



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO RURAL**

**ANÁLISE DA CADEIA PRODUTIVA DA CASTANHA DE CAJU COM ÊNFASE NO  
BENEFICIAMENTO E COMERCIALIZAÇÃO DA AMÊNDOA NA GUINÉ-BISSAU**

**ALFA IAIA SIDICO SAMATE**

**RECIFE – PE**

**2018**

ALFA IAIA SIDICO SAMATE

**ANÁLISE DA CADEIA PRODUTIVA DA CASTANHA DE CAJU COM ÊNFASE NO  
BENEFICIAMENTO E COMERCIALIZAÇÃO DA AMÊNDOA NA GUINÉ-BISSAU**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural como exigência parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Área de Concentração:** Gestão, Mercados e Agronegócio

**Orientador:** André Marques Cavalcanti

**Co-orientador:** Marcos Felipe Falcão Sobral

**RECIFE – PE**

**2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE  
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

- S187a Samate, Alfa Iaia Sidico  
Análise da cadeia produtiva da castanha de caju com ênfase no beneficiamento e comercialização da amêndoa na Guiné-Bissau / Alfa Iaia Sidico Samate. – 2018.  
245 f. : il.
- Orientador: André Marques Cavalcanti.  
Coorientador: Marcos Felipe Falcão Sobral.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural, Recife, BR-PE, 2018.  
Inclui referências e apêndice(s).
1. Caju – Cultivo 2. Caju – Comércio 3. Desempenho 4. Produtividade 5. Oferta e Procura 6. Guiné-Bissau I. Cavalcanti, André Marques, orient. II. Sobral, Marcos Felipe Falcão, coorient. III. Título

CDD 631.1



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO DE  
**ALFA IAIA SIDICO SAMATE**

***ANÁLISE DA CADEIA PRODUTIVA DA CASTANHA DE CAJU COM ÊNFASE NO  
BENEFICIAMENTO E COMERCIALIZAÇÃO DA AMÊNDOANA GUINÉ-BISSAU***

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o candidato **Aprovado**.

Orientador:

---

Prof. Dr<sup>o</sup>. André Marques Cavalcanti  
Universidade Federal de Pernambuco

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr<sup>o</sup>. André de Souza Melo  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Leidimar Cândida dos Santos  
Universidade Federal de Pernambuco

## DEDICATÓRIA

Dedico o presente trabalho à minha querida mãe Fatumata Dabó Fati (*In Memoriam*), pela pessoa simples, educada, otimista, guerreira e de coração grande que ela foi e que serviu de exemplo para mim e toda a família Dabó Fati. Pela confiança e expectativas que cedo ela já depositava em mim.

## AGRADECIMENTOS

A presente dissertação representa a realização de um sonho acadêmico que me parecia distante, considerando as minhas possibilidades reais na época. Contudo, diante de tamanhos obstáculos desafiantes, consegui com sabedoria trilhar uma caminhada difícil. A sabedoria me permitiu “sobreviver” à essa etapa acadêmica de maneira justa e honesta. Isso, portanto, contou sem dúvida com as forças externas divinas de Aláh e pessoas certas que ele colocou na minha vida para poder lidar com as tempestades do mundo real.

Desta forma, aproveito para agradecer em primeiro lugar a Aláh por ter me dado força, sabedoria e perseverança para seguir a minha jornada acadêmica no Brasil com saúde, paz e respeito. À minha querida avó/mãe Mamá Maria Dabó Sangal, que foi a primeira pessoa a acreditar em mim e decidir encontrar formas de captar recursos para investir no meu estudo no Brasil. Ao meu tio Mambá Samati (*In Memoriam*) que foi uma pessoa muito especial para mim. Mesmo diante de muitos desafios, conseguiu me formar como homem. Ao meu pai Sidico Samati que decidiu hipotecar seus bens para ajudar na minha aventura acadêmica no Brasil. À minha tia de criação Sirem Cissé (*In Memoriam*) e à tia Mariama Fati (Zita), àtia Sancá Samati; tia Mané Samti; Djébu Samati e tia Djadja Cande. Ao meu tio Pedro Alficene Fati (Senessinho); Balaquê Samati e Esmael Medina e sua esposa Haula Embaló. Às minhas avós Sirem Mané (N’nan Mané) (*In Memoriam*) e Andin Cissé (*In Memoriam*). Meus avôs Quecuta Fati (*In Memoriam*), Malam Samati (Djanquê Fama) (*In Memoriam*) e Babandin Samati. À toda família Sanhá (Gã Sanhá), especialmente a minha querida prima Sali Sanhá (*In Memoriam*) e Buli Sanhá (Bába). Aos meus irmãos e irmãs Fatumata Mambá Samati, Fatima Mambá Samati, Aicha Mambá Samati, Mariama Sane, Nacumba Sane, Umo Baldé, Malam Sidico Samati, Mamadi Sidico Samati, Sonaide Sidico Samati, Mustafá Sidico Samati. Ao meu grande amigo Tino Can Sonco Váz, Alexandre Pinto Barai, Idrissa Camará e Carlos Alberto Gomes Nhaga. Agradeço muito a Stephannie Caroline.

Agradeço os meus orientadores André M. Cavalcanti e Marcos F. Sobral e a todos os meus professores da graduação e no mestrado (as). Agradeço à UFRPE, PADR como também a CAPES, por me concederem a estrutura financeira e materiais de pesquisa científica para execução da presente dissertação.

À minha querida e amada parceira e companheira Jennifer Santos Cruz pela luta incansável em me ajudar a encarar os desafios sociais e acadêmicas desde a minha graduação; por ser a pessoa que sempre enxergou um enorme potencial para superar toda e qualquer barreira; pela pessoa dedicada e decidida em encarar tudo e todos junto comigo. Por ser a principal arquiteta da minha evolução acadêmica e principalmente da realização do presente trabalho. Mais uma vez agradeço à Aláh por tê-la colocado na minha vida no momento certo. Meus profundos agradecimentos também vão para a minha família brasileira professora Fátima Santiago, dona Gercicleide Santos, Gercineide Santos, Girleide Santos, João da Cruz, Jefferson Santos Cruz, dona Amara, professora Maria José de Sena, pela forma como me ajudaram a colmatar a distância com a minha família biológica e em condições estruturais de focar nos estudos.

Agradeço especialmente meus amigos e tutores no PADR como João Rafael Alves, Ana Paula Santana e João Alves, Marcelo Borba e Edileide Ramos Borba, Fúlvia, Eduardo Melo e Felipe, Ensá Cissé (Sílvio), Nené Barai (*In Memoriam*). À Arnaldo Sucuma, Júlio Rodrigues, Eduardo L. Mendes e Lutemberg Santana pelo incentivo que me deram para realização do mestrado, à Marcelino Caetano Thiago Anderson de Lima. Aos amigos queridos amigos e amigas da turma 2016.1/PADR, Lara Régia, Elenice Moraes, Brother José Marcione da Costa, Joabe Fonseca, Renata Lima, Joseane Guedes, Auristela, Carol, Daniela, Kamilla, Kennedy Jamestony, Hugo, Flávia, Raphael. Aos amigos (as) e amigos servidores do PADR/UFRPE Célia, Sérgio Medeiros, Luiza, Mauricea, Alexandre de Melo, Fábio, por poder vivenciar momentos de reflexão acadêmica e de descontração com eles.

Agradeço imensamente os dirigentes e agricultores entrevistados, por tornarem possível a realização prática da presente dissertação. Em especial agradeço os senhores Henrique Mendes, Mario Mendonça, André Nanque, António Nunes, Jaime Borges, Mário (técnico da ANCA), Tample (técnico da ANCA), Carlos da Silva (técnico do ministério da agricultura), Júlio Nelson Badinca (*In Memoriam*), Aladji S. Djaló, Arnaldo Sanca, Apá Patrão da Costa, Luis da Silva (agricultor), Domingos Dabó e os demais dezenas de agricultores e pessoas que ajudaram direta e indiretamente na coleta de informações pertinentes para a execução efetiva do projeto que culminou com a presente dissertação.

### **Epígrafe**

Só sei que nada sei (*SÓCRATES, SÉC. V a.c.*). Essa abordagem tem contribuído fortemente para evolução do pensamento humano e conseqüentemente da ciência. É um pensamento que leva o homem pesquisador ao ato de constante reflexão, indagação e busca de alternativas diferentes para responder o mesmo problema de uma realidade concreta e complexa. Essa abordagem busca igualmente mostrar que o aprendizado e conhecimento devem ser exercício contínuo de um ser crítico. Ela considera que a realidade de um problema é complexa e que nós, diante da nossa racionalidade limitada, apenas somos capazes de compreender sua pequena parcela e de forma destorcida/imperfeita muitas vezes. Desta forma, de acordo com o filósofo, apenas é sábio quem realmente identifica e reconhece que nada sabe, ou seja, aquela que tem consciência da sua racionalidade limitada.



## RESUMO

A cadeia produtiva de caju apresenta dois grandes mercados complementares, um de castanha de caju com casca (CCC) e outro de amêndoa de castanha de caju (ACC). No mercado de CCC existe um grande número de vendedores e poucos compradores, enquanto que no de ACC existem poucos ofertantes e muitos compradores. Os dois mercados se diferem no que diz respeito à competitividade na oferta e demanda, como também em relação à retornos financeiros. Nos últimos anos, tem-se verificado melhorias nos processos produtivos e consequente ingresso de alguns países no mercado de ACC, em busca de garantir melhores retornos econômicos e financeiros. Considerando o desempenho inexpressivo da Guiné-Bissau no segmento de beneficiamento da castanha de caju e derivados entre 2006-2013 e uma capacidade ociosa de 8.2% das fábricas, a presente investigação tem por objetivo identificar possíveis fatores críticos da cadeia e do segmento industrial em particular. Para responder os objetivos propostos, utilizou-se o modelo de análise da cadeia produtiva de caju e derivados (MACPCCD) com base nas teorias de análise da cadeia produtiva agroindustrial, a partir de uma abordagem sistêmica que permite analisar o setor por meio de dois fatores. Sendo eles: fatores internos-objetivos e governança; educação, assistência técnica, gerencial e financeiro, associações, cooperativas e infraestruturas de transporte, energética e hídrica; como também fatores externos como - sociocultural, econômicos, político-legal, tecnológico e ambiental. Para análise do potencial competitivo da cadeia, foi utilizado os modelos *VRIO* e *SWOT*. Para a coleta e análise dos dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os dirigentes/gestores do setor de caju da Guiné-Bissau e agricultores/proprietários. Também foi efetuado levantamento documental. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo das entrevistas e documentos. Constatou-se que o desempenho inexpressivo do setor industrial da castanha de caju e derivados deve-se, entre outros fatores, pela ausência de crédito de médio e longo prazo que condicionam a capacidade de investimento na aquisição da matéria prima necessária para formação de *stock* anual das fábricas, na aquisição de insumos e serviços de manutenção. Elevada estrutura de custos diretos e indiretos resultado da ineficiência das infraestruturas de transporte, elevados níveis de tributos, importação da mão de obra técnica e especializada, têm desencorajado os investidores e elevado o preço da amêndoa e cajuína. O investimento é igualmente afetado pela inexistência de planejamento estratégico, políticas e leis para o setor, como também, pela desorganização dos agentes no campo e na indústria. Contudo, identificou-se que o cenário político do país tem colocado o ambiente de negócio em altos níveis de risco e incerteza, fragilização das instituições públicas e privadas de fomento e consequente restrição do acesso ao capital circulante. O baixo nível de formação dos produtores, a não adoção de boas práticas no cultivo, colheita e armazenamento como também, a ausências de cooperativas impactam direta e indiretamente, no desempenho do campo, colocando assim em risco a operação de toda a cadeia, uma vez que impactam sobre a produtividade e qualidade da matéria prima, que por sua vez afeta diretamente as atividades da indústria. Acredita-se, portanto, que o presente trabalho poderá servir de base para realização de futuras pesquisas acadêmicas e científicas. Contudo, recomenda-se realizar investigações empíricas capazes de correlacionar de forma precisa o impacto dos fatores estudados sobre o desempenho da cadeia e do setor industrial e incluir variáveis como a variação cambial, taxas de juros de produção e exportação de CCC e ACC.

**Palavras-chave:** Cajucultura, crédito, desempenho, produtividade, competitividade.

## ABSTRACT

Cashew production chain features two great complementary markets, one of cashew nuts in shell (CCC) and another almond cashew nut (ACC). CCC market there is a large number of sellers and few buyers, while there are few providers of ACC and many buyers. The two markets differ with regard to competitiveness in the supply and demand, as well as in relation to the financial returns. In recent years, there has been improvements in production processes and the consequent influx of some countries in ACC market, seeking to ensure better economic and financial returns. Whereas the unimpressive performance of Guinea-Bissau in the processing of cashew nuts and derivatives between 2006-2013 and idle capacity of 8.2% of factories, this research aims to identify possible critical factors chain and industrial segment in particular. To answer the objectives proposed, the analysis model of cashew production chain and derivatives (MACPCCD) based on the theories of analysis of agroindustrial production chain, from a systemic approach that allows you to analyze the sector through two factors. : Internal factors-objectives and governance; education, technical assistance, and financial management, associations, cooperatives and transport infrastructure, water and energy; as well as external factors such as socio-cultural, economic, political--legal, environmental and technological. For analysis of the competitive potential of the chain, we used the VRIO models and SWOT. For the collection and analysis of data, semi-structured interviews were conducted with the leaders/managers of the cashew sector of Guinea-Bissau and farmers/landowners. Was also made documentary survey. Data were analyzed by means of the technique of content analysis of interviews and documents. It was noted that the unimpressive performance of the industrial sector of cashews and derivatives must, among other factors, by the absence of medium-and long-term credit which affect the ability to invest in the acquisition of raw material required for formation of annual stock of the factories, in the acquisition of supplies and services. High direct and indirect costs structure result of inefficiency of transport infrastructures, high levels of taxes, import of technical and specialized labor force, have discouraged investors and raised the price of almond and cajuína. The investment is also affected by the lack of strategic planning, policies and laws for the sector, but also by the disorganization of the agents in the field and industry. However, it was identified that the political scenario of the country has placed the business environment at high levels of risk and uncertainty, weakening of public and private institutions and consequent restriction of access to working capital. The low level of training of producers, not adoption of best practices in the cultivation, harvest and storage as well as the absence of impact directly and indirectly, in performance of the field, putting at risk the operation of the whole chain, once that impact on the productivity and quality of raw materials, which by your time directly affects the activities of the industry. It is believed, therefore, that this work may serve as a basis for future academic and scientific research. However, it is recommended to carry out empirical research able to correlate precisely the impact of studied factors on the performance of the chain and of the industrial sector and include variables such as the exchange rate, interest rates and production export of CCC and ACC.

**Keywords:** cashew crop, credit, performance, productivity, competitiveness.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Sistema agroalimentar .....	47
<b>Figura 2:</b> Estrutura do Sistema.....	50
<b>Figura 3:</b> Visão sistêmica na cadeia produtiva agrícola .....	54
<b>Figura 4:</b> Elementos da estrutura industrial e as cinco forças .....	65
<b>Figura 5:</b> Estrutura simples das três estratégias genéricas .....	69
<b>Figura 6:</b> cadeia de valor de acordo com abordagem de Porter 1989.....	77
<b>Figura 7:</b> Divisão Administrativa de República da Guiné-Bissau.....	107
<b>Figura 8:</b> Fluxo de sequência demonstrativa e representativa do modelo proposto para análise da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados (MSACPCCD).109	
<b>Figura 9:</b> Esquema do processo qualitativo de coleta de informações para análise. ....	117
<b>Figura 10:</b> Etapas da análise de conteúdo. ....	119
<b>Figura 11:</b> Matriz de análise de conteúdo.....	120
<b>Figura 12:</b> Características genéricas da cadeia produtiva de castanha de caju e derivados da Guiné-Bissau. ....	147
<b>Figura 13:</b> Estrutura gerencial da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados, por meio das entidades de fomento. ....	208
<b>Figura 14:</b> Relação causa-efeito dos fatores críticos interno e externo, da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados da Guiné-Bissau.....	215

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Matriz SWOT .....	82
<b>Quadro 2:</b> Variáveis e categorias externas selecionadas para a pesquisa. ....	110
<b>Quadro 3:</b> Variáveis e categorias internas selecionadas para a pesquisa. ....	111
<b>Quadro 4:</b> Variáveis e categorias selecionadas para o método de análise competitiva da cadeia.....	114
<b>Quadro 5:</b> Elementos participantes da pesquisa de campo. ....	117
<b>Quadro 6:</b> Modelo de planilha de análise qualitativa. ....	121
<b>Quadro 7:</b> Histórico da situação política e institucional na Guiné-Bissau.....	124
<b>Quadro 8:</b> Resposta dos dirigentes do setor de caju da Guiné-Bissau em relação á políticas públicas agropecuário. ....	129
<b>Quadro 9:</b> Balança comercial da Guiné-Bissau entre 1997 a 2015 (em milhões de US\$). ....	131
<b>Quadro 10:</b> Panorama comparativo, relativo à quantidade e qualidade dos investigadores e pesquisadores agrária entre alguns países da África.....	137
<b>Quadro 11:</b> Conceito e fatores críticos de sucesso do instituto nacional de pesquisa agrária da Guiné-Bissau.....	138
<b>Quadro 12:</b> Estratégias de fixação de preço de CCC, conforme os dirigentes.....	157
<b>Quadro 13:</b> Estratégias de fixação de preço de CCC/KG segundo os agricultores. ....	158
<b>Quadro 14:</b> Formas de transação comercial da castanha de caju entre o produtor e compradores. ....	159
<b>Quadro 15:</b> Estratégia de fixação de preço de ACC e outros derivados de CCC, pela indústria.....	162
<b>Quadro 16:</b> Perfil dos responsáveis público e privado do setor de caju da Guiné-Bissau em relação a idade e nível de escolaridade. ....	164
<b>Quadro 17:</b> Perfil dos agricultores da castanha de caju da Guiné-Bissau, em relação a idade e nível de escolaridade.....	164
<b>Quadro 18:</b> Grau de importância atribuída a educação pelos dirigentes no desenvolvimento sustentável da cadeia produtiva de castanha de caju no campo e na indústria.....	165
<b>Quadro 19:</b> Importância atribuída a educação/formação no desempenho produtivo e comercial no campo, pelos agricultores de CCC.....	167

<b>Quadro 20:</b> Mão de obra empregada na indústria em relação às atividades e sua origem, conforme o presidente do CPC. ....	171
<b>Quadro 21:</b> Resposta dos dirigentes em relação à oferta de assistência técnica no campo e na indústria de beneficiamento da CCC e derivados.....	173
<b>Quadro 22:</b> Resposta dos agricultores em relação ao recebimento da assistência técnica.....	174
<b>Quadro 23:</b> Razões da não implementação dos serviços de assistência técnica ofertados, por parte dos agricultores, segundo os dirigentes. ....	175
<b>Quadro 24:</b> Razões da não implementação de conhecimentos técnicos adquiridos dos extensionistas, segundo os agricultores.....	175
<b>Quadro 25:</b> Grau de importância atribuída à assistência técnica na melhoria de atividades do processo produtivo de castanha de caju segundo os agricultores. ...	177
<b>Quadro 26:</b> Métodos utilizados na busca pelo aumento da produção na cultura de castanha de caju, segundo os agricultores. ....	177
<b>Quadro 27:</b> Perfil gerencial dos agricultores, formação de capital das propriedades produtivas de CCC e derivados.....	180
<b>Quadro 28:</b> Suporte financeiro à produção da CCC e ACC, segundo os dirigentes. ....	181
<b>Quadro 29:</b> Opinião dos agricultores sobre existência de práticas de preferências de venda de suas safras de castanha de caju com a indústria. ....	182
<b>Quadro 30:</b> Opinião dos camponeses em relação a intenção de ascender à atividade de beneficiamento de CCC e derivados.....	184
<b>Quadro 31:</b> Tipos e canais utilizados na distribuição da CCC e ACC. ....	188
<b>Quadro 32:</b> Condição estrutural e operacional dos modais rodoviário e hidroviário na Guiné-Bissau.....	188
<b>Quadro 33:</b> Panorama governativo e de organização do segmento de CCC e ACC, na cadeia produtiva de caju da Guiné-Bissau. ....	199
<b>Quadro 34:</b> Grau de importância atribuída às cooperativas e associações pelos dirigentes e agricultores. ....	200
<b>Quadro 35:</b> Fatores que caracterizam a importância de cooperativas e associações, de acordo com os dirigentes e agricultores.....	201
<b>Quadro 36:</b> Resposta dos dirigentes/gestores em relação à parceria e cooperação operacional entre as entidades de fomento que atuam na cadeia. ....	204

