte: Caderno orientador 2 – Consultoria FBB/IICA 2009

8.2 Capital Social¹⁴

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



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

8.3 Monitoramento

Respostas afirmativas são consequência de boa gestão

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

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

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

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

- A utilização dos recursos naturais na atividade produtiva (preservação, recuperação e manejo);
- Melhoria da renda com geração de poupança e investimento¹⁵ e o acesso a bens e serviços;
- Apropriação de novas tecnologias;
- Capacidade de pagamento do produtor;
- Ampliação da oferta de financiamento no Território (surgimento/interesse de outras instituições).

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







Proposta de atuação do Banco do Brasil

PARTE 2

Considerando aspectos como o grau de organização da cadeia, o potencial de geração de renda e as características da demanda nos mercados interno e externo, o Banco do Brasil desenvolveu proposta de atuação na cadeia produtiva da Cajucultura no Semiárido, a ser discutida, pactuada e implementada com os parceiros locais por suas Superintendências Estaduais, por meio da estratégia negocial DRS.

1. PREMISSAS

Esta proposta está assentada nas seguintes premissas:

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

- Promover a manutenção e a conservação dos recursos naturais;
- Respeitar a identidade cultural.

2. OBJETIVO GERAL

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

2.1 *Objetivos Específicos*

- Estabelecer relações diretas entre agricultores organizados e o mercado, entendido como sendo os supermercados (para o caso de venda da amêndoa processada nas minifábricas), tradings, hotéis e indústrias;
- Articular os agentes da cadeia (agricultores, instituições de assistência técnica, indústria, instituições de controle de qualidade) para manter a qualidade da castanha de caju até o consumidor final para maior dinamização da comercialização;
- Estimular o uso da contratualização, em médio prazo, pelas cooperativas;
- Articular venda de amêndoa de caju para a merenda escolar, utilizando-se da sistemática estabelecida pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE¹, do apoio da Conab e Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA;
- Promover o intercâmbio de agricultores, lideranças e técnicos para vivência de casos de sucesso;
- Promover comercialmente os produtos do caju das áreas de DRS por meio de:
 - a) levantamento da oferta (de onde, quanto, em que qualidade a que preço e embalagem);
 - b) organização da oferta por cooperativas, tendo cooperativa central para negociação;
 - c) elaboração de ação de marketing junto às empresas do setor alimentício para massiva divulgação desta via de negócios; e
 - d) criação de mecanismo de cotação dos preços dos produtos do caju.
- Definir conjunto de práticas agrícolas de manejo do cajueiro, amigáveis e negativas com o bioma caatinga, tendo como pano de fundo o combate à desertificação e tendo como norteadores a melhoria da rentabilidade, a factibilidade de aplicação e a viabilidade econômica para o perfil de agricultores envolvidos;
- Monitorar os resultados.

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

3. AÇÕES SUGERIDAS

- Contribuir para a capacitação ou a sensibilização dos agricultores em gestão cooperativista ou associativista;
- Estabelecer parcerias entre agricultores e indústrias;
- Buscar a organização dos agricultores para a comercialização conjunta;
- Buscar a certificação do produto para a exportação;
- Buscar a geração de escala de vendas para a indústria e a formação de preço em função da qualidade e da quantidade;
- Implantar Boas Práticas de Fabricação;
- Identificar produtos para fornecimento às compras governamentais: merenda escolar e PAA, por exemplo.

3.1 Recursos Naturais e Insumos

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

- Ampliar a transferência de tecnologia de manejo do caju;
- Buscar capacitar sobre recursos naturais locais e a cajucultura, considerando os saberes locais.

3.2 Produção

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

- Apoiar a capacitação dos agricultores em gestão associativista e cooperativista;
- Apoiar a capacitação dos agricultores em gestão de negócios e cadeias produtivas;
- Buscar expandir a oferta dos serviços de assistência técnica;
- Buscar capacitação em cuidados sanitários durante a colheita - Boas Práticas Agrícolas.