<b>Quadro 37:</b> Opinião dos agricultores em relação às parcerias e cooperação formal ou informal entre si em busca de fortalecimento produtivo e comercial. ....	205
<b>Quadro 38:</b> Fatores críticos da cadeia produtiva de CCC e ACC da Guiné-Bissau, de acordo com as entrevistas e análise documental. ....	210
<b>Quadro 39:</b> Matriz SWOT, para análise da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados (ACC e cajuína) da Guiné-Bissau. ....	218

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1:</b> Evolução da produção mundial de CCC entre 2006 e 2013 (em ton.).....	29
<b>Tabela 2:</b> Evolução da Exportação mundial de CCC entre 2005 e 2013 (em ton.)...	30
<b>Tabela 3:</b> Evolução da exportação mundial de ACC entre 2005 e 2013 (em ton.) ...	32
<b>Tabela 4:</b> Evolução da exportação mundial de ACC entre 2005 e 2013 (em mil. US\$) .....	32
<b>Tabela 5:</b> Relação de preço/kg de ACC com o preço/tonelada de CCC .....	34
<b>Tabela 6:</b> Indústrias desenvolvidas na Guiné-Bissau entre 1973 a 1980 .....	36
<b>Tabela 7:</b> Histórico de produção de CCC, exportação e beneficiamento .....	38
<b>Tabela 8:</b> As quatro questões básicas do modelo VRIO .....	75
<b>Tabela 9:</b> Cadeia de valor segundo a abordagem de McKinsey.....	77
<b>Tabela 10:</b> Fonte e/ou origem de recursos de financiamento aos setores sociais e econômicos no governo da Guiné-Bissau entre 1997 a 2015.....	133

**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1:</b> Compara PIB per capita (considerando preços constantes; 1990=100) de países antigas colônias portuguesas em África. ....	127
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----



**LISTA DE SIGLAS**

- ACC - Amêndoa de Castanha de Caju
- AFI – *Association of food industries Incorporation*
- AICEP – agência para investimento e comércio externo de Portugal
- ANAG – Associação nacional dos Agricultores da Guiné – Bissau
- ANCA - Agência Nacional de Caju da Guiné – Bissau
- ANIN- GB – Associação nacional de intermediários da Guiné-Bissau
- ATER – Assistência técnica e Extensão Rural
- WB – Banco Mundial
- CPC – centro de promoção de caju
- CCC - Castanha de Caju com Casca
- EMATER - Empresa Estadual de Assistência técnica e Extensão Rural
- EMBRAPA - Empresa brasileira de Pesquisa Agropecuária
- UE – União Europeia
- FAO - *Food and Agriculture Organization of the United Nations*
- FUNDEI- fundação guineense para o desenvolvimento empresarial industrial
- CENFA – centro de formação administrativa da Guiné-Bissau
- PIP– programa nacional de investimento público da Guiné-Bissau
- FMI - Fundo Monetária Internacional
- FINOR - Fundo de Investimento Nordeste
- FNE - Fundo do desenvolvimento do Nordeste
- INCAJU - Instituto de Fomento de Caju
- INE– Instituto Nacional de Estatística
- INPA - Instituto Nacional de Pesquisa Agrária da Guiné-Bissau
- MAPA – Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- OEC – *the observatory of economic complexity*
- PAA - Programa de aquisição de Alimentos.
- PNATER - Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural
- PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura familiar
- PRSPDA - Projeto de Reabilitação do Sector Privado e Apoio ao Desenvolvimento Agroindustrial
- SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SINDICAJU - Sindicato de cajucultores
- UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	19
<b>1.1 Aspectos Iniciais</b> .....	19
<b>1.2 Delimitação do Problema</b> .....	21
<b>1.3 Objetivos</b> .....	24
1.3.1 Objetivo Geral.....	24
1.3.2 Objetivos Específicos .....	25
<b>1.4 Justificativas</b> .....	25
<b>1.5 Estrutura da Dissertação</b> .....	26
<b>2 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE CASTANHA DE CAJU (CCC) E AMÊNDOA (ACC)</b> .....	28
<b>2.1 Mercado de Amêndoa de Castanha de Caju (ACC)</b> .....	31
<b>2.2 Contextualização do “Fenômeno” industrialização na Guiné-Bissau</b> .....	35
<b>2.3 Processamento e Exportação de ACC da Guiné-Bissau</b> .....	38
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	40
<b>3.1 Evolução do Contexto do Agronegócio</b> .....	40
<b>3.2 Sistema Agroindustrial (<i>Comodities System Approach</i>)</b> .....	41
<b>3.3 Cadeia Agroindustrial (<i>Filière</i>)</b> .....	43
<b>3.4 Visão Sistêmica da Cadeia Produtiva Agroindustrial</b> .....	48
<b>3.5 Cadeias Produtivas e o Desenvolvimento Econômico</b> .....	55
3.5.1 O efeito encadeamento da Indústria .....	59
<b>3.6 Cadeias Produtivas Agrícolas e o Desenvolvimento</b> .....	60
<b>3.7 Ambiente Estratégico e Competitivo</b> .....	62
3.7.1 Necessidade do Comprador e a Estrutura da Indústria.....	67
3.7.2 Estratégias Competitivas Genéricas.....	68
3.7.3 Estratégia -Vantagem Competitiva e Sustentabilidade .....	72
<b>3.8 Papel da Formação/Educação no Desenvolvimento</b> .....	83
3.8.1 Educação na Produtividade e Desigualdade de Renda.....	90
<b>3.9 Extensão Rural, Assistência Técnica, Gerencial e Financeira</b> .....	92
3.9.1 Suporte Financeiro .....	95
<b>3.10 Associação e Cooperativa de Produtores</b> .....	96
<b>3.11 Infraestrutura Logística de Transporte e de Comunicação</b> .....	99
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	102

<b>4.1 Método de Abordagem</b> .....	102
<b>4.2 Tipo de Pesquisa</b> .....	102
<b>4.3 Universo e Amostra</b> .....	104
<b>4.4 Unidade de Análise</b> .....	105
4.4.1 Caracterização do Ambiente e Objeto da Pesquisa .....	106
4.4.2 Ambiente Geográfico Específico para Coleta de Dados.....	107
<b>4.5 Estratégia de análise dos dados</b> .....	108
4.5.1 Modelo proposto.....	109
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	122
<b>5.1 Fatores Externos à Cadeia Produtiva da Castanha de Caju e Derivados</b> ..	122
5.1.1 Acontecimentos Políticos e seus Impactos .....	122
5.1.2 Aspecto Político-Legal .....	128
<b>5.2 Ambiente Econômico</b> .....	130
<b>5.3 Ambiente Tecnológico</b> .....	135
<b>5.4 Aspecto Ambiental</b> .....	141
<b>5.5 Ambiente Sociocultural</b> .....	142
<b>5.6 Caracterização da Cadeia Produtiva de Caju da Guiné-Bissau</b> .....	146
5.6.1 Atividades antes da porteira ( <i>Inputs/Entradas</i> ).....	147
5.6.2 Produção e Atividades primárias Dentro da Porteira.....	154
5.6.3 Depois da Porteira ( <i>Outputs/Saídas</i> ).....	160
<b>5.7 Fatores Internos do modelo</b> .....	163
5.7.1 Formação .....	163
5.7.2 Extensão Rural na Fileira de Caju da Guiné-Bissau .....	172
5.7.3 Assistência técnica e gerencial .....	173
5.7.4 Práticas de Gerenciais nas propriedades de caju .....	179
5.7.5 Suporte Financeiro .....	181
5.7.6 Infraestruturas .....	187
5.7.7 Cooperativismo e Associativismo.....	198
5.7.8 Objetivos .....	204
5.7.9 Governança Na Cadeia produtiva de castanha de caju e derivados da Guiné-Bissau .....	207
5.7.10 Fatores Críticos da Cadeia Produtiva de Caju da Guiné-Bissau .....	210
5.7.11 Análise Estratégica e de Competitividade da Cadeia conforme o modelo ...	216
5.7.12 Desafios, Perspectivas e Recomendações .....	222

<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	228
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	232
<b>APÊNDICE 1 - Produtos e/ou serviços base da economia dos países produtoras da castanha de caju e derivados em 2016.</b> .....	242
<b>APÊNDICE 2 - Panorama comparativo de variáveis sociais entre os países produtores e exportadores de CCC E ACC em 2015.</b> .....	243
<b>APÊNDICE 3 - Panorama comparativo de indicadores econômicos entre os principais países produtores e exportadores mundiais de CCC e ACC em 2015.</b> .....	244
<b>APÊNDICE 4 - Tabela dos entrevistados citados diretamente no texto da dissertação.</b> .....	245

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Aspectos Iniciais

O crescimento acelerado e contínuo da população mundial verificado nas últimas décadas, aliado as suas exigências e mudanças de hábito de consumo, levou ao surgimento de debates a nível mundial em relação à segurança alimentar. A segurança alimentar, a grosso modo, diz respeito à disponibilidade de alimentos na quantidade suficiente, qualidade e segurança aceitável para a população de cada nação (SONNINO, 2011).

Esse fenômeno, no entanto, portanto, vem constituindo tamanho desafio para as cadeias produtivas de diferentes segmentos econômicos e em particular a de alimentos. Portanto, assim como os demais setores econômicos, na agricultura, houve uma mudança de perspectiva, caracterizada pela busca de mecanismos alternativos como boas práticas (associativismo e cooperativismo; capacitação, treinamento dos agentes, entre outras), que visam aprimorar os processos produtivos, técnicos, gerenciais e operacionais, como forma de obter maior produtividade, valor agregado dos produtos e competitividade por meio da melhor alocação de recursos escassos (AMYOT, 2009; BATALHA, 2001; COSTA, 2012; PARREIRAS, 2007; PESSOA; LEITE, 2015).

Dessa forma, o conceito do agronegócio que consiste na especialização e de verticalização das atividades agropecuária e análise por meio de uma visão holística e integrada da agricultura, indústria e serviços, vê ganhando cada vez mais força (ARAÚJO, 2007; ZYLBERSZTAJN, 2015). Com efeito, ainda que com muitos gargalos, tem-se verificado melhoras no desempenho das cadeias produtivas agropecuárias no âmbito econômico, social e ambiental a partir do período de surgimento da revolução verde até os dias atuais (SONNINO, 2011).

O agronegócio vem contribuindo cada vez mais para o crescimento da economia e na redução de pobreza no âmbito mundial, em especial, nos países subdesenvolvidos, onde a maioria da população se concentra na zona rural tendo como principal atividade econômica a agricultura (BATALHA, 2001; CALEMAN, 2015; CALLADO, 2015; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

O agronegócio tem sido um instrumento de grande importância socioeconômica dos países em desenvolvimento e emergentes no mundo (LIMA;

WILKINSON, 2002; LOURENÇO ET AL., 2009; STEFANELO, 2008a e 2015b). Stefanelo (2015), afirma que o agronegócio representa mais de 27% do PIB mundial e de acordo com as projeções feitas para 2028, o agronegócio vai movimentar cerca de 10,2 trilhões, tendo um crescimento de 1,4% ao ano.

Assim como os demais segmentos do agronegócio, a cajucultura por sua vez, tem igualmente exercido notável importância socioeconômica nos países em vias de desenvolvimento e intertropicais, isto é, regiões que apresentam elevado grau de temperatura e com estação seca persistente, onde o cajueiro encontra condições adequadas de crescimento. Nos últimos anos, tem-se verificado cada vez mais, a participação da cajucultura na redução de fome e pobreza, como também na melhoria da economia de alguns países como a Índia, Vietnã, Brasil, Moçambique, Costa do Marfim, Nigéria, Guiné-Bissau, entre outros (CARVALHO; MENDES, 2015; PESSOA; CABRAL, 2005). A cultura constitui uma atividade importante do ponto de vista socioeconômico pelo grande número de pessoas envolvidas na produção agrícola e processamento industrial em regiões pobres do mundo, e pelas divisas geradas para os países produtores (LEITE, 1994; PESSOA; LEITE, 2015). Na opinião desses autores, em parte, isso se deve à crescente demanda da amêndoa e outros derivados da castanha no mercado Europeu e americano.

Atualmente a Guiné-Bissau ocupa a quinta posição no ranking da produção mundial de castanha, atrás apenas da Índia, Vietnã e Costa do Marfim. A Nigéria e Guiné-Bissau ocupam o segundo lugar, no continente africano, liderado pela Costa do Marfim. Em termos de exportação da castanha *in natura*, o país ocupa a terceira colocação no *ranking* mundial (FAOSTAT, 2017).

Na Guiné-Bissau, durante a colonização portuguesa, o caju constituía um leque composto por diversos produtos de origem agrícola para fins de alimentação (subsistência). Contudo, apenas durante a primeira década após a independência em 1974, o caju passou a assumir até os dias atuais, um papel estratégico, tanto na ocupação, como na renda da maioria da população, com o advento da exportação da *castanha in natura* para países como a Índia e Vietnã respectivamente (CARVALHO; MENDES, 2015; DJALÓ, 2013; NANQUE, 2016). Mais de 80% da família guineense dependem economicamente das atividades agrícolas, e 85% da cultura de caju (CARVALHO; MENDES, 2015; NORD; ALLUM, 2015).

O setor primário (agricultura, pecuária, caça, pesca e floresta) contribui com 44% do PIB no país (ESTATÍSTICA-INE, 2016). Neste, a castanha de caju (*in*

*natura*), representa mais de 97% de exportação do país e contribui com cerca de 13% do PIB e 18% das receitas públicas. Seu cultivo abrange uma área de 5% da superfície terrestre. De acordo com as estimativas feitas pelos autores Carvalho; Mendes (2015), a ingestão de alimento de quase 40% da população guineense é financiada pela cultura e comercialização da castanha de caju. Em todo país, a cultura de caju gerou nos últimos 17 anos, uma média de 65% de ocupação e renda da população no campo. Seu cultivo abrange as oito regiões administrativas do país (Bafatá, Gabú, Quinara, Óio, Bolama, Tomabali, Biombo e Cacheu). Em média, cada guineense produz cerca de 53 kg de castanha de caju com casca por ano (CARVALHO E MENDES, 2015; NANQUE; 2016). Dessa forma, pode-se afirmar que a castanha de caju, constitui assim, o produto de maior importância social e econômica da Guiné-Bissau.

## 1.2 Delimitação do Problema

A cadeia produtiva de castanha de caju é segmentada em dois principais mercados complementares entre si: um de castanha com casca (*in natura*) e outro de amêndoa da castanha de Caju (ACC) (PESSOA; LEITE, 2015; VIDAL, 2016). No mercado de castanha de caju com casca (CCC), é verificada a presença de muitos vendedores e poucos compradores, sendo o produto (matéria prima), com baixo valor agregado e conseqüentemente com baixa rentabilidade econômica e financeira em sua cadeia produtiva (FILHO et al., 2009).

Já o segmento de ACC é mais concorrido, principalmente nas duas últimas décadas, devido ao aumento de consumo tanto de amêndoas torradas e salgadas, como também de outros produtos derivados. Esse mercado, além de envolver um número expressivo de ofertantes, possui uma ampla gama de compradores (125 países) entre empresas torrefadoras, salgadores e varejistas (padarias, supermercados, *delicatessens*, lojas de conveniência, bares entre outros) (AMYOT, 2009). Porém, embora ter crescido ao longo dos últimos anos, o número de ofertantes da amêndoa, atualmente 85%, se concentra em apenas três países (Vietnã, Índia e Brasil), o que caracteriza um oligopólio (PESSOA; LEITE, 2015).

Assim, percebe-se que os dois mercados funcionam sobre domínio da Índia e Vietnã respectivamente tanto na demanda da castanha *in natura*, como na oferta de amêndoa de castanha de caju. Portanto, vale destacar que os dois mercados

funcionam sob as exigências dos elos à jusante (depois da porteira) responsáveis pelo comércio, distribuição e cliente final (CARVALHO; MENDES, 2015).

Segundo Amyot (2009) e Filho *et al.*, (2009), toda a dinâmica de cadeia produtiva de cajucultura é regida pelos elos à jusante especialmente o mercado de amêndoas. Os varejistas, com o propósito de manter suas margens e *market share*, fazem pressão sobre os elos a montante (torrefadores, indústrias de processamento, atravessadores e agricultores) em relação à qualidade, preço, segurança, pontualidade e regularidade na disponibilidade entre outros. Além disso, a cadeia de castanha de caju (a indústria de processamento principalmente) sofre pressão a nível internacional. A comercialização de ACC, é realizada sob um sistema de classificação estabelecido pela *Association of Food Industries, Inc.* (AFI), que permite a diferenciação de preços da ACC, segundo o tamanho, coloração e defeituosas (partidas e murchas, sem boa aparência e aroma) (FILHO ET AL, 2009).

Na opinião de Amyot (2009), as exigências de preço e qualidade de matéria prima (castanha com casca), são geralmente repassadas para o agricultor no campo, tornando assim, o mesmo, um elemento chave na dinâmica e sustentabilidade da cadeia face aos mercados mais exigentes e lucrativos.

De acordo com Parreiras (2007), Pessoa; Leite (2015) e Carvalho; Mendes (2015), ainda que evidente o bom desempenho econômico e social do agronegócio de caju, esse setor ainda se depara com significativas deficiências (gargalos) no âmbito de seus processos produtivos, nos aspectos relacionados à produtividade; estrutura de governança e de coordenação; desarticulação entre os pares; assimetria de informação e comunicação; ineficiência na distribuição, entre outros.

Dessa forma, acompanhar e atender as exigências do mercado, embora necessária, tem constituído grandes desafios para os elos a montante, principalmente o agricultor (CARVALHO; MENDES, 2015; PESSOA; LEITE; 2015). O novo contexto, no entanto, requer dos atores da cadeia, principalmente os que atuam no sentido montante e em especial no campo, adoção de novos conhecimentos e adaptação ao uso de mecanismos alternativos técnico e científico, como também métodos de gestão. Por conseguinte, podem garantir maior eficiência produtiva, utilização da plena capacidade produtiva possível das propriedades rurais, operação eficiente e sustentável das fábricas locais, acesso aos mercados mais competitivos e lucrativos (OLIVEIRA; SANTOS; PEDRO, 2013; PESSOA; LEITE, 2015).



Aliada a tais exigências, a discrepância de preço recebido pelo agricultor (pela compra de CCC) e pago pelo consumidor final (na compra de ACC e outros subprodutos), tem gerado mudanças de perspectiva em muitos países produtores de castanha de caju com casca. Nos últimos anos, tem-se verificado por parte de muitos países, a busca pelo acesso do mercado de ACC. Isso, no entanto, implicaria a criação de indústrias e focar no beneficiamento local da castanha de caju (AMYOT, 2009; CARVALHO; MENDES, 2015; NANQUE, 2016; PESSOA; LEITE, 2015).

Contudo, ascender ao mercado de ACC tem igualmente como pré-condição, o atendimento das exigências propostas pelos elos a jusante (varejo e consumidor final). Portanto, atender tais exigências, tem igualmente constituído desafios para países produtores de CCC, relacionados aos recursos financeiros, produtividade, quantidade, conhecimento técnico e científico requerido (AMYOT, 2009).

Isto posto, foi necessário em muito desses países produtores, contar com intervenção de algumas instituições público-privado de fomento, em apoio aos produtores e demais elos da cadeia, na capacitação, treinamento, suporte técnico, científico, financeiro entre outros, no estímulo ao desenvolvimento industrial principalmente. No âmbito do beneficiamento local (indústria), começou-se a verificar por parte dessas entidades públicas e privadas responsáveis, apoio por meio da instalação de fabricas de beneficiamento de castanha de caju com pequeno, médio e grande porte (AMYOT; 2009; EMBRAPA, 2007; PESSOA; LEITE, 2015).

Como resultado, tem-se verificado avanços que tornaram possível a ascensão de muitos países ao mercado de ACC. Isto é, passou assim alguns países, além de produzir e adequar seus produtos (castanha *in natura*) a evolução da demanda e/ou exigências de mercado (em relação a segurança, qualidade e agilidade na disponibilização), a aumentar suas produtividades (ton./ha), a beneficiar e exportar as amêndoas de castanha de caju (ACC) (EMBRAPA, 2007; PESSOA; LEITE, 2015). É um modelo de produção que alinha os interesses do campo com os da indústria de beneficiamento com vistas a garantir operação sustentável e competitiva da cadeia como um todo (AMYOT, 2009).

Assim, embora essa mudança de comportamento, caracterizada pela corrida nas últimas décadas, para o mercado de ACC, ter aumentado significativamente pelos motivos acima referidos (alto valor socioeconômico relacionado à industrialização/beneficiamento da castanha), as evidências mostram que a Guiné-

Bissau apresenta um desempenho inexpressivo no beneficiamento e comercialização de amêndoas se comparado com os demais produtores e exportadores de castanha de caju e derivados.

De acordo com os dados da Agencia Nacional de Caju da Guiné-Bissau (ANCA-GB, 2015; NANQUE; 2016), entre 2006-2013, a Guiné-Bissau teve uma produção médio *in natura* de castanha de caju de 152.256,44 toneladas. O país possui uma capacidade instalada de beneficiar em média 10% (16.044,333) de sua produção total da castanha de caju. Porém, foi verificado que entre 2006 a 2013 o país teve um beneficiamento efetivo médio de apenas 1,8% (2.287,98) da sua produção total. Tal fato, mostra claramente uma grande discrepância entre a produção *in natura* e o beneficiamento efetivo o que nos leva a pensar que o segmento industrial não é um fator desenvolvido na cadeia produtiva de castanha de caju na Guiné-Bissau. Assim, a presente pesquisa visa responder a seguinte pergunta: quais são os fatores determinantes do desenvolvimento da cadeia produtiva da castanha de caju da Guiné-Bissau que, em particular, contribuem para o desempenho inexpressivo do beneficiamento industrial local, sabendo que é um segmento cuja atividade na cadeia produtiva agrícola, é capaz de gerar mais ganhos socioeconômicos?

A necessidade da cadeia produtiva da Guiné-Bissau ascender sustentavelmente a etapa de beneficiamento da castanha de caju, em parte, pode ser justificado por dois motivos: i) pelo valor econômico e financeiro da amêndoa (gerando ocupação, renda fixa e outros serviços relacionados), em detrimento da castanha *in natura* (que também oferece ocupação e renda, porém temporário e de menor valor); ii) pelos problemas e desafios socioeconômicos relativos a segurança alimentar, pobreza e miséria constantemente vividos pelo país ao longo dos anos posteriores a sua independência (CARVALHO; MENDES, 2015; DJALÓ, 2013; NANQUE, 2016; OLIVEIRA; SANTOS; PEDRO, 2013).

### **1.3 Objetivos**

Desta forma, o presente trabalho é norteado por seguintes objetivos:

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Diagnosticar e analisar a cadeia produtiva da castanha de caju como um instrumento com diretrizes para o fortalecimento dos agentes integrantes do processo produtivo no âmbito da produção primária e industrial, como também na dinâmica comercial, e no desenvolvimento socioeconômico da Guiné-Bissau.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a cadeia produtiva da castanha do caju em Guiné-Bissau;
- Identificar os fatores condicionantes do funcionamento da cadeia produtiva da castanha de caju, em particular da indústria, e suas implicações econômicas e sociais, apontando as potencialidades da mesma.
- Propor ações de fortalecimento no gerenciamento da cadeia produtiva da castanha de caju no país.

## 1.4 Justificativas

A presente investigação se justifica pelo fato que durante o levantamento exploratório por meio de fontes bibliográficas e primárias, foi constatada a escassez de trabalhos a nível acadêmico tratando da problemática da castanha de caju, em particular o desempenho da indústria, no país e no universo acadêmico em geral. Foi também constatado a nível do Estado, que ainda não se tem trabalhos científicos nessa temática. Ademais, o desenvolvimento da presente investigação, tem como propósito, produzir e oferecer conhecimento, informação acadêmica e científica a nível da cadeia de valor da castanha de caju na Guiné-Bissau, por meio de um diagnóstico, capaz de auxiliar o Estado e os demais atores da cadeia, na gestão de suas atividades à partir de uma abordagem mais abrangente que lhes permite compreender a dinâmica de toda a cadeia, suas limitações e potencialidades de acessar mercados à montante ou à jusante da cadeia.

Para atender os objetivos propostos nesse trabalho, foi utilizado como metodologia o modelo de análise sistêmica da cadeia produtiva da castanha de caju criada com base em Porter (1989); Ventura; Martinelle (2006); Barney; Hesterly (2011); Carvalho (2012); Kotler; Keller (2012); Zylbersztajn; Neves (2000). Acredita-se que como procedimento de pesquisa, a análise sistêmica da cadeia produtiva de caju, constitui um instrumental conceitual e metodológico voltado para o estudo

contínuo e aprofundado dos sistemas agrícolas e sociais, considerando suas realidades, meios e recursos. Sendo assim, o método mostra-se ser de extrema valia para o estudo e reflexão de realidades agrárias com vistas à promoção do desenvolvimento rural. Para a coleta foi realizada a entrevista baseada em um questionário semiestruturado. Os dados foram analisados por meio da avaliação do conteúdo das falas e dos documentos baseado em Bardin (1977), Minayo (2012) e Vergara (2012) principalmente.

### **1.5 Estrutura da Dissertação**

O presente trabalho está dividido em seis (6) capítulos. O capítulo 1, é composto pela introdução que em sua subdivisão, abordou aspectos iniciais, problematização, objetivos e justificativas. O capítulo 2, por sua vez, foi reservado para a caracterizar o mercado de castanha de caju com casca (CCC) e de amêndoas de castanha de caju (ACC). As informações deste capítulo, permite conhecer objetivamente a posição competitiva da Guiné-Bissau, podendo assim obter melhor conhecimento do objeto a ser estudado.

O capítulo 3, tratou-se da fundamentação teórica em que a pesquisa se embasa. Dedicando ao estudo da cadeia agroindustrial, ou seja, a necessidade de ver agricultura a partir de uma visão sistêmica e holística capaz de permitir a captação de dos “efeitos de encadeamento” das atividades para desenvolvimento de um país, região ou localidade. Busca-se por meio do conceito e noção da cadeia produtiva e de sistemas, identificar e explorar os instrumentos de análise da cadeia produtiva de caju, relação dos agentes em diversos aspectos, as possíveis fragilidades e enfocando nas potencialidades dos agentes e da cadeia como todo. O capítulo 3, além de também abordar conceitos de sistemas, trouxe uma breve revisão literária relativa às estratégias e competitividades das organizações ou indústrias, como ferramentas teóricas de apoio à análise do desempenho setorial. Foram igualmente abordados no capítulo 3, temas relacionados às variáveis como a formação (educação), assistência técnica, gerencial, financeira, extensão rural (ATER) e infraestruturas (transporte, energética e hídrica respectivamente), por acreditar que dentre outras variáveis, estes podem ter alguma relação direta ou indireta com o desempenho de qualquer cadeia produtiva e principalmente a agroalimentar.

No capítulo 4, foi feito a descrição dos procedimentos metodológicos referentes ao método, instrumentos de coleta, ambiente de pesquisa, métodos de análise dos dados, caracterização do fenômeno, objeto da pesquisa e da proposta do modelo teórico de análise da cadeia produtiva da castanha de caju da Guiné-Bissau.

O quinto (5º) capítulo traz os resultados e discussões. O sexto (6º) e último capítulo, trata-se de considerações finais da pesquisa.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE CASTANHA DE CAJU (CCC) E AMÊNDOA (ACC)

Cajueiro (*Anacardium Occidentale L.*), é uma planta de origem brasileira. Mais tarde, através dos portugueses o produto atravessou fronteiras da África e Ásia (CARVALHO; MENDES, 2015; EMBRAPA, 2007; OLIVEIRA; SANTOS; PEDRO, 2013). A cajucultura, portanto, para alguns países emergentes e outros ainda pouco desenvolvidos (situados nos lugares com climas tropicais e quentes), constitui importante fonte de emprego e renda. A amêndoa da castanha é o principal produto e apresenta maior valor comercial, rica em nutrientes e possui diversas utilidades no segmento agroindustrial, de fármacos e cosméticos (AMYOT, 2009).

Embora o caju ser nativa do Brasil, foi a Índia sob domínio Inglês que difundiu o consumo da fruta e especialmente a amêndoa. Logo, o produto conquistou paladar dos consumidores localizados nas regiões de clima frio nomeadamente Estados Unidos, Canadá e a Europa como um todo. Ele se afirmou como um dos produtos de origem tropical mais bem aceito nessas regiões (EMBRAPA, 2007; PESSOA; LEITE, 2015).

Embora ser uma atividade fortemente afetada por condições climáticas, políticas e organização do setor, a produção e oferta de castanha *in natura* cresceu devido a grandes avanços verificados nas últimas décadas, na melhoria do processo produtivo, melhoramento genético da planta e conseqüentemente na produtividade dos pomares entre outros. Assim, retornos financeiros e econômicos obtidos com tais inovações tecnológicas, são evidentes principalmente ao comparar uma produção semi extrativa da planta comum com as melhoradas geneticamente (AMYOT, 2009; JUNIOR, 2006; PESSOA; CABRAL, 2005; PESSOA; LEITE, 2015).

Atualmente, caju ocupa cerca de 3,39 milhões de hectares de terras em todo o mundo, enquanto que a produção mundial da castanha de caju gira em torno de 3,7 milhões de toneladas/ano e é liderada pelos países como Vietnã, Índia, Costa do Marfim, Nigéria, Brasil e Guiné-Bissau ( FAOSTAT, 2017; PESSOA; LEITE, 2015; VIDAL, 2016).

Contudo, houve constantes modificações nesse ranking, em relação à posição dos países ao longo dos anos. Segundo Amyot (2009), tais mudanças de posição dos países, podem ser explicadas pelas vantagens competitivas

desenvolvidas entre os concorrentes. A tabela a seguir ilustra a evolução da produção mundial da castanha de caju com casca (CCC) entre 2006 e 2013.

**Tabela 1:** Evolução da produção mundial de CCC entre 2006 e 2013 (em ton.)

	Guiné-Bissau	Vietnã	Índia	Brasil	Costa do Marfim	Nigéria	Moçambique
2006	112.695,82	1.092.400	573.000	243.770	235.000	636.000	62.821
2007	129.117	1.249.600	620.000	140.675	280.000	660.000	74.395
2008	127.619	1.234.000	665.000	243.253	330.000	691.993	85.000
2009	154.387,20	1.165.600	695.000	220.505	350.000	800.000	64.000
2010	137.276	1.242.000	613.000	104.342	380.000	864.283	96.558
2011	199.999,90	1.237.300	674.600	230.785	393.000	813.899	112.796
2012	180.880,60	1.250.064	725.000	80.630	450.000	838.652	64.731
2013	176.076	275.439	753.000	109.679	488.268	866.510	83.000
<b>Total</b>	<b>1.218.051,52</b>	<b>8.746.401</b>	<b>5.318.600</b>	<b>1.373.639</b>	<b>2.906.268</b>	<b>6.171.337</b>	<b>643.301</b>
<b>Média</b>	<b>152.256,44</b>	<b>1.093.300,125</b>	<b>664.825</b>	<b>171.704,875</b>	<b>363.283,5</b>	<b>771.417,125</b>	<b>80.412,625</b>

**Fonte:** FAOSTAT (2017). Elaborado pelo autor (2018).

Guiné-Bissau é atualmente a quinta maior produtor mundial de castanha de caju, ficando atrás apenas de Vietnã, Índia, Nigéria e Costa do Marfim (CARVALHO; MENDES, 2015). A Índia e Costa do Marfim tiveram um acréscimo de quase 100% na produção durante o período. Ao contrário da Índia e Costa do Marfim, o Vietnã teve um aumento de 50% na produção durante o período e ocupou o primeiro lugar em termos de produtividade. A Nigéria e Moçambique apresentaram um acréscimo de 30% e 20%, enquanto que o Brasil teve uma redução de quase 40% de sua produção.

Conforme o gráfico acima, entre 2004 a 2014, verificou-se um crescimento tímido ou moderado da produção guineense de castanha de caju “*in natura*” tendo um aumento de 60% (67 mil toneladas aproximadamente).

Vale, no entanto, destacar que de acordo com os dados da tabela 1, é possível verificar que a Guiné-Bissau durante o período analisado, sua produção foi superior que Moçambique, porém este (Moçambique) teve a produtividade superior no período. Em relação ao Brasil, a partir de 2009 até 2014 a produção guineense foi superior, como também a sua produtividade em todo o período. A produção marfinense foi maior que a da Guiné-Bissau, mas, assim como o Brasil, sua produtividade ou rendimento (kg/ha), foi inferior ao da Guiné-Bissau.

A nível de exportação de castanha “*in natura*”, as evidências (tabela 2) apontam que o panorama/quadro atual é liderado pelos países como Costa do Marfim, Guiné-Bissau, Gana, Tanzânia, Benin (CARVALHO; MENDES, 2015; FAOSTAT, 2017; VIDAL, 2016).

**Tabela 2:** Evolução da Exportação mundial de CCC entre 2005 e 2013 (em ton.)

Países	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Costa do Marfim	167.919	210.728	250.545	312.229	340.318	349.949	278.320	409.814	426.297
Guiné Bissau	93.490	69.949	96.284	88.617	127.090	52.253	139.723	93.981	195.778
Gana	22.510	47.797	22.137	70.032	44.553	32.043	145.013	102.352	169.619
Tanzânia	32.392	55.065	8.861	52.743	95.577	102.707	99.425	130.882	150.882
Benin	42.872	69.357	40.807	56.463	57.220	57.704	121.497	93.942	115.670
Nigéria	17.277	21.058	18.320	16.112	18.651	6.611	14.077	118.977	75.159
Burquina Faso	3.000	3.000	3.000	134	8.722	18.532	81.274	45.718	70.464
Indonésia	65.959	56.556	71.901	56.587	60.628	38.484	41.973	58.928	46.896
Guiné	4.247	4.887	8.456	6.240	6.000	7.672	21.884	8.639	31.622
Demais países	43.128	34.734	42.002	21.777	40.043	15.710	55.197	30.359	53.364
<b>Total</b>	<b>492.794</b>	<b>573.131</b>	<b>562.313</b>	<b>680.934</b>	<b>798.802</b>	<b>681.665</b>	<b>998.383</b>	<b>1.093.592</b>	<b>1.335.751</b>

**Fonte:** FAOSTAT (2017). Elaborado pelo autor (2018).

A comercialização da CCC, de acordo com a FAOSTAT (2017), a nível mundial movimentou durante o período de 2005 e 2013 cerca de sete (7) bilhões de dólares americano. Durante esse período, a Guiné-Bissau ocupou posição de destaque entre os principais exportadores de CCC a nível mundial. Atrás da Costa do Marfim, a Guiné-Bissau, ultimamente, tem sido segundo maior exportador mundial da CCC (ANCA-GB, 2016; VIDAL, 2016).

A exportação da castanha de caju, contudo, tem como principais destinos, a Índia e Vietnã respectivamente, mostrando assim certo grau de concentração desse mercado. Vale destacar que a maioria da exportação africana de CCC, tem como destino a Índia, que exerce domínio absoluto do mercado detendo mais de 90% de importação mundial desse produto, usado como matéria-prima para suas indústrias de beneficiamento local (AMYOT, 2009; MENDES; CARVALHO, 2015; PESSOA; LEITE, 2015).

No entanto, as castanhas importadas pelos dois países (Índia e Vietnã), são destinadas para grandes indústrias ou minifábricas onde são beneficiadas de acordo com as exigências e padrões de qualidade internacional. Desse modo, tornou-se



necessário mais investimentos na pesquisa e inovação de forma a fortalecer todos os elos à montante da cadeia, principalmente o agricultor (PESSOA; LEITE, 2015).

## **2.1 Mercado de Amêndoa de Castanha de Caju (ACC)**

Assim como no panorama da produção e exportação da castanha *in natura* (CCC), na década de 1960 até meados de 80, a pauta de produção de amêndoas era disputada pela Índia e Moçambique, embora em escalas menores e preços mais baixos (CARVALHO; MENDES, 2015; LEITE, 1994).

De acordo com Carneiro (2008), Leite; Pessoa (2015) e Vidal (2016), na cajucultura, existem dois principais tipos de produtos transacionados no mercado externo: a castanha não beneficiada (CCC), comercializada na condição de matéria-prima, pelos países como a Costa do Marfim, Guiné-Bissau, Tanzânia, Quênia, Benin, Gana entre outros, e a amêndoa de castanha de caju (ACC), que tem seu mercado de exportação dominado pela Índia e Vietnã, seguido pelo Brasil, Moçambique, Costa do Marfim, Holanda.

O mercado de castanha de caju e especialmente o de amêndoas, encontra-se ainda numa fase de crescimento e expansão (EMBRAPA, 2007; FAOSTAT, 2017). De acordo com Filho *et al* (2009) e GUANZIROLI *et al* (2009), maiores importadores da ACC, são: os Estados Unidos da América e a União Europeia. Esse mercado, no entanto, tem movimentado cerca de vinte bilhões de dólares durante o período de 2005-2013.

A tabela 3 evidencia uma estrutura de mercado concentrado e extremamente oligopolizado, onde apenas cinco maiores exportadores de ACC representam mais de 90% do mercado e os dois primeiros (Índia e Vietnã) representam aproximadamente 80% do *market share*.

**Tabela 3:** Evolução da exportação mundial de ACC entre 2005 e 2013 (em ton.)

Países	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vietnã	109.000	128.000	154.700	160.839	177.200	194.622	178.500	218.094	187.456
Índia	124.966	121.124	110.815	125.486	117.362	92.598	133.400	101.866	126.170
Países Baixos	20.299	19.123	26.653	26.698	29.777	35.097	29.478	31.088	26.018
Brasil	41.856	43.231	51.556	35.410	47.760	42.174	26.302	25.334	20.964
Gana	-	-	-	-	3.821	1.471	222	6.777	15.347
Guiné-Bissau	-	3.000	3.000	3.000	3.027,20	2.692	1.419,88	2.688,20	2.800
Burquina Faso	28	22	120	61	288	412	2.797	3.075	11.970
Alemanha	743	1.307	4.469	4.851	3.892	4.246	3.928	4.181	5.174
Indonésia	3.456	6.850	11.745	10.403	7.628	7.109	4.054	3.667	4.798
Costa do Marfim	-	-	-	-	-	-	1.490	2.514	4.440
Demais países	23.884	20.483	31.007	40.921	24.785	25.326	36.254	20.155	26.782
<b>Total</b>	<b>324.232</b>	<b>343.140</b>	<b>394.065</b>	<b>407.669</b>	<b>415.540,20</b>	<b>405.747</b>	<b>417.844,88</b>	<b>419.439,20</b>	<b>431.919</b>

**Fonte:** FAOSTAT (2017). Elaborado pelo autor (2018).

A tabela 4 que se segue, ilustra a panorama da exportação mundial da amêndoa de castanha de caju no período de 2005 a 2013 em mil dólares americanos.