3.3 Beneficiamento ou Transformação

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

- Promover relações de negócios diretas entre os agricultores e a indústria;
- Melhorar a qualidade do pedúnculo e da castanha em cada etapa da cadeia produtiva e estabelecer mecanismos de comercialização em função do padrão do produto;
- Apoiar processos de capacitação que envolvam todos os elos da cadeia produtiva, com foco em associativismo e gestão.

3.4 Comercialização

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

- Incentivar a capacitação e a organização dos agricultores para a comercialização conjunta;
- Buscar a geração de escala de vendas para a indústria e formação de preço em função da qualidade e da quantidade.

4. MODELO DE ATUAÇÃO

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

A ação se dará no sentido de mudar o padrão de negociações entre agricultores e a indústria compradora, balizado na diferenciação pela qualidade e na contratualização² da produção. Focará prioritariamente a venda conjunta por meio das associações, cooperativas ou grupos de agricultores com alguma afinidade, por meio das cooperativas existentes, sejam aquelas onde já exista atuação da Fundação Banco do Brasil, sejam aquelas dedicadas às atividades de ovinocaprinocultura ou mandiocultura, para potencializar os esforços de organização da agricultura já realizados e gerar uma melhor rentabilidade e acesso ao mercado para o agricultor.

A atuação se norteará pelo fortalecimento institucional das cooperativas existentes, o que passará, necessariamente, por boas relações com seus agricultores, sobretudo no pagamento diferenciado pela qualidade da castanha, no pagamento à vista e no fornecimento de serviços que possibilitem ao agricultor ter a cooperativa como uma aliada para as atividades de sua propriedade.

Deverá, também, considerar a segunda atividade de importância econômica dos agricultores, sempre que possível, como, por exemplo, nos casos em que a segunda atividade também é foco de estruturação por parte do Banco do Brasil e de seus parceiros.

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

5. MODELO DE NEGÓCIOS

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

² Por contratualização entende-se o processo de negociação de compra e venda entre agricultores e indústria em que os termos e condições da comercialização são definidos para ambas as partes e são sacramentados em um instrumento contratual registrado em cartório. Podem e devem ter a anuência da representação sindical dos agricultores. Os contratos podem ser de curto prazo, previstos para uma safra, ou de longo prazo, tal como dez ou vinte anos. Os contratos ajudam também a diminuir o risco na tomada de crédito bancário.

Estratégia de Comercialização



6 MODELO DE GOVERNANÇA

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

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

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

6.1 Gestão Estadual

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

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



6.2 Gestão Local

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

- a) Planejamento: decisões sobre o futuro, objetivos, ações e recursos necessários para realizar os objetivos;
- b) Organização: decisões sobre divisão de tarefas, responsabilidades dos componentes e divisão de recursos para realizar essas tarefas, onde cada ator desempenha um papel específico;
- c) Coordenação: mobilização dos componentes para atingir os objetivos;
- d) Controle: decisões sobre a compatibilidade entre os objetivos esperados e os resultados alcançados.

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

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



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

- Capacitar produtores e agentes locais para uma participação mais ativa no processo de desenvolvimento de suas comunidades;
- Apoiar a realização de reuniões dos representantes dos principais atores envolvidos, promovendo a participação e o diálogo público/privado e considerando a perspectiva de território e dos agentes presentes;
- Sensibilizar parceiros locais e produtores beneficiários para o trabalho conjunto, a geração de confiança e a formação de equipes e redes;
- Incorporar as visões de território e de cadeia de valor às ações definidas;
- Identificar e apresentar propostas visando o fortalecimento de aspectos sociais, ambientais e econômicos, como, por exemplo, a incorporação de novas tecnologias ou a integração com políticas públicas e ações de desenvolvimento em curso no território, que deverão ser acordadas com os demais atores envolvidos;
- Identificar as necessidades de capacitação em gestão e verificar as possibilidades de atendimento, com recursos disponíveis dos parceiros ou contratação de terceiros;
- Capacitar grupos de beneficiários, para atuar como multiplicadores por meio da transferência dos conhecimentos adquiridos;
- Avaliar o modelo de gestão atual e propor alterações para uma gestão participativa, caso necessário, contemplando as especificidades de cada território e garantindo a participação dos beneficiários;