**Tabela 4:** Evolução da exportação mundial de ACC entre 2005 e 2013 (em mil. US\$)

Países	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vietnã	503.100	503.878	645.100	915.813	846.700	1.134.740	1.473.145	1.443.109	1.076.470
Índia	585.807	546.531	533.385	669.639	578.330	561.740	895.144	765.797	921.507
Países Baixos	108.143	95.447	126.867	153.574	164.687	173.793	203.476	200.229	201.871
Brasil	187.126	187.538	225.195	196.062	231.681	229.564	226.658	185.691	134.169
Gana	-	-	-	-	1.463	916	1.628	6.505	25.151
Burquina Faso	151	138	404	258	385	672	5.753	6.087	12.163
Alemanha	5.316	8.534	25.677	30.485	26.872	27.620	35.326	40.318	44.802
Indonésia	13.361	14.683	24.599	26.718	19.671	22.581	22.530	24.950	32.253
Costa do Marfim	-	-	-	-	-	-	8.861	16.204	27.054
Demais países	84119	79414	130002	175585	112660	141842	164649	139155	172227
<b>Total</b>	<b>1.487.123</b>	<b>1.436.163</b>	<b>1.711.229</b>	<b>2.168.134</b>	<b>1.982.449</b>	<b>2.293.468</b>	<b>3.037.170</b>	<b>2.828.045</b>	<b>2.647.667</b>

**Fonte:** FAOSTAT (2017). Elaborado pelo autor (2018).

A tabela 4, permite compreender que amêndoa de castanha de caju, apresenta um valor quase quatro vezes maior que a castanha *in natura*, fato esse, que faz do mercado de ACC, o mais almejado por muitos produtores de caju. Contudo, o mercado de ACC, impõe exigências de preço, segurança, qualidade, regularidade na oferta, escala, entre outros fatores, aos demais elos à montante da

cadeia, inclusive os ofertantes da matéria-prima (agricultor). Tais exigências, também, funcionam entre outras formas, como barreiras á entrada nesse segmento uma vez que podem se traduzir em altos custos de produzir e na obrigação de diferenciação para garantir ao menos a sobrevivência dos *playes* do segmento.

Isto posto, o atendimento dessas exigências no entanto, tem constituído enomrmes desafios para muitos países produtores de CCC, devido suas inúmeras limitações em diferentes esferas. Com vistas a enfrentar tais obrigações, foi necessário interveção a nível público e privado por meio de políticas públicas específicas de terra/imóvel, assistência técnica, créditos entre outras formas. Como resultado, conforme pode ver na tabela 3, muitos países que antes apenas produziam castanha *in natura*(CCC), começaram a beneficiar e ofertar amêndoas a nível local e internacional (ALMEIDA; PERES; FIGUEIREDO, 2016; PESSOA; LEITE, 2015).

Portanto, pode-se concluir que a mudança de perspectiva dos países produtores de CCC no que se refere a melhoria dos processos produtivos, comerciais e a consequente ascenção ao mercado de amêndoas, deu-se por dois grandes motivos: i) pressão feita pelo mercado de ACC. O mercado de amêndoas, com o propósito de aumentar suas margens, *market share* etc, as torefadores e o varejo, fazem exigências de preço, qualidade, segurança, regularidade e frequência sobre os elos à montante; ii) rentabilidade financeira e econômica de ACC. Conforme os dados acima apresentados sobre os dois mercados, percebe-se que o primeiro (tabela 6) comercializa mais quantidades de toneladas que o de ACC, e obtém no entanto, ganhos financeiros menores, se comparado com os retonos oriundos de exportação de ACC (tabela 8) (AMYOT, 2009; PESSOA; LEITE, 2015).

Amyot (2009), corroborando com as evidencias da tabelas de produção e exportação de CCC e ACC, afirma que os retornos financeiros e econômicos auferidos pelos países com ACC, são cerca de seis (6) vezes superior aos da CCC em cada tonelada. Na opinião da autora, isso se deve, entre outros fatores, ao fato da CCC ser o produto de menor valor agregado em relação ao ACC, ou seja, existe discrepância absoluta de preço entre o oferecido pela amêndoa e pelo recebido pela oferta castanha *in natura* por parte dos produtores e intermediários/*traders* (ANCA-GB, 2016; AMYOT, 2009). Assim, a tabela 5, ilustra essa diferença atual dos preços tanto da matéria prima (CCC), como o do produto acabado do sistema produtivo da cajucultura, no caso a ACC.

**Tabela 5:** Relação de preço/kg de ACC com o preço/tonelada de CCC

Tipos de amêndoas	ACC			CCC	
	Categoria	Preço (USD/Lb) FOB	Preço (Fcfa/Kg)	Países	Preço USD/TM CIF (04/10/2014)
WHITE WHOLES	W320	3,3-3,5	3775-4000	Costa Marfim	1.150
				Ghana	1.015
SCORCHED WHOLES	SW	2,8-3,05	3200-3490	Nigéria	955
				Benin	1.330
SPLITS	S	2,9-3,25	3300-3700	Moçambique	1.355
LARGE WHITE PIECES	LWP	2,6-2,9	2980-3300	Tanzânia	1.405
				<b>Guiné Bissau</b>	<b>1.500</b>

**Fonte:** ANCA-GB (2016).

No entanto, de acordo com a tabela 3, a fraca presença da Guiné-Bissau no mercado de ACC, torna evidente que o país não possui nenhuma “notabilidade positiva” nesse segmento, apesar das vantagens financeiras e econômicas que uma aposta nesse setor possa proporcionar aos cajucultores, população rural e consequentemente o país como um todo.

A aposta na industrialização proporciona vantagens por meio da geração de divisas, mais ocupações e renda, através de outros serviços relacionados que a industrialização pode oferecer através do encadeamento para frente e para trás (AMYOT, 2009; BATALHA, 2015; HIRSCHMAN, 1986).

Na tabela 5, podemos perceber que enquanto a tonelada de CCC custa em média 1400,00 U\$ no preço CIF, um kg de ACC custa em média 7 U\$ ou seja, 4000,00 XAF no preço FOB, que corresponde cerca 7000,00 U\$ por tonelada de amêndoa de castanha de caju. No entanto, tais evidências mostram a necessidade de fortalecimento do setor industrial de beneficiamento da castanha de caju. Conforme a abordagem de Pessoa; Leite (2015), elevar a oferta da amêndoa em quantidades mais significantes ou expressivas, além de retornos socioeconômicos que pode oferecer ao país, oferece à cadeia maior poder de barganha do produto de valor agregado, como também, a ela recursos de competir nos mercados de destino.

Dessa forma, a grande diferença entre a Índia, Vietnã, Brasil, Moçambique, Costa do Marfim, Burkina, Gana e Indonésia, é o fato desses países, além de produzirem a castanha *in natura*, também beneficiam e exportam amêndoas em quantidades expressivas conforme mostra a tabela 3. Assim, tendo em vista o exposto anteriormente, o tópico que se segue, irá descrever de forma breve a característica de produção e exportação de CCC da Guiné-Bissau.

No entanto, a necessidade de direcionar o foco à agregação de valor se justifica por conta do crescente aumento da demanda de ACC e da diferença entre o preço da castanha *in natura* (CCC) com a amêndoa (ACC), pelo emprego, renda fixa que a industrialização pode trazer para o campo, assim como as divisas que pode gerar para o país e as exigências da indústria e outros elos à jusante em relação a qualidade, quantidade regular da oferta da matéria prima.

De referir que, entre os principais exportadores de CCC, a Costa do Marfim, Moçambique, Gana e Nigéria a par da Índia e Vietnã, estão competindo fortemente no mercado de amêndoas tendo aumentado seus investimentos nos parques industriais de elevada capacidade produtiva de amêndoas. Houve também nesses países, apoio aos agricultores na capacitação, treinamento e suporte financeiro, como forma de estimular tanto a produtividade (quantidade produzida/área) e também a qualidade da matéria-prima destinada à indústria de forma a obter maior *market share* do ACC. Também, nesses países a política de desenvolvimento do setor de caju e em especial a indústria de beneficiamento de castanha e seus derivados, está atrelada ao desenvolvimento de pesquisas e inovação tanto no campo como na indústria (ANCA-GB, 2016; EMBRAPA, 2007; FAOSTAT, 2017).

## **2.2 Contextualização do “Fenômeno” industrialização na Guiné-Bissau**

O advento das indústrias na Guiné-Bissau é um fenômeno relativamente “recente” verificado no início da década de 1970 a 1980 após a sua independência em 1974. De acordo com Barros (2011), no regime de Luís Cabral (1973 a 1980), primeiro governo pós-independência, foi desenvolvido diversos projetos no âmbito de industrialização do país em diferentes segmentos inclusive a de beneficiamento da castanha de caju e derivados (falso fruta), de forma a fortalecer e dinamizar a economia do país. Entretanto, alguns projetos de industrialização foram implementados e outros não conseguiram sair do papel devido aos problemas de diversas ordens. A tabela 6, ilustra projetos industriais no âmbito automotivo, metalúrgico, e agropecuário, desenvolvidos e implementados durante o regime de Luís Cabral entre 1973 a 1980.

**Tabela 6:** Indústrias desenvolvidas na Guiné-Bissau entre 1973 a 1980

1	Complexo Agroindustrial de Cumeré-CAIC
2	Cerâmica de Tijolos de Bafatá
3	Sociedade Distribuidora de Combustível e Lubrificantes da Guiné-Bissau-DICOL
4	Estaleiros Navais
5	Fábrica de Colchões (Espuma)
6	Unidade de Folhados e Contraplacados de Madeira-FOLBI
7	Unidade Metalomecânica-GUIMETAL
8	Indústria de Leite Blefo
9	Indústria de Plástico
10	Industria automotora: Montadora Volvo
11	Industria automotora: Montadora de veículos N'haié
12	Ometal
13	Unidade de Corte e Processamento da Madeira-SOCOTRAM
14	Unidade de Produção de Suco e Compotas, derivado da Fruta de Caju- TITINA SILÁ
16	GETA BISSAU

**Fonte:** Adaptado de BARROS (2011); e NANQUE (2016).

No beneficiamento de caju, durante os anos 80, o destaque vai para o projeto TIP's-USAID, que atuou na capacitação e treinamento de mão de obra para atividades simples e complexas nas fabricas, no apoio ao beneficiamento da castanha de caju e derivados e na exportação (ANCA-GB, 2016).

Dos projetos implementados naquele período (1973 a 1980), após a queda do regime do Luís Cabral em 1980, boa parte deles foram descontinuados em seguida, devido à falta de recursos financeiros, intelectuais e consequente incapacidade de gestão dos negócios de porte industrial por parte do novo governo. Por outro lado, devido a liberalização do mercado e as exigências do programa de ajustamento estrutural do Banco Mundial para a concessão de créditos que eram na altura, muito elevados (10% ao mês), muitas das indústrias “sucumbiram” e não resistiram, no entanto, ao novo modelo econômico de desenvolvimento industrial imposto pelos investidores externos, devido às suas incapacidades gerenciais, baixa rentabilidade e dos riscos e incertezas relacionadas às suas atividades (BARROS, 2011).

Dos projetos descontinuados, estão a unidade de produção de suco e compotas, derivado da fruta de Caju- da fábrica Titina Silá, localizado na região de Boláma/Bijagós e indústria de alimentos de Cumeré, ambos especializados no beneficiamento de castanha de caju e derivados, como também em outras frutas (ANCA-GB, 2016).

De acordo com os documentos (relatórios) da Agência Nacional de Caju da Guiné-Bissau (2016), a instalação Titina Silá, era uma mini fábrica destinada a

beneficiamento local de castanha de caju (CCC) e derivados em amêndoas e suco (cajuína), utilizando-se de técnicas semi mecanizadas e artesanal aprendida com os holandeses. Os produtos (ACC e cajuína) gerados por esse sistema produtivo, eram inicialmente destinados ao mercado local. Mais tarde, após conquistar e consolidar-se no mercado nacional (local), os produtos beneficiados na mini fábrica “Titina Silá” ganhou “pretendentes” ao nível internacional, passando assim, a ser importados pelos países como: Egito e Holanda respectivamente (BARROS, 2011).

Segundo o autor, o modelo produtivo industrial de beneficiamento de CCC e derivados vigente no país na época, oferecia, uma certa sustentabilidade financeira e econômica, devido ao fácil acesso à matéria prima, mão de obra qualificada, baixo custo com manutenção e energia elétrica, e um mercado consumidor local menos exigente. Os consumidores, no entanto, usavam a ACC apenas para o consumo direto e não para fins de transformá-lo em outros produtos como biscoito, bolacha, doce, bolo, etc., como ocorrem em outros mercados externos mais exigentes. Desta forma, aparentemente, tudo apontava para uma cadeia produtiva de caju desenvolvida e sustentável, sobretudo do ponto de vista técnico e industrial. Era uma época do “boom” da cajucultura na Guiné-Bissau, com o crescimento constante da demanda por CCC nas mini fábricas e consequente “descoberta” por parte da população do valor da castanha (ANCA-GB, 2015).

No entanto, após esse período (1973 a 1980), o processo de industrialização experimentou forte declínio, que culminou com o desaparecimento de quase todas as indústrias criadas logo após a independência. Porém, em 1994 por meio de iniciativas e acordo entre a república da Guiné-Bissau e o reino da Suécia, criou-se o Fundação Guineense para o Desenvolvimento Empresarial Industrial (FUNDEI) (ANCA-GB, 2016).

Na mesma década (1990), apareceram outros projetos como a Geta Bissau; *TIP's*; *Interprise Work*; Agribissau; B&B e SICAJU, LICAJU, entre outros, de menor escala de processamento, em busca de explorar o tão promissor e novo mercado de caju e em especial o segmento industrial de ACC (ANCA-GB, 2016; DJALÓ, 2013).

A seguir, será descrita a produção e exportação de amêndoa, de forma a contextualizar melhor o segmento industrial de beneficiamento da castanha de caju e derivados da Guiné-Bissau.

### 2.3 Processamento e Exportação de ACC da Guiné-Bissau

O beneficiamento industrial é uma atividade de grande importância social e econômica para qualquer cadeia produtiva, uma vez que valoriza o produto e a mão de obra, como também, garante mercado a atividades de transformação primária e de produção e distribuição da matéria prima e insumos. Gera um efeito multiplicador por meio de seu por de encadeamento.

No que tange a beneficiamento local da castanha de caju na Guiné-Bissau, ainda que as informações mostrem que a atividade industrial no setor da cajucultura guineense é relativamente “antiga”, os números de beneficiamento efetivo, apontam um desempenho pouco expressivo se comparado ao Brasil e Moçambique principalmente (ver a tabela 3), e tendo em conta a quantidade de CCC produzida e exportada (tabela 2). Desta forma, pode-se concluir que esse segmento (beneficiamento) não é desenvolvido na Guiné-Bissau.

A produção da castanha de caju *in natura* cresceu de forma exponencial ao longo de 2006 a 2013 conforme a tabela 2. Porém, por outro lado conforme mostra a tabela 3, o beneficiamento em escala industrial, não acompanhou essa evolução ficando assim “estagnado” no tempo. O país possui 39 fabricas, com potencial de processar até 10% ao ano (16.044,333 TM/ano) (ANCA-GB, 2016). Contudo, a Guiné-Bissau, entre 2006 a 2013, beneficiou uma média anual de 1,8% (2.287,98 TM/ano) da sua produção total. A amêndoa e suco (cajuína) beneficiada têm como destino os países da Europa e os Estados Unidos da América. A tabela 7, mostra em tonelada e percentual (%) o beneficiamento entre 2006 a 2013.

Vale referir que embora o beneficiamento e exportação de ACC remontar o período da década de 1980, os dados numéricos disponíveis sobre essa atividade são apenas da década de 2000, isso se deve talvez por conta dessa atividade ganhar maior destaque no país a partir desse período. Assim, a tabela 7, a seguir contextualiza o histórico da produção e exportação de CCC, como também do beneficiamento/transformação da castanha de caju em ACC.

**Tabela 7:** Histórico de produção de CCC, exportação e beneficiamento

Ano	Produção CCC (ton.)	Exportação (ton)	Exportação Clandestina	Beneficiamento ACC (ton)	Beneficiamento ACC (%)
2006	112.695,82	83.602	26.093,82	3000	3%
2007	129.117	96.117	30.000	3.000	2%
2008	127.619	109.619	15.000	3.000	2%



<b>2009</b>	154.387,20	137.600	13.760	3.027,20	2%
<b>2010</b>	137.276	122.349	12.235	2.692	2%
<b>2011</b>	199.999,90	174.193	24.387,02	1.419,88	1%
<b>2012</b>	180.880,60	134.410	32.258,40	2.688,20	1%
<b>2013</b>	176.076	140.000	44.800	2.800	2%
<b>Média durante o período</b>					<b>1,8 %</b>

**Fonte:** ANCA-GB (2016); FAOSTAT (2017).

A tabela 7 evidencia a enorme discrepância (contraste) entre a produção *in natura* da castanha de caju e o beneficiamento efetivo, mostrando claramente que o fluxo do modelo atual em que o país está apostando, é a produção e exportação de CCC. É possível verificar a irrelevância do desempenho da indústria da Guiné-Bissau em termos absolutos, se comparada com a produção e exportação *in natura* da castanha de caju e a sua capacidade total de beneficiamento instalada.

A amêndoa de castanha de caju vem tendo seu mercado em crescimento devido às diversas utilidades do produto no segmento alimentar e de saúde. Desta forma, assim como a castanha de caju, as amêndoas transformadas pelas fabricas do país, são cem por cento (100%) destinadas à exportação. Os principais destinos de exportação de amêndoas de castanha de caju da Guiné-Bissau a partir de 2006, foram: Portugal, Cabo-Verde, Senegal, Mali, França, Guiné-Conakri, Gâmbia, EUA (ANCA-GB, 2016).

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Evolução do Contexto do Agronegócio

A partir do momento que se define agricultura em um contexto mais amplo, envolvendo sistematicamente a indústria, serviços ou mercados e os agentes de apoio, emergiu o termo agronegócio. Contudo, esse termo surgiu a partir de pesquisa realizada durante a década de 1950 pelos pesquisadores americanos e desenvolvida nas décadas posteriores por outros autores (ARAÚJO, 2007; BATALHA, 2012; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Em 1957, sob encomenda de empresas relacionadas com a venda de insumos e máquinas agrícolas, e também pelas indústrias de alimentos que tinham como objetivo, atrair atenção do governo americano sobre a importância do setor agropecuário e a necessidade de dar suporte ao setor agrícola e seus derivados, os estudantes de Harvard desenvolveram o conceito da agricultura. Contudo, outros trabalhos do mesmo gênero já tinham sido realizados (ZYLBERSZTAJN, 2015).

Em busca de compreender a dinâmica e complexidade da relação de abastecimento, produção, distribuição e comercialização entre os agentes que atuam antes e depois dos produtores rurais, os professores John Davis e Ray Goldberg da Universidade de Harvard nos Estados Unidos, fizeram emergir em 1957, o conceito *agribusiness* que trazia a nova proposta de análise da agricultura a partir de uma visão mais abrangente.

Mais tarde, na década de 70, por meio dos estudiosos franceses de Montpellier, tornou-se possível aplicar pela primeira vez a abordagem de *commodity system approach* (ARAÚJO, 2007; BATALHA, 2001; CALLADO, 2015; VIEIRA, 2012).

Em 1973, por meio de pesquisadores franceses, em especial Malassis, foi desenvolvido o conceito de *filière (cadeia ou fileira)*, após estes terem acesso aos trabalhos seminais de autores de Harvard (SILVA; GROSSI, 1998).

Portanto, vale ressaltar que segundo Silva (2012), nos anos 1950 e 1960, trabalhos do mesmo gênero, haviam sido produzidos por autores como Peroux e Hirschman. Suas obras eram baseadas na teoria de desenvolvimento econômico que antecederam os trabalhos de Harvard. Peroux, desenvolveu estudos regionais (polos), enquanto Hirschman apresentou seu trabalho por meio de uma discussão

sobre países subdesenvolvidos e a necessidade de traçar planos de desenvolvimento como forma de estimular as atividades industriais que geram encadeamento à montante e a jusante.

Embora os dois trabalhos servirem de referência para desenvolvimento da linha de pensamento de “CSA” e “*FILIÈRE*”, para fins da presente investigação, apenas será discutido esses dois últimos. Em comum, os dois conceitos compartilham a noção de que desenvolvimento capitalista não é linear. E que o desenvolvimento de um país, região ou uma determinada localidade, é um processo cujo sucesso é alcançado com o preenchimento de alguns setores até então vazios ou no estado de equilíbrio, que constituem lacunas na estrutura produtiva. Assim, investir num dado setor ou segmento econômico, pode fazer emergir novas atividades do mesmo setor ou de setores diferentes com a qual o mesmo mantém uma certa articulação técnica e econômica. Essa interação acaba se traduzindo em forma de redes (SILVA, 1996; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

### **3.2 Sistema Agroindustrial (*Comodities System Approach*)**

Em 1955, o termo *agribusiness* foi mencionado pela primeira vez por John Davis numa conferência em Boston e, mais tarde em 1957 foi enunciado na literatura internacional por meio de um estudo de Davis e Goldberg, a pedido de empresas ligados ao ramo de venda de insumos e máquinas agrícolas, como também indústrias de alimentos na tentativa de convencer o estado a criar incentivos para o setor agrícola e seus derivados. Diante disso, eles construíram uma matriz de relação intersetoriais (original de Leontief) da economia norte-americana para compreender como um todo o negócio agrícola (BATALHA, 2001; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Assim, os autores Davis; Goldberg (1957), conceituaram originalmente o *agribusiness*, como a somatória das operações de produção, distribuição de insumos para agricultura, das operações de produção propriamente ditas nas unidades agrícolas, da estocagem/armazenamento, processamento e distribuição dos produtos e subprodutos agrícolas. Segundo eles, a produção de alimentos no período pós-guerra caracteriza-se pela especialização das atividades agropecuária, diferentemente do antigo modelo diversificado (integração vertical) da unidade produtiva rural, passando, portanto, desta forma, a se verificar uma crescente

demanda por insumos industrializados no mercado e não mais produzidos localmente pelo agricultor. Por outro lado, atividades como armazenamento, processamento e distribuição tornaram-se ainda mais complexas de serem desenvolvidos de modo integral e simultaneamente pelo produtor rural.

Essa metodologia serviu de base para desenvolver uma visão analítica abrangente do *agribusiness* norte-americano e sua parcela de participação no produto nacional (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). Além dos Estados Unidos, tal trabalho teve uma repercussão no *agribusiness* mundial por meio da globalização das economias e sua fácil aplicabilidade.

Assim, a nova concepção da agricultura desloca o foco para além da organização agrícola, passando a levar em conta todo sistema de produção incluindo consumidor final, permitindo assim analisar agricultura como parte de um todo mais complexo. Isso foi possível graças à evolução da necessidade e pensamento humano. O desenvolvimento científico, levado a cabo durante a guerra e depois desta, levou a agricultura a uma mudança de paradigma (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Goldberg (1968) (*apud* Zylbersztajn, 2000 p.5) por meio de um estudo realizado com produtos específicos (laranja, soja e trigo), redefiniu o conceito de *agribusiness*, ampliando assim, o seu escopo de análise para a seguinte forma:

Um sistema de *comodities* abrange todos os autores envolvidos na produção, processamento, e distribuição de um produto. Tais sistemas incluem mercados de insumos agrícolas, a produção agrícola, operação de estocagem, processamento, atacado, varejo, demarcando um fluxo que vai de insumos até ao consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como instituições governamentais, mercados futuros, e associações de comércio (GOLBERG, 1968, *apud* ZYLBERSZTAJN, 2000, p.5).

Dessa forma, o conceito do *agribusiness* reformulado, congratula-se com a noção da escola *neoinstitucionalista* de North (1990), cujo pressuposto principal cinge na ideia de que as instituições, sendo elas formais ou informais, podem impactar fortemente sobre a performance da atividade econômica de qualquer setor, região ou país, de modo que não se deve ignorá-las quando se busca a realização de uma análise econômica mais aprofundada e fidedigna.

O trabalho de Harvard de 1968, no entanto, buscou romper com o caráter estático e linear do modelo apresentado no trabalho original de 1957, que tinha

como base a matriz insumo-produto cuja noção considerava a tecnologia um elemento (variável) neutro. Passou a incorporar uma nova concepção de estrutura-conduta-desempenho, que tem como premissa, os modelos *neoshumpterianos* que visava captar o efeito de mudanças tecnológicas em um determinado contexto. Os *neoshumpterianos* acreditam que a inovação tecnológica assume papel motriz no desequilíbrio econômico de um setor (SILVA; GROSSI, 1998).

O novo conceito passou a considerar como forças de desequilíbrio (estruturas de coordenação) do *agribusiness*, governo, associações, cooperativas entre outros, isto é, aquelas que trabalham para defender a geração e proteção de renda no campo, investimento em pesquisas e inovação, regulamentação, capacitação técnica e de gestão, financiamentos, informação, ou seja, tentou mostrar a importância do fator “ambiente institucional e organizacional” no dinamismo da relação dos agentes envolvidos e do setor como um todo (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Ainda que essa nova abordagem não tenha seu foco em análise institucional, enfatiza de maneira sutil sua importância, pois oferece condições para uma análise interna e externa da propriedade rural. Portanto, e, não obstante, pode-se perceber que a análise da agricultura a partir de um contexto mais amplo (ambiente institucional e organizacional, insumo, produção, fábrica, distribuição e consumidor) de forma sistêmica, se apoia nos conceitos de: sistemas agroindustriais, cadeias agroindustriais ou *analyse de filière*.

### **3.3 Cadeia Agroindustrial (*Filière*)**

Conforme já foi referida, em 1973, os pesquisadores franceses (de Montpellier), desenvolveram o conceito de *Filière*, mas apenas por meio da obra de Malassis (1979), intitulada “*economie agroalimentaire*” que o conceito ficou conhecido mundialmente. Contudo, vale destacar que esse trabalho só foi desenvolvido após esses pesquisadores terem acesso aos trabalhos de Harvard (ZYLBERSZTAJN, 2000). No entanto, Malassis, foi um dos primeiros autores a utilizar-se do conceito do sistema agroindustrial de *commodities criado e desenvolvido por Davis e Goldberg*. Além de traduzir o termo *agribusiness* para o idioma francês, procurou agregar ao conceito uma dimensão histórica, associando-o

como característico das etapas do desenvolvimento capitalista onde a agricultura se industrializa ( BATALHA, 2012; SILVA; GROSSI, 1998).

Para esses autores franceses, cuja referência é Malassis, quatro grandes estágios caracterizam a evolução do setor agroalimentar, começando com agroindústria; precedido de período pré agrícola, da agricultura de subsistência e do armazenamento diversificado. Portanto, vale destacar que por outro lado, essa sequência de períodos, conseqüentemente representou a evolução do pensamento humano (SILVA; GROSSI, 1998). Dessa forma, a última fase caracterizada pela agroindústria, que corresponderia à prática agropecuária das sociedades modernas ou desenvolvidas onde a produção de alimentos ocorre a partir de um processo complexo que requer conhecer claramente os agentes que oferecem suporte a agricultura propriamente dita tanto para frente (depois da porteira) como para trás (antes da porteira). Isto é, serviços e meios de produção (crédito, assistência técnica, pesquisa, fertilizantes, sementes, mudas, inseticidas, alimentos para animais, máquinas agrícolas entre outros).

Assim, a abordagem de *filière* pode ser conceituada de acordo com Malassis, (1979), como o percurso de um produto ou mais dentro de um contexto agroalimentar, considerando todas as atividades e agentes de apoio a sua concepção, armazenagem, processamento, beneficiamento e expedição (distribuição) para o consumidor final.

Para pesquisadores de Montpellier, "*filière*", vai muito além da soma das operações envolvidas, pois acima de tudo, não existe apenas agricultores, as firmas e comerciantes, mas também as forças intelectuais como: pesquisa e inovação, as agências de extensão a publicidade e crédito. O estado não é apenas um agente neutro/passivo, e sim, um agente que assume papel central na configuração e na polarização dos interesses que se organizam (BELIK, 1982). Essa abordagem, também procura dar ênfase na dinâmica às relações estabelecidas na cadeia de produção.

Na concepção de *filière*, elemento chave para o desenvolvimento de um, país, região, localidade ou de terminado ramo de negócio, é a indústria processadora. Segundo Malassis (1979), para isso, adoção de técnicas contratuais, acelerada difusão do progresso tecnológico da indústria constitui condição "*sin equa non*".

A difusão de técnicas modernas, induz a ocorrência da industrialização de toda cadeia agroalimentar, incluindo comércio, transporte e até mesmo atividades de

restauração entre outros. Dessa forma, é possível afirmar que as indústrias de transformação, podem assumir papel catalizador na modernização da agricultura e a realidade social onde se insere. Contudo, vale ressaltar que existe contradições de alguns autores sobre essa afirmativa.

A grosso modo, os dois conceitos, muito similares, apresentam, no entanto, algumas divergências. Por outro lado, apesar de suas contribuições para análise da agricultura num ângulo mais holístico, autores mais modernos atribuíram críticas, as quais serão posteriormente abordadas com mais detalhes.

É comum existir confusão em relação ao uso ou aplicação adequado dos termos sistema agroindustrial, cadeia agroindustrial e complexo agroindustrial como ferramenta de analítica. Isto é, qual dos conceitos se deve aplicar para um determinado objetivo de estudo. Dessa forma, embora os três conceitos (abordagens) apresentarem muitas similaridades, são, no entanto, diferentes no que concerne ao objeto que se pretende estudar, apesar de serem constantemente usados indistintamente pelos diferentes interessados (ARAÚJO, 2007; BATALHA, 2012; CALLADO, 2015; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). Como forma de compreender melhor tais diferenças, a seguir será discorrido detalhadamente sobre suas definições e aplicações de acordo com alguns estudiosos da área.

O Conceito de sistema agroindustrial (SAG) se deriva da teoria neoclássica de produção, em particular do conceito matriz insumo-produto de Leontief (ALBERT OTTO HIRSCHMAN, 1958). Assim, um Sistema Agroindustrial (SAG), é caracterizado por um conjunto de atividades ou operações e agentes, que concorrem para a satisfação do consumidor final por meio de produção e oferta de produtos agroindustrial, que começa com a produção de insumos e termina com entrega de produto acabado ao consumidor final. Porém, vale destacar que a abordagem do SAG, não se restringe a uma única matéria prima ou produto específico. É uma abordagem mais abrangente, caracterizado por diferentes agentes que interagem em torno de um incentivo que visa atrair cooperação para obtenção do valor agregado dos possíveis produtos (BATALHA, 2001; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Conforme apresentado anteriormente, no sistema agroindustrial pode-se encontrar muitas cadeias e complexos agroindustriais que, embora sejam muitas vezes usados de maneira indistinta, são, porém, diferentes em suas abordagens e aplicações (BATALHA, 2001; ZYLBERSZTAJN, 2015). A cadeia agroindustrial (CAI)

é um arranjo produtivo que começa com identificação de um produto final como referência, e na sequencia pode-se constatar o encadeamento das atividades e operações de jusante a montante. O complexo agroindustrial (CAI), diferentemente da cadeia de produção agroindustrial, um complexo tem como ponto de partida, uma matéria-prima base que o originou (SILVA, 1996).

Assim, no entanto, pode-se afirmar que, em termos de resultado, a abordagem do sistema agroindustrial consegue maior amplitude de análise, uma vez que consegue integrar todos os fatores (internos e externos). Embora possuir múltiplas abordagens (sua abordagem possui diversos desdobramentos), os SAGs guardam de maneira constante um denominador comum, que os tornam importantes ferramentas balizadores no processo de formulação de políticas públicas e definição de estratégias empresariais. Seu enfoque pode permitir melhor conhecimento da realidade da agricultura e sua relação com a sociedade, e que podem ser vistas sob diversas formas de agregação. Isto posto, os SAG's podem ser estudados sob diferentes graus ou níveis de detalhamento, envolvendo subsistemas estreitamente coordenados (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Em um SAG, pode-se encontrar uma certa pluralidade de arranjos, que se configuram em cadeias, redes, complexos de atividades ou operações sucessivas e interdependentes, que dão a sustentação produção, transformação e comercialização dos bens acabados ou intermediários. Dessa forma, seis etapas compõe o modelo de análise do SAG, sendo eles: serviços de apoio, insumos, agricultura, indústria de alimentos e fibras, distribuição agrícola e alimentar no atacado, no varejo e consumidor final (ARAÚJO, 2007; BATALHA, 2012; ZYLBERSZTAJN, 2000).

Por outro lado, segundo os autores como Batalha (2012), Zylbersztajn, (2015) e Callado (2015), um SAG se subdivide em três grandes segmentos. Sendo eles: Antes, Dentro e Depois da Porteira.

- i. Antes da Porteira - que representa um ponto de partida para qualquer SAG's e envolve etapas de produção e fornecimento de insumos, matéria prima e serviços de apoio ao produtor. Como serviços tem-se entidades que operam em busca da prospecção e desenvolvimento do conhecimento sobre o ambiente econômico e institucional, como também na busca de concepção de novas tecnologias. Dentre eles pode-se destacar as instituições de credito, assistência técnica e gerencial,

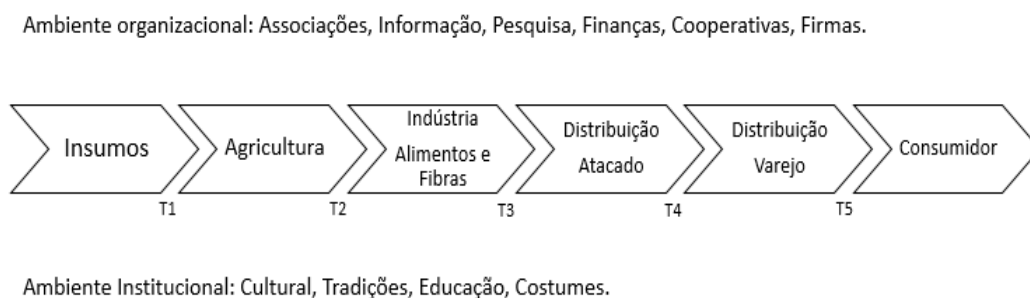


pesquisa agropecuária, extensão rural, elaboração e análise de projetos entre outros.

- ii. Dentro da Porteira - esse segmento abrange todas atividades produtivas propriamente dita. Envolve toda atividade de produção (cultura, manutenção, colheita, armazenamento e comercialização realizada pelo agricultor), ou seja, diz respeito ao preparo e manejo do solos, irrigação, cuidados e tratos culturais, colheita, criação etc., processamento e transformação.
- iii. Depois da Porteira ou a Jusante - tendo executado todas as etapas anteriores, o grande desafio passa a ser a entrega do produto ao cliente final. Isto é, introduzi-lo no mercado. Diante disso, essa etapa (depois da porteira) envolve atividades de distribuição formada pelas firmas do atacado e varejo. Isto é, essa fase engloba o armazenamento, beneficiamento, industrialização, embalagens, etc.

Como forma de compreender as atividades e agentes da cadeia a partir da visão dos autores supracitados, a figura 1 vai ilustrar de forma sintética um sistema agroindustrial e seus fluxos de operações, materiais, recursos e interações dos agentes na geração do produto final ou intermediário para o mercado.

**Figura 1:** Sistema agroalimentar



**Fonte:** Adaptado de ZYLBERSZTAJN; NEVES (2000).

No entanto, esse modelo pode ser analisado de duas formas. i) por meio do *ambiente institucional* constituída por governo, leis, culturas, tradições, educação, costumes e valores; ii) através do ambiente organizacional composta por associações, cooperativas, informações, pesquisa e desenvolvimento, inovação, firmas entre outros. Ambiente Institucional- é constituída por “regras de jogo”, definida por uma determinada sociedade como forma de moldar as interações humanas no âmbito político, social e econômico por meio de restrições que definem

e limitam uma série de escolhas individuais e/ou grupais. São caracterizadas pelas normas legais formais e regras informais que regem o comportamento e relação entre os agentes. Ambiente Organizacional- além das instituições e setores, um sistema agroindustrial, é também formado pelas entidades que dão suporte ao seu melhor funcionamento (NORTH, 1990; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Para Zylbersztajn (2015, p. 13), tais entidades não são empresas, pois se diferenciam delas através de objetivos de obtenção de lucros. A esse respeito, o autor afirma o seguinte:

São estruturas de representação setorial ou de sistemas de produtos organizações que compõem um sistema, ou organizados com base nos territórios onde atuam. Tais organizações podem ter caráter de ação coletiva, como cooperativas, instituições de pesquisa, agentes certificadores especializados ou agentes financeiros. [...] tais organizações existem para gerar margens ou defender margens dos seus membros e atuam na forma de lobby setorial. [...] realizam papel de interlocução com o governo e com outros setores (ZYLBERSZTAJN, 2015 p. 13).

O ambiente institucional deve ser considerado na análise uma vez que pode impactar sobre os incentivos destinados para soma de esforços conjuntos dos agentes e atividades, como forma de obter retornos maiores de maneira eficiente. E dessa forma, impacta não só no resultado do esforço e desempenho dos agentes separadamente, como também os do sistema ou cadeia como um todo. Isso se aplica, tanto para abordagem de Harvard, como para a de Montpellier (ZYLBERSZTAJN, 2015).

Assim, pode-se concluir que as duas forças junto com os demais outros fatores, atuam na coordenação de uma cadeia agroindustrial. Diante disso, a partir de uma abordagem sistêmica da cadeia produtiva é possível analisar a forma como os dois ambientes (as duas forças) podem impactar no desempenho da cadeia.

### **3.4 Visão Sistêmica da Cadeia Produtiva Agroindustrial**

A busca pelo desenvolvimento de uma cadeia produtiva enquadra-se na ótica de gerar benefícios a todos os integrantes que nela participa, inclusive o agricultor e o país como um todo. Para isso, é necessária uma atuação integrada e articulada dos autores da cadeia, como instrumento de garantir e elevar suas capacidades de agregação de valor e de competir. Isto é, o comprometimento de todos os pares com objetivo de alcançar excelência nos processos, produtos e serviços da cadeia,

promovendo e possibilitando seu aprimoramento contínuo (PESSOA; LEITE, 2015; VIDAL, 2016).