- Realizar capacitação dos técnicos ou beneficiários para a utilização do modelo de gestão;
- Realizar oficinas relacionadas à gestão e à comercialização, com a participação de beneficiários e parceiros;
- Organizar o cronograma de reuniões com participantes;
- Fazer o relacionamento com todos os intervenientes e responsáveis pelas ações programadas e acompanhar a execução das ações;
- Identificar a necessidade de repactuação de ações ou inclusão de ações;
- Identificar a necessidade e propor a inclusão de parceiros ou beneficiários;
- Avaliar os resultados previstos e alcançados e os impactos na atividade;
- Identificar necessidades da comunidade nos eixos que compõem o DRS (saúde, educação, inclusão social, organização, inovação tecnológica etc) trazendo o assunto para as reuniões de concertação;
- Identificar as parcerias necessárias à promoção do desenvolvimento do território.

7. RESULTADOS ESPERADOS

- Contribuir para a estruturação da cadeia produtiva do caju em nível local, regional e nacional (quando for o caso), com foco na organização dos produtores e na comercialização;
- Promover a atuação em rede de cooperação;
- Aumentar a produção, a produtividade e a rentabilidade dos empreendimentos;
- Aumentar a renda dos produtores;
- Promover a inclusão competitiva no mercado;
- Contribuir para a inserção e difusão das inovações tecnológicas;
- Contribuir para a promoção da assistência técnica e extensão rural;
- Contribuir para a redução do índice de inadimplência;
- Contribuir para a geração de trabalho e renda na atividade.
- Contribuir para a organização social;
- Promover a participação da comunidade nas políticas governamentais federais, estaduais e municipais.

7.1 Indicadores Sugeridos

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

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







Apêndice

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

O Banco do Brasil atua nos seguintes Estados e municípios, conforme mostrado na Tabela a seguir.

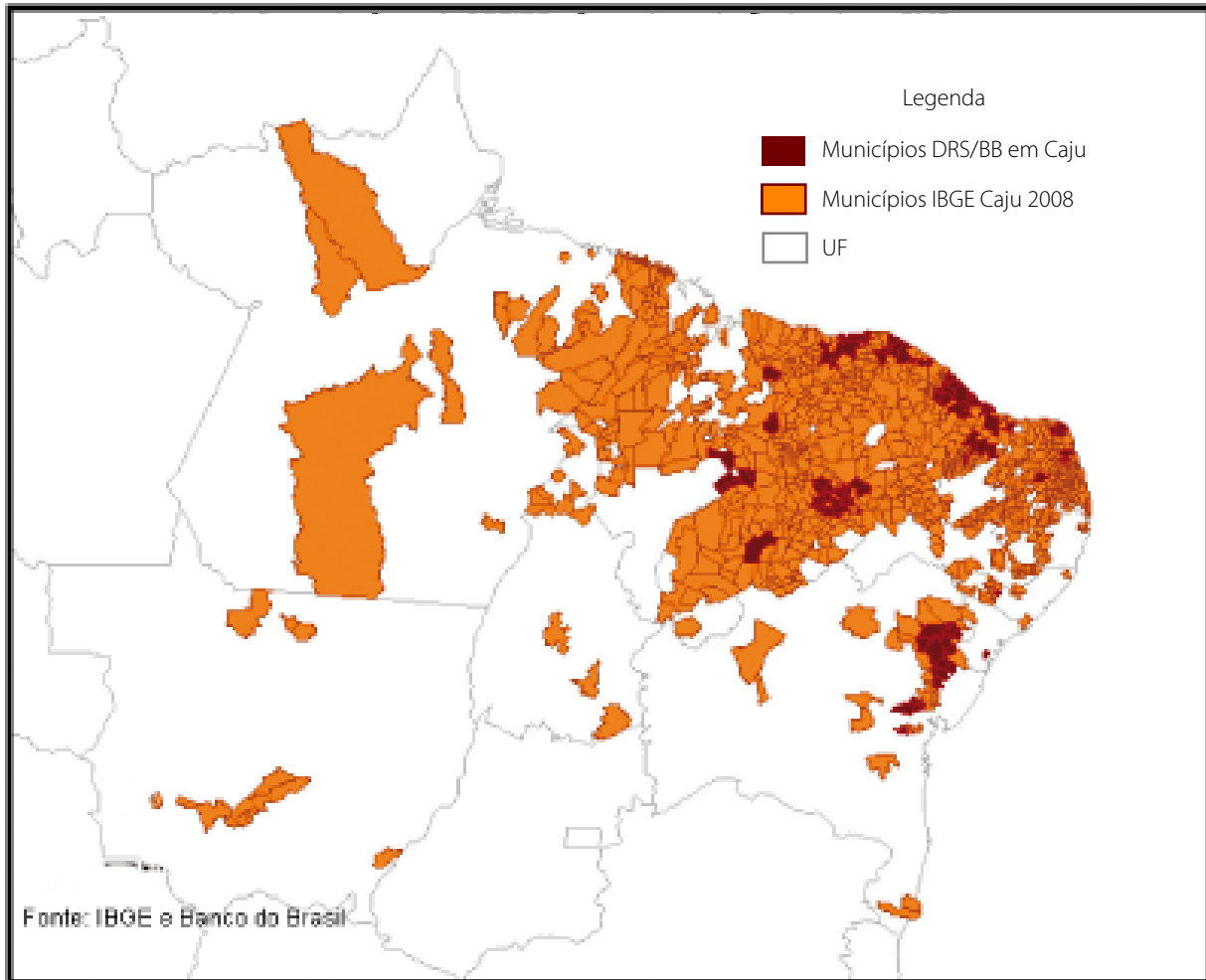
Tabela 6 - Planos de Negócios DRS em Caju