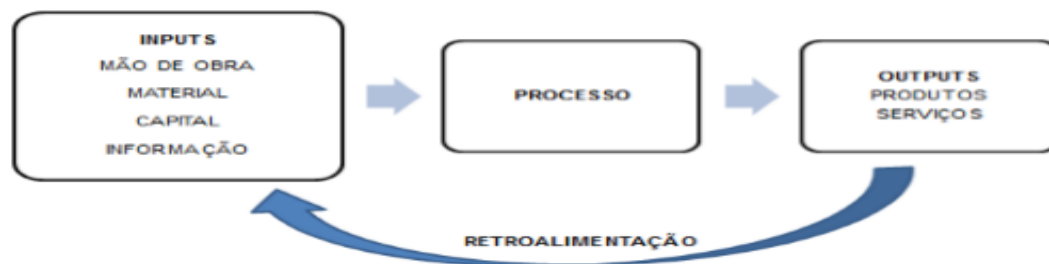
Assim, como forma de compreender a dinâmica de atuação dos agentes e seus possíveis impactos na sustentabilidade da cadeia, é necessário o uso do método sistemático de análise (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Um sistema pode ser compreendido como reunião (congregação) de elementos que por meio da interação dinâmica entre si, em torno da realização de uma determinada atividade, conseguem alcançar objetivos em comum (BERTALANFFY, 2008). Segundo Amyot (2009), análise sistêmica é um instrumento que, por meio da identificação de construção lógica do funcionamento da cadeia produtiva, permite a compreensão de sua realidade complexa e subjetiva.

Demiryurek (2010), afirma que o enfoque sistêmico parte do pressuposto que as organizações são sistemas formados por elementos que se relacionam de forma interdependente. Na opinião do autor, em qualquer tipo de organização (pública ou privada), é possível verificar dois tipos de básicos de sistemas. Sendo eles: i) sistema técnico, que engloba recursos e componentes físicos, como também abstratos que de certo modo independem de pessoas; ii) sistema social, que por sua vez abrange todas as manifestações do comportamento tanto dos indivíduos, como dos grupos.

De acordo com Bertalanffy (2008), três fatores podem ser encontrados dentro de um sistema. Sendo eles: i) fatores internos à unidade central de análise (estratégia de gestão, capacidade de inovação, de produção e recursos humanos); ii) fatores setoriais (característica do mercado, da indústria e concorrência); iii) fatores sistêmicos (aspectos macroeconômicos, tecnológicos, de infraestrutura, fiscais, legal, financeiras e político institucional).

CABRAL et al., (2003); Bertalanffy (2008); Zylbersztajn (2015) e Batalha (2015), afirmam que nas organizações ou propriedades rurais, um sistema pode ser representado pela seguinte configuração: *Inputs* > (Mão de Obra, Material, Capital, Informação) > Processo > *Outputs* > (produto ou serviço) > retroalimentação. Sendo assim, a propriedade rural, um elemento do sistema que com suas condições e diversidades, inter-relaciona com os componentes e o meio ambiente no qual se insere. Assim, a figura 2, representa modelo da visão sistêmica da cadeia produtiva agrícola e suas variáveis, segundo Cabral (2003); Bertalanffy (2008) e Batalha (2015).

**Figura 2:** Estrutura do Sistema.

**Fonte:** Adaptado de Batalha (2015); Bertalanffy (2008).

O enfoque sistêmico aplicado a agricultura, na visão de Demiryurek, (2010), diz respeito a organização de processos de informação, operação e mecanismos de controle. Agentes como indivíduos, grupos informais e organizações ou propriedades formam os subsistemas que reportam o sistema maior constituído pelo ambiente.

Esse conceito, no entanto, só foi adaptado para agricultura devido a ineficiência de políticas reducionistas e disciplinares outrora direcionados para o campo (meio rural) de maneira específica e isolada. Carvalho (2012, p. 50), afirma que “entendimento da cadeia produtiva do caju como um sistema facilita a compreensão de seu funcionamento já que, desta forma, pode-se buscar a interação entre os agentes com base em seus objetivos”.

De acordo com Ventura; Martinelli (2006) e Batalha (2012), análise sistêmica de uma cadeia produtiva, leva em consideração seguintes aspectos: componentes; objetivos; recursos; gestão ou governança e o ambiente. Eles definiram as cinco variáveis da seguinte forma:

- i) **Objetivos** - são metas a serem alcançadas que dá direção ao sistema. Quanto mais próximos essas metas entre atores ou agentes, tende-se a verificar maior interação e fortalecimento da cadeia.
- ii) **Recursos** - a disponibilidade de água, energia, vias de acesso, armazenagem adequado, meios de transporte para coleta e expedição.
- iii) **Governança ou gestão** - pressupõe-se que em uma economia de concorrência perfeita, a competitividade do agronegócio, depende do grau de articulação entre seus agentes, por meio de alianças caracterizadas em forma de redes, permitindo assim a gestão de aspectos complexos imposto pelo mercado. Estrutura de governança eficaz, embora seja importante no fortalecimento da

cadeia, tem como requisito ou pressuposto básico, algum tipo de organização dos agricultores e outros agentes em forma de associações e cooperativas.

- iv) Componentes - pode-se constatar que qualquer cadeia produtiva é formada por indivíduos, organizações (entidades públicas e privadas), que assumem algum papel no processo produtivo responsável por produzir e movimentar o produto do sentido montante à jusante.
- v) Ambiente- engloba todo o ruído que vem de fora ou que não está sob controle do sistema e que possam influenciar direta ou indiretamente seu desempenho. Sendo eles: econômicos, sociais, tecnológicos, político, legal e ambientais.

Conforme Zylbersztajn; Neves (2000) e Batalha (2015), o sistema agroindústria (SIR), envolve dois ambientes: o micro, que corresponde ambiente organizacional interno do sistema (recursos, objetivos, componentes, governança, capacidade produtiva, de inovação etc.), e o macro ou ambiente institucional (aspectos econômico, sociocultural, institucional, tecnológico, político-legal e ambiental). Na opinião dos autores, os resultados dos elementos do ambiente interno e externo, impactam direta ou indiretamente e de forma sistemática no desempenho da cadeia produtiva agroindustrial, sendo assim relevante considerá-los durante a análise de qualquer cadeia produtiva.

**Aspecto Político-Legal** - As políticas públicas são instrumentos do Estado, utilizado como mecanismo de intervenção estratégica e planejada para desenvolvimento de diferentes setores sociais e econômicos de um determinado país, região ou localidade (LIMA; WILKINSON, 2002). Assim, o ambiente político legal que compreende procedimentos normativos e regulamentares de um país na esfera social e econômico, é um fator impactante na viabilidade e sustentabilidade de qualquer tipo de negócio. Hoje, ela tem representado o “cartão postal” dos potenciais investidores (KOTLER; KELLER, 2012). De forma a explicitar sua política de arrecadação e desenvolvimento dos setores econômicos, os países vêm adotando leis que regulam o funcionamento de cada setor social e econômico principalmente, em todos os aspectos (leis, políticas fiscal, cambial e monetária) (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Atualmente, a definição do aspecto político-legal claras, transparentes e consistentes, servem como mecanismo de análise de viabilidade do mercado por parte dos possíveis investidores (BATALHA, 2015; KOTLER; KELLER, 2012). Os investidores diante da competitividade acirrada em grandes mercados já

consolidados em determinados ambientes geográficos, vêm buscando alternativas viáveis de investimento em toda parte do globo. Porém, os riscos e incertezas variam de um país para outro e os aspectos políticos e legais, exercem grande impacto sobre o sucesso dos investimentos. Sendo assim, as informações do ambiente político e legal de um determinado país são sempre necessárias e bem-vindas para os analistas de viabilidade dos mercados (ZYLBERSZTAJN, 2017).

**Ambiente Econômico** – Conforme Churchill (2000); Barney; Hesterly (2011); Kotler; Keller (2012); o ambiente ou clima econômico de um país, é um fator determinante da saúde e dinâmica dos sistemas econômicos em quais as empresas e/ou propriedades operam. A saúde econômica de um país, pode variar ao longo do tempo, em características e padrões distinguível. Sendo eles: a) épocas de prosperidade (alto grau de demanda pelos bens e serviços e o baixo nível de desemprego). É um período que os consumidores tendem a gastar além dos produtos de suas necessidades básicas; b) seguido do período de baixa prosperidade em termos relativos (alto índice de desemprego e baixo grau de demanda por bens e serviços). O cenário caracterizado pela relativa baixa de atividades econômicas, pode considerar que a economia está em recessão. É um período em que os consumidores diminuem a demanda, passando a consumir apenas os itens básicos e necessários, ocorre também, a redução considerável do nível de produção das organizações; c) portanto, uma recessão persistente ou aguda (de muitos anos), pode ser considerado depressão; d) a quarta e última fase, é o período de recuperação. Nessa etapa figura entre o fim de uma recessão ou depressão e o começo da prosperidade. É um período de volta ao emprego e melhoria de renda dos consumidores, embora os mesmos apenas ganham confiança de consumo pleno ao longo do tempo.

As quatro fases combinadas chamam-se ciclos de negócios. O ciclo de negócios, definem os padrões de níveis de atividades econômica. Na opinião de Kotler e Keller (2012), os padrões de gastos ou consumo, estão intimamente ligados aos ciclos de negócios. Ele considera que a ambiente econômico auxilia na compreensão de quanto os consumidores estariam dispostos a gastar para certos bens e serviços.

**Ambiente Tecnológico** - A pesquisa e inovação (P&D), é uma atividade cujo resultados são importante para desenvolvimento de qualquer setor econômico. É

algo primordial e indispensável para o crescimento sustentável de qualquer segmento econômico e conseqüentemente do país (BATALHA, 2015).

**Aspecto Ambiental** - O aquecimento global e alterações climáticas, têm ameaçado a sobrevivência de vidas humanas e de outras espécies na terra. Diante disso, muito tem sido os debates e acordos internacionais a esse respeito. Dessa forma, foram criadas leis e medidas internacionais. Nos países membros, foram preciso adoção de medidas em forma de leis, com vistas a enfrentar desafios de redução das alterações climáticas no mundo, continente e a nível local.

Assim, os modelos de desenvolvimento econômico, tinham que ser atrelados aos aspectos socioculturais, e ambientais. É um modelo de desenvolvimento que preza o equilíbrio, explorando sabiamente, os recursos e potencialidades econômicas do país para atender as necessidades das gerações atuais, sem, no entanto, comprometer a saúde e segurança de gerações vindouras (DAL FORNO, 2017; RUPPENTHAL, 2014). Contudo, o cumprimento dos acordos e protocolos assinados pelos países membros, tem constituído principais desafios tanto para as áreas onde se localizam as grandes indústrias (Europa, ÁSIA e EUA) como nos países em desenvolvimento produtoras e exportadoras de *commodities* e matéria prima, como África e Brasil por exemplo. Porém, muitos países têm tido êxito no desenho e na implementação de projetos que visam a redução de gases, efeito estufa e conseqüentemente no aquecimento global e alterações climáticas (MUNCK ET AL, 2016; RUPPENTHAL, 2014).

De acordo com Sonnino (2011), diante do crescimento acelerado da população mundial e a necessidade de alimentar um número maior de população, o agronegócio tem assumido um papel central nesse contexto. É necessário aumentar a escala de produção de alimentos tanto no campo (produção de matéria prima) como nas indústrias (transformação da matéria prima em vários outros alimentos industrializados seguros e saudáveis). Porém, isso requer inovação em toda a cadeia produtiva agroalimentar (no campo e na indústria), introduzindo novos pacotes tecnológicos de forma a aumentar a qualidade e produtividade das plantas, animais, da matéria prima e dos derivados (DAL FORNO, 2017; MUNCK ET AL, 2016).

De acordo com Sonnino (2011) a busca pelo aumento principalmente da produtividade (produção/área), tem sido de duas formas a saber: I) por meio de expansão de fronteira agrícola (desmatamento florestal) que contrasta como a luta

pelo enfrentamento de desafios mundial de alterações climáticas e aquecimento global e; II) pela adoção de boas práticas inovadoras como irrigação, modificação genética das plantas e animais, entre outras formas.

Portanto, pode-se concluir, que a luta pelo aumento da disponibilidade de alimentos em quantidade suficiente e seguro, para consumo da população mundial, contrasta com as ações mundiais de luta contra aquecimento global e alterações climáticas, principalmente no campo, quando o aumento de produção, é feita unicamente pela expansão de fronteira agrícola, isto é, sem adoção de tecnologias eficientes de aumento da produtividade, gerando assim, um *trade off*. Ou seja, modelos de produção com os processos produtivos não mecanizados ou tipicamente artesanais, podem não estar alinhados ao modelo de desenvolvimento sustentável, que busca equilibrar o econômico com sociocultural e ambiental (SONNINO, 2011).

**Ambiente Sociocultural** - Uma nação é formada pela sua sociedade, que é a segregação de grupos com certas características idênticas (língua, hábitos, descendência racial, etc.), em comunidades. Nação, é, no entanto, o coletivo. Portanto, uma sociedade é formada pela soma das comunidades presentes dentro de uma nação (PEREIRA, 2015). De acordo com o autor, a sociedade é movida pela sua cultura. A cultura de um povo, é elemento que molda seu comportamento, em relação a qualquer aspecto social, econômico e ambiental.

Assim, a figura 3 ilustra as conexões do sistema com os aspectos do seu micro e macro ambiente.

**Figura 3:** Visão sistêmica na cadeia produtiva agrícola



**Fonte:** Batalha (2015); Ventura; Martinelli (2006); Kotler; Keller (2012); Zylberstajn (2015).



A compreensão sistêmica do funcionamento da cadeia (relação entre atividades e atores), é importante para que se possa desenvolver estratégias que propiciam condições para ajustes necessários e a máxima exploração dos potenciais face às oportunidades e ameaças que o mercado apresenta (LOURENZANI; QUEIROZ; FILHO, 2008). Compreender como os autores e suas atividades se interlaçam no processo de geração do produto final ou intermediário, constitui importante passo no processo de fortalecimento da atuação desses agentes.

Dessa forma, a discussão sobre o papel das estruturas produtivas agroalimentar, encontra seu amparo teórico e científico nos conceitos de cadeia, complexo ou sistema agroindustrial (ZYLBERSZTAJN, 2017).

No entanto, diante dos objetivos da presente investigação, o conceito da cadeia agroindustrial se enquadra melhor uma vez que trabalha com um único produto e parte de um produto final para sua matéria prima de origem.

Isto posto, o tópico a seguir, trará uma breve discussão e constatação da importância das cadeias produtivas para o crescimento social e econômico de um país.

### **3.5 Cadeias Produtivas e o Desenvolvimento Econômico**

Uma cadeia produtiva envolve diversas atividades e agentes interconectados na produção de bens e serviços para o consumidor final. Pode ser entendido como um processo de agregação de valor. Essa abordagem, no entanto, está assente na visão de que a produção de um determinado produto obedece às etapas sistematicamente conectadas, na qual ocorre fluxo de recursos (materiais, informação, comunicação, capital etc.), necessários na execução de atividades que começa na produção da matéria prima, beneficiamento e acaba na entrega de do produto final ao cliente (AMYOT, 2009; CASTRO; LIMA; CRISTO, 2002; PESSOA; LEITE, 1998).

Silva (1996), afirma que sistema econômico de um país, região, setor, é constituído por meio de relações entre atividades ali executados. Tais relações ocorrem por intermédio de encadeamento sistemático e controle, propiciando assim, novos mercados, tecnologias de produção, podendo assim gerar importante transformação social.

Dessa forma, o modelo de desenvolvimento capitalista dá-se através de atividades produtivas instaladas em um determinado meio e, sua interação com outras atividades do mesmo ou de segmento diferente. Assim, o resultado dessa interação sistemática (efeito em cadeia) entre atividades e setores, oferece condições propícias à acumulação de riqueza e conseqüentemente o crescimento econômico (SILVA, 1996).

Assim, entende-se que as cadeias produtivas de diversos setores da economia, constituem importantes indutores de desenvolvimento não só no meio em que se instalam, mas também de maneira geral, isto é, em todo país. Em parte, elas se destacam pelos seus desempenhos sociais no que tange à oferta de empregos, renda, redução de fome e pobreza, contribuindo assim, na garantia da cidadania e dignidade humana (CARVALHO, 2012).

Diante disso, pode-se afirmar que só é possível a ocorrência de tal efeito, graças a própria natureza de algumas atividades produtivas em oferecer, certo dinamismo econômico no meio em que se inserem. Portanto, implantar e consolidar novas atividades, acumular capital, e alcançar um desenvolvimento sustentável almejado, apenas é possível com “novos investimentos”, busca pelos potenciais consumidores (penetração de mercados) e manutenção dos mercados já existentes (RIPPEL, 2005).

Em 1986, Albert Hirschman através do seu trabalho “A Economia e Ciência Moral”, tentou explicar o processo na qual ocorre o encadeamento e seu desdobramento de forma a impactar no crescimento econômico. Assim, o autor criou o conceito de “efeito de encadeamento”, que serviu de modelo no desenho e escolha de estratégias político-econômicas nos países em desenvolvimento. Reconheceu que o mesmo (desenvolvimento) se dá por meio de sucessão de etapas preestabelecidas que são, no entanto, indispensáveis para seu alcance.

O conceito de “efeito de encadeamento” pressupõe que o desenvolvimento pode ser alcançado por intermédio de diversas situações de desequilíbrio. Para explicar como se dá esse processo, Hirschman utilizou-se do modelo Insumo-Produto ou matriz de coeficientes diretos e indiretos de interdependência setorial de Leontief, como instrumento capaz de captar os efeitos que direta ou indiretamente, os encadeamentos dos processos causam na estrutura econômica. Isto é, os vínculos presentes entre diversos elos e setores que compõem um determinado sistema econômico.

Em sua análise, o autor afirma que em uma economia, diante da escassez de recursos e abundância de projetos, exige “priorizar investimentos”. Isto é, selecionar sequências de cadeias que se apresentam como as mais eficientes na execução de projetos, na maximização de ganhos, como também, na geração de desequilíbrio e aceleração do ritmo econômico e social até então presente.

Para o autor, o grau de intensidade das interações de complementaridade, pode ser medido por meio de encadeamento para frente (a jusante) e para trás (a montante), que se verifica no crescimento interdependente de algumas indústrias de abastecimento (fornecedores), e de consumo (indústrias compradoras de insumos e transformadores de matéria prima).

Tais efeitos podem ser avaliados de duas maneiras: I) produtos do investimento inicial que são ofertadas para outras cadeias; II) prováveis garantias de que os investimentos iniciais resultarão na ampliação de outras firmas (propriedades) ou permitiria o surgimento de outras atividades ou setores (HIRSCHMAN, 1986; RIPPEL, 2005).

Na opinião de Rippel (2005), os encadeamentos também podem ser medidos por meio da matriz de relações interindustriais, onde setores cujos vínculos apresentarem estreita intensidade em relação aos demais, devem merecer prioridades nos investimentos no processo de desenvolvimento de um país, região, cidade devido a sua capacidade de influenciar de modo eficiente, essas economias.

Isto posto, encadeamentos para frente de um dado setor mede-se pela quantidade de produtos finais que este consegue destinar para indústrias de consumo, enquanto que os efeitos do encadeamento para trás, é avaliado através do percentual de produtos que adquire dos elos anteriores. Ou seja, o peso que suas compras representam sobre as receitas do setor em que atua ou de outros setores (RIPPEL, 2005). Enfim, o caminho a percorrer em busca de desenvolvimento, deve ser aquela que oferece condições para combinação tanto de encadeamentos para trás, assim como para frente (HIRSCHMAN, 1986, RIPPEL, 2005).

Em sua abordagem mais recente, Hirschman (1986), redefine o conceito de “efeitos de encadeamento” em um setor ou produto específico, como “forças” geradoras de investimentos e desequilíbrio que se apresentam por meio da relação insumo-produção. E que efeitos “retrospectivos” e “prospectivos” levam a novos

investimentos tanto nos agentes fornecedores de insumos (*inputs*), como aquelas utilizadores da produção (*outputs*).

Na visão do autor, apesar do conceito (efeitos da cadeia) apenas expandir-se e popularizar-se devido sua abordagem com base industrial, também há possibilidade de aplicação no âmbito da análise da produção agrícola. Dessa forma, pode-se constatar que o conceito de “efeito da cadeia” se converge com a noção do “produto primário de exportação” ao tentar demonstrar de certa forma, como o crescimento econômico de certos países estão diretamente ligados a exportação de produtos primários para o exterior, embora tal efeito seria mais vantajoso (rentável), se tais produtos fossem mais elaborados (HIRSCHAMAN, 1986).

Em suma, Hirschman (1986), buscou demonstrar a relação de “causalidade” entre as atividades do mesmo segmento/setor ou não, e setores relacionados, como também, se preocupou em demonstrar como isso influencia o crescimento econômico e conseqüentemente no bem-estar social. Análise das relações de intensidade de vínculos oferece condições para a tomada de decisão sobre prioridades de investimentos para sequência de cadeias mais eficientes e rentáveis. Ou seja, aquelas capazes de maximizar os retornos, gerar excedentes além de fortalecer (ampliar) o setor e outros segmentos a ele ligados, consegue criar outras atividades, serviços, mercado, isto é, o desequilíbrio e posteriormente o crescimento econômico do país.

Dessa forma, é possível, afirmar que as cadeias produtivas, são sim, capazes de impactar sobre o crescimento econômico a partir do momento em que se verifica desequilíbrio de um segmento (setor) da economia em função dos investimentos que influenciam o crescimento econômico e permite fazer emergir novos componentes (elos) na cadeia produtiva. Por outro lado, e de grosso modo, isso se torna possível graças, ao estreito vínculo entre as cadeias produtivas que compõe certa economia.

A teoria do “efeito de encadeamento” de Hirschman, se enquadra dentro de uma perspectiva de olhar a cadeia de forma ampla para que se possa ter a noção do seu funcionamento integrado a nível interno e externo com outras cadeias diante das oportunidades e desafios da globalização.

Analisar a cadeia produtiva no âmbito agroindustrial, oferece condições de identificar e compreender os fluxos de atividades e seus impactos na dinâmica do setor. Permite além de caracterizar o papel que a produção de certa linha de produto exerce sobre a produção local e em relação aos aspectos econômicos e sociais,

dimensionar a grandeza (influência) da produção no âmbito local, assim com a rentabilidade das propriedades (firmas) ali instaladas. Por outro lado, permite verificar e acompanhar mudanças de atitude do consumidor, atualidades, tendências e alternativas tecnológicas, como forma de dar suporte à tomada de decisões estratégicas das propriedades rurais (VIEIRA, 2008; ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015).

Isso, reforça a ideia de ter em mente que não será possível, fazer projetos e planos de forma isolado, isto é, para apenas um segmento sem, portanto considerar os demais desdobramentos (relação de causalidades entre as atividades e agentes) ao longo da cadeia (CASTRO; ANTÔNIO; FILHO, 1999; LIMA; WILKINSON, 2002; PESSOA; LEITE, 1998).

### 3.5.1 O efeito encadeamento da Indústria

A aposta no desenvolvimento industrial tem sido defendida por diferentes autores devido a sua importância no desenvolvimento sustentável de toda cadeia produtiva agrícola.

Assim como a agricultura familiar, a indústria vem assumindo um papel de destaque no desenvolvimento e sustentabilidade econômica da atividade produtiva primária e comercial agrícola e da pecuária. É um elo da cadeia produtiva do agronegócio que mais gera receita nesse segmento, devido a sua capacidade de oferecer maior taxa de empregos, renda fixa, arrecadação/divisa. Também, ela é importante do ponto de vista de desenvolvimento de pesquisa e inovação, como também na introdução de técnicas mais eficientes principalmente no sentido montante da cadeia produtiva (LOURENÇO *et al.*, 2009; STEFANELO, 2008). Corroborando com essa abordagem, Zylbersztajn (2015) e Vidal (2016), afirmam que, embora o agronegócio de forma geral desempenhe papel importante a nível mundial em termos socioeconômicos, sua sustentabilidade é uma função do segmento da industrialização ou transformação dos produtos primários em bens acabados ou semiacabados.

Lourenço (2009); Stefanelo (2008); Batalha (2015) e Zylbersztajn (2017), são da opinião de que no agronegócio, todos os elos desempenham o papel importante para operação adequada das cadeias produtivas, mas, sua modernização e

consequente aprimoramento dos processos, seguido pelo aumento da produtividade, qualidade dos produtos, valor agregado e maiores ganhos, foram possíveis apenas com a industrialização/beneficiamento. Conforme eles, a indústria, permite a disseminação de tecnologias desenvolvidas e financiadas por ela para os elos à montante de modo a “forjar” no campo, a produção de produtos (matéria prima) com qualidade, introdução de técnicas de aumento da produtividade e armazenamento adequado. Diante disso, muitos países têm vindo a mobilizar esforços de modo a apoiar a criação e desenvolvimento de indústria sem suas cadeias produtivas de alimentos.

### **3.6 Cadeias Produtivas Agrícolas e o Desenvolvimento**

O desenvolvimento pode ser compreendido como a busca pelo bem-estar (melhor condição de vida através de acesso a bens e serviços básicos como saúde, educação e segurança) da população levando em consideração seus demais desdobramentos ou abrangência possíveis. É um processo que busca combinar, aspectos econômicos, sociocultural, político e ambiental em detrimento dos direitos do cidadão ( CHOWDHURY; CHOWDHURY, 2011; TRENTIN; PADILHA, 2006).

O desenvolvimento sustentável, em sua abordagem, destaca o aspecto territorial, considerando os indivíduos e instituições que fazem ou constituem certo meio, de atores sociais. E dessa forma, cada região deve abdicar de seus recursos intelectuais (competência e criatividade), de forma a explorar da melhor maneira, seus recursos naturais, potencializar suas peculiaridades e obter vantagens competitivas em termos econômicos, sociais, político e tecnológico (TRENTIN; PADILHA, 2006).

Contudo, vale ressaltar que essa abordagem se contrasta com a visão de Santos (2014), ao advogar que a definição de desenvolvimento apresentado pelos dois autores se insere numa abordagem capitalista de desenvolvimento, isto é, aquela que considera que “uma região é pobre porque é pobre”. Na concepção do mesmo, o desenvolvimento no capitalismo é percebido como uma função de meritocracia, de competências como nível de instrução, criatividade entre outros. E nessa perspectiva, exclui-se assim, indivíduos que não possuem tais “qualidades” sem levar em conta o sua história e meio social.

Assim, como os demais segmentos econômicos, agricultura ou setor agrícola, tem assumido papel chave no crescimento econômico dos países em desenvolvimento principalmente. Nesses países, grande maioria das pessoas são habitantes da zona rural, utilizam da atividade agrícola para suas sobrevivências. Deste modo, de forma a induzir o crescimento econômico, assim como o desenvolvimento dessas regiões, são necessários entre outras formas, fortalecer o setor produtivo agrícola por meio de suporte financeiro à suas atividades, isto é, melhorar acessibilidade financeira (CHOWDHURY; CHOWDHURY, 2011).

Dessa forma, atividades agropecuárias podem conseguir em grande escala, criar, ainda que temporárias, oportunidades de emprego e renda, diminuindo assim o êxodo rural através da manutenção do homem no campo. Também, pode ajudar a criar mecanismos de diversificação do sistema produtivo e o equilíbrio no crescimento econômico por meio da preservação do meio ambiente (LIMA; WILKINSON, 2002).

O agronegócio vista de maneira integrada, é constituído por cadeias produtivas compostas pelos sistemas que interagem com diferentes ecossistemas. Dessa forma, é possível verificar certo grau de competitividade entre os elos que compõe a cadeia, como também entre as próprias cadeias, podendo assim, gerar dinamismo econômico, e qualidade de bens e serviços finais oferecidos aos clientes (TRENTIN; PADILHA, 2006).

A exportação de produtos agrícolas, proporcionam divisas em diversos países, especialmente naqueles que se encontram em vias de desenvolvimento. Porém, embora evidente essa importância socioeconômica e ambiental do agronegócio (agricultura) nesses países, o setor ainda carece de condições básicas necessárias para seu bom funcionamento, tornando dessa forma necessário que apoio financeiro e institucional à agricultura, seja incluído na pauta central no plano de desenvolvimento global (CHOWDHURY; CHOWDHURY, 2011).

É importante destacar que existe um consenso entre os autores de que, para o desenvolvimento do setor agrícola assim como o meio rural de maneira geral, é necessária intervenção dos agentes privados e públicos para o financiamento (crédito), ou investimentos, treinamento técnico e gerencial para aumentar o potencial produtivo das cadeias e qualidade dos produtos e serviços dos mesmos. Assim, será possível obter um crescimento econômico sustentável no país e principalmente no meio rural, através de melhoria de condições de trabalho, bem-

estar social (ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015). No entanto, vale ressaltar que é importante conhecer e compreender o porquê da necessidade de apoiar a cadeia produtiva agrícola nos aspectos de capacitação, crédito, legal entre outros.

Conforme os objetivos gerais e específicos do presente trabalho, a cessão estratégia e análise do ambiente competitivo, constitui uma ferramenta fundamental para analisar a competitividade, desafios e perspectivas da cadeia de caju da Guiné-Bissau, de forma a auxiliar na análise da cadeia e conseqüentemente na resposta do segundo objetivo específico da presente investigação.

### **3.7 Ambiente Estratégico e Competitivo**

A análise do ambiente estratégico e competitivo de uma organização ou indústria mostra ser um instrumento de pesquisa com extrema importância, pois consegue ilustrar de maneira clara e consistente, os pontos fracos e fortes de uma determinada organização diante das exigências e oportunidades que o mercado oferece. Sua realização acaba sendo uma ferramenta estratégica de apoio a tomada de decisão e de minimização de riscos e incertezas, uma vez que permite o gestor buscar fortalecer seu ponto fraco, maximizar e explorar da melhor forma, o seu potencial diante das ameaças e oportunidades que os mercados atuais e potenciais apresentam (BATALHA, 2015; KOTLER; KELLER, 2012; PORTER, 1989).

Nas últimas três décadas, o fenômeno concorrência vem assumindo uma proporção de crescimento e intensidade acirrada até então nunca visto em todas as áreas de negócios. O ambiente estratégico, no entanto, é um elemento cujo conhecimento do seu contexto e implicações, é indispensável para sobrevivência de qualquer tipo de empresa ou indústria. Isto é, o sucesso e fracasso de qualquer indústria, setor ou segmento, organização/empresa pública ou privada com e sem fins lucrativos, depende de suas decisões e posicionamentos estratégicos diante de um ambiente concorrencial interna e externa, capaz de afetar seu desempenho direta ou indiretamente (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Desta forma, o ambiente concorrencial exige dos gestores públicos e privados das organizações, adoção de uma visão interdisciplinar e sistêmica, capaz de ver a sua organização como parte de um todo, considerando que seu desempenho pode ser afetado pela dinâmica de múltiplos fatores do ambiente externo à organização. E, é necessário considerar que a sobrevivência e obtenção de vantagem competitiva



de uma organização face aos demais concorrentes, dependerá de sua capacidade de obtenção e interpretação das informações do mercado e sua consequente aplicação na tomada de decisão (KOTLER; KELLER, 2012).

A estratégia é a definição teórica de mecanismos de apoio no processo de obtenção de posição de vantagem competitiva temporária ou sustentável, em relação aos atuais e potenciais concorrentes no mercado doméstico ou externo. As estratégias podem auxiliar na exploração ou não das oportunidades e na neutralização de ameaças que “pairam” no entorno da organização (empresa ou propriedade) ou indústria (KOTLER; KELLER, 2012). A boa estratégia, no entanto, é aquela capaz de proporcionar vantagem competitiva à organização, podendo a mesma auferir mais retornos econômicos e *market share* à organização ou indústria/setor (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 1989).

Na mesma linha, segundo Porter (1989, p. 1), “embora a atratividade de uma indústria, seja em parte um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca ou nenhuma influência, a estratégia competitiva, tem poder considerável para tornar-se uma indústria mais ou menos atrativa”. Segundo ele, também uma empresa/propriedade, pode sucumbir diante de suas escolhas estratégicas.

Sendo assim, percebe-se que a estratégia competitiva, não atua apenas como instrumento “responsivo” do ambiente, mas sim como elemento capaz de moldá-lo em benefício da própria organização/empresa ou indústria.

A indústria de forma geral desempenha papel central na rentabilidade de organizações em particular, que a constitui. Mas, é importante ressaltar que a recíproca, no entanto, é verdadeira. Também, uma empresa em particular, pode não apresentar um bom desempenho, mesmo estando inserido em uma indústria rentável, devido as suas decisões estratégicas. E existem casos de algumas empresas prosperarem em indústrias não lucrativas (PORTER, 1989).

De acordo com Porter (1989), uma empresa, indústria ou setor, apenas obtém vantagem competitiva quando for capaz de gerar maior valor econômico que seus concorrentes diretos e/ou indiretos. Entende-se como valor econômico, a diferença entre benefícios notáveis ou perceptíveis por parte de um determinado cliente, dos produtos e/ou serviços da organização ou indústria, e o custo econômico global de produzir os referidos produtos e serviços (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Porter (1989); Levy (1992) e Matos (1993), apontam a existência de três tipos de vantagem competitivas. Sendo eles: a) vantagem competitiva, quando a

organização ou indústria consegue criar mais valor econômico que os demais concorrentes; b) paridade competitiva, quando a organização ou a indústria/setor consegue criar o mesmo (equivalente) valor econômico que os seus concorrentes; c) desvantagem competitiva, diz respeito ao cenário em que a organização ou segmento/indústria consegue criar menos valor econômico que seus demais concorrentes.

Segundo Barney; Hesterly (2011), a vantagem competitiva pode, no entanto, ser temporária ou sustentável. Uma vantagem competitiva pode ser considerada temporária quando é de curto prazo, enquanto que a vantagem competitiva sustentável é aquela de médio ou longo prazo. Por outro lado, as desvantagens competitivas temporárias, são a de pouca duração enquanto que as desvantagens duradouras, são aquelas com longo período de duração. Segundo os autores, a vantagem competitiva pode ser medida em termos contábil e financeira.

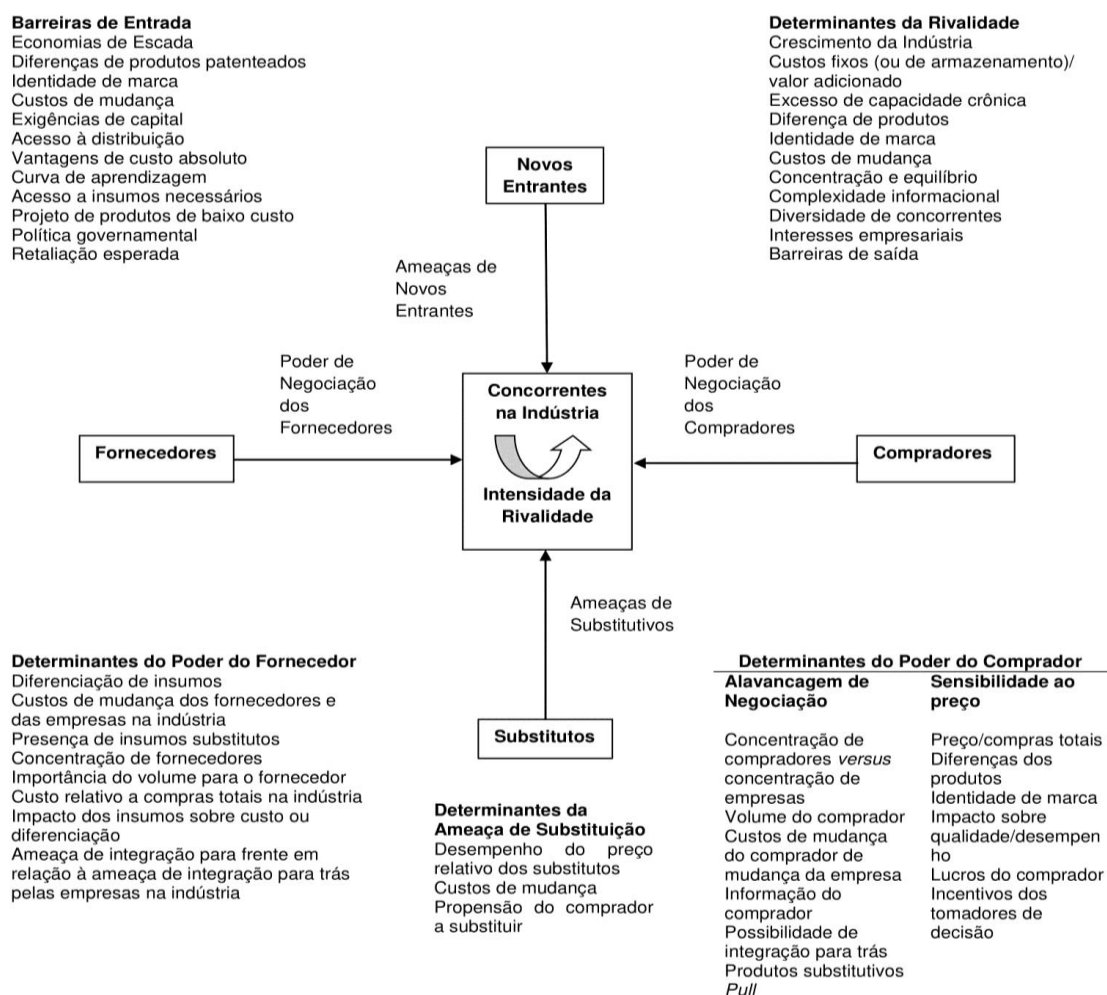
De acordo com Barney; Hesterly (2011); Porter (1989), a vantagem competitiva pode ser alcançada por meio de estratégias de custos e diferenciação. Contudo, o alcance de qualquer vantagem está estritamente atrelado à capacidade das organizações, indústrias ou segmentos, atraírem e serem preferência dos potenciais compradores.

Segundo Porter (1982), a rentabilidade das organizações, depende da atratividade da indústria ou segmento como um todo. Assim, a estratégia competitiva deve-se derivar do conhecimento amplo e detalhado de regras concorrenciais que determinam a rentabilidade da própria indústria, pois, no final, o papel da estratégia é de modificar e enfrentar as regras, em prol da organização. Isto é, a indústria seja ela doméstica ou externa produtora de bens e/ou serviços, está inserida dentro de regras concorrenciais que contemplam cinco forças competitivas. Sendo elas: entrada de novos concorrentes; ameaça de substitutos; poder de barganha dos compradores; poder de barganha dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existente.

Assim, obter condições atrativas e consequente vantagem competitiva, implica analisar e enfrentar as cinco forças determinantes, que condicionam o desempenho rentável de uma indústria ou organização em particular. Contudo, as cinco forças se modificam ao longo do tempo e são enfrentadas e influenciadas pelas estratégias dos agentes/*players* (PORTER, 1989). A figura 4 ilustra de forma

“genérica” as cinco forças competitivas e elementos da estrutura industrial de PORTER 1989.

**Figura 4:** Elementos da estrutura industrial e as cinco forças



**Fonte:** PORTER (1989).

A atuação/operação conjunta e coordenada das cinco forças condiciona a capacidade das organizações (empresas ou propriedades rurais) em obter rentabilidade ou retornos sobre investimento. Também, o efeito das cinco forças, varia de uma indústria para outra, podendo modificar-se e assumir outras características e influencia, na medida em que a mesma se evolui. (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 1989). Conforme Porter (1989), a rentabilidade da indústria ou setor, não é uma função da “aparência” do produto e nem do alto ou baixo uso da “tecnologia” no mesmo, e sim da estrutura industrial.

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria, pois impactam fortemente nos preços, custos e na captação de recursos de investimento necessário nas organizações que a constituem. O poder negocial dos compradores assim como os produtos ou serviços substitutos, podem influenciar nos preços a cobrar dos produtores. E também, o poder dos compradores, é capaz de influir sobre o custo e investimento, uma vez que os grandes e poderosos compradores, geralmente requerem serviços qualificados e, portanto, onerosos. Por outro lado, o poder negocial dos fornecedores influi nos custos da matéria-prima, insumos e outros implementos relacionados à produção e oferta de produtos e serviços de determinada organização/setor (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 1989).