UF	Nº de PN	Beneficiários	Nº de Municípios
Bahia	13	2.172	16
Ceará	23	9.513	25
Maranhão	1	47	1
Paraíba	1	150	1
Rio Grande do Norte	12	3.392	16
Sergipe	1	118	1
Piauí	9	1.588	23
Total	60	16.980	83

Fonte: BB/UDS setembro de 2010

As áreas de atuação do Banco do Brasil são coincidentes com os municípios de maior produção de caju, conforme se observa pelo mapa a seguir.

MAPA 2 Interface entre os municípios com Planos de Negócios DRS em Caju e os municípios produtores de caju em 2008





Bibliografia Consultada

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

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

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

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

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

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

PAULA, P.F.A.; LEITE, L.A.S. Cadeia produtiva do caju: subsídios para a Pesquisa e o Desenvolvimento. Fortaleza : Embrapa Agroindústria Tropical, 1998.

PAULA, P.F.A.; LEITE, L.A.S Cultivo do cajueiro no Nordeste brasileiro: o agronegócio caju. 12º AGRINORDESTE, realizado nos dias 22 e 23 de setembro de 2004, em Olinda-PE.

PARREIRAS, L. E. Negócios Solidários em Cadeias Produtivas: protagonismo coletivo e desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro. Ipea:Anpec: Fundação Banco do Brasil, 2007.

PAULA, P. F. A. de; LEITE, L. A. de S. Cadeia Produtiva do Caju: subsídios para a pesquisa e desenvolvimento. In: CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; GOEDWERT, W. J.; FREITAS FILHO, A. & VASCONCELOS, J. R. P. (Eds). Cadeias Produtivas e Sistemas Naturais: prospecção tecnológica. Embrapa/SPI, Brasília, 1998.

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

Sindicato das Indústrias de Caju- Sindicaju. Disponível em:

<<http://www.sindicaju.org.br/site/noticia.industria.html>>. Acesso em 03-11-2009 às 12:01h.

MARTINS, A.F. ET alli. Análise da Transmissão de Preços na Cadeia Produtiva da Amêndoa de Castanha de Caju no Brasil. Disponível em:

argus.iica.ac.cr:19555/.../artigo%20sober%20caju%20transmissao%20precos.docx. Acesso em 18/12/2009, às 20:30h.

Workshop do Agronegócio Caju. 20/09/2000. Embrapa Agroindústria Tropical.

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