O grau de rivalidade por sua vez, também, pode influenciar preços e custos da concorrência nos setores fabril, P&D de novos produtos, publicidade, *marketing*, compras e vendas. As ameaças de potenciais entrantes podem colocar limitações nos preços a oferecer e modificar as barreiras de investimento vigente no setor, para novos entrantes (BARNEY; E HESTERLY, 2011).

Ademais, a estrutura industrial pode apresentar-se como relativamente estável, mas, ela se modifica a medida que a mesma se evolui. Essa mudança, no entanto, consegue alterar o a capacidade de influência global e relativa das cinco forças, podendo desta forma, influir negativa ou positivamente, na rentabilidade da indústria (LEVY, 1992; MATOS, 1993). Assim, as estratégias importantes, são aquelas capazes de influir sobre a estrutura industrial e modificar as regras concorrenciais. Contudo, uma empresa que por meio de suas estratégias consegue modificar a estrutura industrial em que participa, assume característica da “faca de dois gumes”. Ou seja, da mesma forma e facilidade que ela consegue melhorar a estrutura e rentabilidade da indústria, consegue a destruir (PORTER, 1989).

Conforme o autor, o comportamento das organizações (empresas) em particular, afeta direta e/ou indiretamente o desempenho rentável ou não, da indústria ou setor que reportam. Por meio do diferencial competitivo, que o processo de compreensão, conhecimento amplo e detalhado das cinco forças lhes possa proporcionar, podem ainda, moldar o rumo da indústria.

Assim sendo, os gestores industriais devem acompanhar as dinâmicas estratégicas das organizações concorrentes, uma vez que as ações destas conseguem modelar a estrutura industrial como um todo e aumentar a pressão e responsabilidade desses gestores. Os líderes da grande parcela de mercado, no

entanto, são ameaçados com quaisquer modificações na estrutura industrial. E são desta forma, obrigados a avaliar de forma constante, a sua posição competitiva com a situação da indústria como um todo (BARNEY; HESTELY, 2011).

### 3.7.1 Necessidade do Comprador e a Estrutura da Indústria

A análise industrial também diz respeito a verificação da capacidade de satisfação das necessidades dos compradores por parte dos elementos estruturais da indústria. Satisfazer a necessidade dos compradores é uma condição “*sin equa non*” para a sustentabilidade da indústria e de empresas que a integra. Os compradores (clientes) precisam estar dispostos a pagar pelos produtos e/ou serviços ofertados, um valor que excede o custo de produção do ofertante, para que a indústria possa sobreviver e crescer. Desta forma, as organizações precisam se diferenciar face às concorrências no conhecimento e melhor atendimento das necessidades dos compradores (PORTER, 2004).

Os potenciais novos entrantes, consiste na situação ou possibilidade em que novas empresas penetram uma indústria e conquistarem a *market share* considerável, passando tais benefícios ou ganhos aos consumidores (compradores) em forma de preços baixos e/ou elevando custos e barreiras concorrenciais. E, o poder de barganha dos compradores, mostra a capacidade máxima de retenção de valor criado a eles mesmos, sobrando às empresas da indústria, apenas os relativos e modestos retornos (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Ainda segundo eles, os substitutos por sua vez, determinam a capacidade que produtos similares, têm em satisfazer mesmas (ou de forma equivalente) necessidades do comprador, impondo, assim, limites (tetos) no valor que o comprador estará disposto a pagar pelo produto de uma determinada empresa e/ou setor (indústria) econômico. Enquanto isso, o poder de barganha dos fornecedores, é a situação em que fornecedores, poderão “apropriar-se” do valor criado para os compradores.

Por último e não menos importante, está a rivalidade que por sua vez é similar às condições impostas pela ameaça de novos entrantes. Rivalidade determina até que ponto as empresas de uma determinada indústria, poderão buscar conquistar entre si o “valor” gerado por elas mesmas para os compradores, passando assim, esse “valor” aos compradores em forma de baixos preços ou convertendo-o em

elevados custos de concorrência. Isso, no entanto reduz rentabilidade e conseqüentemente a atratividade do setor/indústria (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 1989).

### 3.7.2 Estratégias Competitivas Genéricas

A posição relativa da organização ou indústria, no meio, ramo e mercado em que concorre, constitui outra questão da qual os gestores e empreendedores buscam obter respostas. Contudo, responder essa questão permitiria conhecer a provável situação de retorno da organização. A posição relativa da organização ou indústria ajuda identificar se ela está obtendo rentabilidade baixa, paridade ou ganhos acima da média (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Segundo Porter (1989, pg. 9) “a base fundamental do alcance do desempenho acima da média no médio e longo prazo por parte de da organização, é a garantia de vantagem competitiva sustentável”. Na opinião de Barney; Hesterly, (2011) ainda que todas as organizações possuam os pontos fortes e fracos face aos seus concorrentes, há basicamente duas formas possíveis de obtenção da vantagem competitiva. Sendo eles: liderança em custos e/ou diferenciação. Os pontos fortes e fracos de qualquer empresa guardam uma certa relação causa-efeito com os custos relativos e a diferenciação.

A combinação dos dois tipos de vantagem competitiva, com o escopo de atividade para qual a organização busca obtê-las, pode levar a três estratégias genéricas, que são: liderança em custo, diferenciação e enfoque. A estratégia do enfoque, portanto, compreende duas variáveis. Sendo elas: enfoque em custos e na diferenciação. Vale referir, que cada estratégia genérica, leva à caminhos diferentes de vantagem competitiva. Portanto, a escolha do tipo de vantagem a perseguir, deve ser combinada com o “escopo” do alvo estratégico onde ela pode ser alcançada (BATALHA, 2015; PORTER, 1989).

As estratégias genéricas de diferenciação e de liderança em custos abrangem um campo vasto de segmentos industriais, enquanto que a estratégia do enfoque visa uma vantagem de custo ou diferenciação em um segmento estreito ou específico (PORTER, 1989).

As estratégias genéricas são fundamentadas pela noção de que a vantagem competitiva está no âmago (centro) de estratégias, e sua obtenção, exige por parte

das organizações/indústrias, a realização de escolhas estratégicas (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 1989).

A título de exemplo, em caso de uma organização almejar vantagem competitiva, ela, no entanto, é obrigada a identificar e expressar o “tipo” de vantagem que pretende e sobre qual escopo de atividades poderá a alcançar. Isso é uma condição “*sin equa non*” para sobrevivência de qualquer organização/indústria que concorre para certo cliente e/ou mercado comprador. Pois, segundo Porter (1982), ser “tudo” para “todos” é uma receita para mediocridade estratégica e para um desempenho a baixo da média, pois normalmente, isso significa que uma empresa/indústria não possui qualquer vantagem competitiva. A figura 5 a seguir mostra as três estratégias genéricas.

**Figura 5:** Estrutura simples das três estratégias genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A . Enfoque no Custo	3B . Enfoque na Diferenciação

Fonte: PORTER (1989).

### ***Liderança em Custos***

A organização é considerada líder em custos, quando passa a assumir a postura de ser o maior produtor de baixo custo no meio ou indústria em que opera. Isso, no entanto, se torna mais sólida diante da capacidade do mesmo em expandir seu escopo/alcance de atuação, abastecendo mais mercados, empresas ou indústrias correlacionadas (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 1989).

A obtenção de vantagem competitiva por meio da liderança em custos, por outro lado, pode envolver a capacidade da organização/indústria em operar nos seguintes estágios: economia de escalas de produção e distribuição, tecnologias

patenteadas, acesso preferencial de matéria prima, descida na curva de aprendizagem, entre outros fatores (BARNEY; HESTERLY, 2011; LEVY, 1992).

Assim, para uma cadeia produtiva, a vantagem em custos, requer instalação de estruturas produtivas eficientes de fabricação, começando, portanto, no projeto, pesquisa e desenvolvimento de produtos e/ou serviços de baixo custo. Nesta estratégia, além da necessidade da descida do produtor na curva de aprendizagem tecnológica, é igualmente imprescindível buscar explorar todas as fontes possíveis de redução de custos, desde que não comprometa a qualidade e uma possível desvinculação de outros objetivos da organização (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Ao alcançar e sustentar a posição de vantagem de liderança total em custos, a organização estará acima da média no que tange a competição na indústria, desde que comande os preços na média do setor ou próximo. Ao oferecer preços iguais ou menores que os demais *players* do setor, a posição do líder em baixo custo, dá a organização, capacidade de auferir retornos maiores. Esta estratégia, portanto, não deve descartar as fontes da diferenciação, pois quando a organização não consegue superar, igualar (paridade) ou estar próxima da vantagem de diferenciação do concorrente, ela tende a sair da indústria (BATALHA, 2015; MATOS, 1993).

É importante que a posição de liderança em custo, seja ocupada por uma ou “pouquíssimas” organizações, pois se for algo almejada e disputada entre muitas empresas, a concorrência e rivalidade tende a acirrar-se entre ambas a atratividade do setor, tende a declinar-se (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 1989).

Uma estratégia visando obtenção da posição liderança em custos depende fortemente da compreensão holística do seu entorno. Caso se verifique uma repentina mudança tecnológica radical das estruturas da indústria para certos produtos e/ou serviços, a organização deve igualmente efetuar procurar outras possibilidades e alternativas estratégicas que considera o novo contexto concorrencial adotada pelos concorrentes na indústria (PORTER, 1989).

### ***Diferenciação***

A diferenciação é uma estratégia, em que a organização, busca ser melhor que seus rivais na sua indústria, no âmbito de alguns fatores (aspectos) fortemente “valorizados” e “preferidos” pelos atuais e potenciais compradores. Nesse processo, ela seleciona um ou mais atributos “considerados” e “preferíveis” por um número



considerável de compradores atuais e potenciais, buscando-se posicionar de modo “singular”, podendo assim, desta forma, ser recompensada com um preço prêmio e obter retornos acima da média (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 1989).

As formas de diferenciação, no entanto, variam muito do ramo de atividade da indústria, tipos de produtos e/ou serviços produzidos e ofertados. Ela pode ter origem no próprio produto, sistema de processamento de pedidos, entrega e na pós-venda, junto ao cliente intermediário e final, publicidade, *marketing*, entre outros fatores (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Desta forma, a organização habilitada para ser e manter-se “diferente” em relação aos demais concorrentes, será um interveniente acima da média do seu setor, segmento ou indústria. E também obterá e manterá esse *status*, se o preço prêmio que ela auferir for superior aos custos extras incorridos para se diferenciar. Contudo, a organização que persegue a posição de diferenciação, deve, no entanto, tentar explorar diferentes fontes capazes de proporcionar esse atributo, sem ignorar sua posição em relação a custos, uma vez que o preço prêmio pode ser anulado pelo desempenho negativo nos custos (PORTER, 1989). Assim, como em liderança nos custos, um diferenciador deve buscar a posição de paridade ou a proximidade em relação à custos face a seus concorrentes. É necessário que ela reduza os custos em todos os setores sem, no entanto, afetar os objetivos e as políticas estratégicas de diferenciação (BARNEY; HESTERLY, 2011).

### **Enfoque**

Considerando que os demais concorrentes possuem alvos “amplos” e ainda buscam atender grupos singulares (nichos), acaba deixando “lacunas” ao “segmentador” em relação à prestação de serviços aos compradores, qualidade do produto e serviço, preços menos competitivos, ineficiência dos processos, entre outros (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 1989).

O enfoque diz respeito à adoção de estratégias competitivas de custo e/ou diferenciação para atender determinados “nichos” ou grupos de subsegmentos dentro de uma indústria. O enfocador é aquele que consegue identificar necessidades dentro de uma indústria, seleciona segmentos relacionados e adapta sua estratégia para atendê-los (LEVY, 1992). Um “segmentador” é aquele capaz de aproveitar-se de técnicas e estruturas otimizadas de modo que possa tirar proveito

das “ineficiências” dos concorrentes com alvos amplos. Diante disso, os segmentadores, podem obter vantagem competitiva ao direcionar seus esforços no atendimento das necessidades de certos grupos, segmentos ou nichos de compradores (BARNEY; HESTERLY, 2011; LEVY, 1992).

Na opinião de Porter (1989), a relevância e o sucesso dessa estratégia sugerem “imperativamente” que os nichos escolhidos devem apresentar necessidades “incomuns”, e que o sistema produtivo e de distribuição da empresa seja capaz de entregar mais valor ou qualidade “percebida” nos produtos e/ou serviços por meio de seus processos inovadores e eficientes.

De acordo com Levy (1992); Porter (1989); Barney; Hestely (2011), a estratégia competitiva com base no enfoque, envolve duas importantes variantes como: custos e diferenciação.

### ***Meio Termo***

O meio-termo é a nomenclatura utilizada para caracterizar organizações que estão operando em todas as estratégias genéricas, porém, sem sucesso. Estas organizações, no entanto, não possuem nenhuma vantagem competitiva em relação às empresas oponentes. Uma empresa nessa condição estará operando em desvantagem, uma vez que o líder em custos, diferenciadores e segmentadores, estarão usufruindo de seus *status* que os permitem competirem de maneira sustentável. Uma organização, que atua no meio termo, apenas poderá ter lucros, caso a sua estrutura industrial for altamente favorável ou se os concorrentes também se encontrarem na mesma situação. Porém, ela ainda, será muito menos rentável que as demais organizações que alcançarem sucesso sustentável em uma das três principais estratégias genéricas (PORTER, 1989).

De acordo com autores Barney; Hesterly (2011), estratégias mal elaboradas e que se engancharam em uma indústria em expansão, são expostas conforme a mesma se amadurece, e a diferença no desempenho entre organizações, com estratégia genérica e de meio-termo, torna-se, portanto, facilmente visível.

### **3.7.3 Estratégia -Vantagem Competitiva e Sustentabilidade**

É imprescindível saber que nenhuma estratégia genérica terá condições de alcançar sucesso ou desempenho acima da média, sem ao menos ser sustentável face aos concorrentes. A sustentabilidade por tanto, requer das três estratégias genéricas, a capacidade de suas vantagens competitivas, resistir possíveis movimentos contrários por parte da concorrência, no curto, médio e/ou longo prazo, como também dos avanços da própria indústria (PORTER, 1989; LEVY, 1992).

### **Visão Baseada em Recursos-Modelo VBR**

A visão baseada em recursos, é uma ferramenta ou modelo/metodologia de análise do desempenho com ênfase nos recursos e nas capacidades controlados por uma organização ou setor, como sendo a base/fonte de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 1989).

No modelo VBR, são entendidos como recursos, os ativos tangíveis e intangíveis, controlados pela organização (empresa ou propriedade) capazes de auxiliá-la na criação e implementação de estratégias competitivas. Entende-se como ativos tangíveis as fábricas, máquinas, equipamentos, produtos finais, intermediários e derivados. Enquanto que a reputação da organização, trabalho em equipe, relação interpessoal e intersetorial, são entendidos como ativos intangíveis (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A capacidade por sua vez, é um adjetivo que visa qualificar a dimensão, grau, e o estágio do desempenho da organização no mercado, setor, ou atividades que realiza face aos recursos que controla. As capacidades, portanto, são elementos que formam um “subconjunto” dos recursos organizacional.

Capacidades são conceituadas como ativos tangíveis e intangíveis capazes de permitir a organização explorar da melhor forma outros recursos que ela controla. Portanto, as capacidades em si, não conseguem garantir a criação e implementação de estratégias por parte da organização (BARNEY; HESTERLY, 2011; LEVY, 1992; PORTER, 1989). Na opinião dos autores Barney e Hesterly (2011), capacidades englobam competências em *marketing* de uma organização, publicidade, seu trabalho em equipe entre gerencias e funcionários, etc.

Conforme Matos (1993); Barney e Hesterly (2011) os recursos e capacidades controladas por uma organização, setor ou segmento, podem ser subdivididos e classificados em quatro grandes categorias básicas como:

a) recursos financeiros, engloba de forma geral todo e qualquer dinheiro utilizado pela organização no desenvolvimento, implementação de estratégias independentemente da origem, fonte ou natureza.

b) Recursos físicos, de forma geral, diz respeito a toda e qualquer tecnologia “física” utilizada pela organização em atividades produtivas e gerenciais. Os recursos físicos podem ser entendidos como plantas, máquinas e equipamentos da organização, a localização geográfica das unidades fabris, armazenamento e como também, seu acesso à matéria prima. Entendem-se como planta e equipamentos os seguintes: tecnologias, *hardware software*. A localização, no entanto, é um exemplo importante dos recursos físicos principalmente quando se trata de organizações diversas que atuam nos mercados rurais e urbanos.

c) Recursos individuais incluem atividades operacionais de treinamento, experiência, discernimento, índole, valores, inteligência, intercâmbio de ideias, relacionamentos e visão dos gestores e operários da organização.

d) Recursos organizacionais, por sua vez, são qualidades (atributos) alcançados e/ou atribuídos à grupos de pessoas. Elas englobam estruturas formais como organograma ou fluxograma da organização, seus modelos e/ou sistemas formais e informais de planejamento, controle, coordenação, cultura e reputação, como também, relações informais entre grupos distintos (heterogêneos) de colaboradores internos.

BARNEY; HESTERLY (2011), afirmam que o VBR, fundamenta-se em dois grandes premissas, em relação à recursos e capacidades controladas pela organização. A primeira é o princípio de heterogeneidade de recursos, afirmando que diversas organizações são capazes de controlar um conjunto diverso de recursos e capacidades, mesmo que estejam operando na mesma indústria ou segmento. A segunda premissa é a de imobilidade de recursos. Dependendo do ramo, setor, segmentos e outras condições estruturais, algumas diferenças de recursos e capacidades, verificados entre empresas do setor, pode ser algo duradouro. Isto é, pode ser custoso por parte de algumas organizações do setor, desenvolver ou adquirir certos recursos e capacidades que a empresa já controla.

Tais princípios, no entanto, ajudam a explicar a razão por detrás de uma organização superar seu oponente, mesmo atuando na mesma indústria. A esse respeito, segundo Barney; Hesterly (2011), quando uma organização controla recursos e capacidades (ativos tangíveis e intangíveis) valiosas que poucas

empresas possuem, e custoso de imitar por parte dos concorrentes, ela pode assumir liderança e obter vantagem competitiva sustentável.

### **Modelo VRIO**

Segundo Barney; Hesterly (2011), uma das principais ferramentas capaz de auxiliar eficientemente na condução de uma análise interna mais apurada, é o chamado modelo VRIO. Conforme os autores, o modelo engloba quatro grandes questões a serem considerados na análise, em relação à recursos e/ou capacidades de forma a determinar respectivo potencial competitivo da organização. Sendo eles: valor; raridade; Imitabilidade e organização. As quatro questões, no entanto, foram definidas resumidamente na tabela 8 e detalhadas em seguida.

**Tabela 8:** As quatro questões básicas do modelo VRIO

<b>PREMISSAS BÁSICAS DO MODELO VRIO</b>	
<b>A questão do valor</b>	Busca saber se os recursos controlados por uma organização são capazes de lhe permitir explorar oportunidades verificadas no ambiente de negócio, e também se eles (recursos) permitiriam a organização (empresa/propriedade) neutralizar potenciais ameaças detectadas.
<b>A questão da raridade</b>	Diz respeito à tentativa de compreender se apenas um número reduzido (pequeno) de competidores, controla um determinado recurso.
<b>A questão da Imitabilidade</b>	Visa saber se as organizações sem recursos enfrentam desvantagens ou altas barreiras de custos ou diferenciação, entre outras formas para obtê-los.
<b>A questão da organização</b>	Diz respeito à busca de saber se outros aspectos nomeadamente, políticas e procedimentos gerenciais e operacionais da organização estão bem alinhados com os objetivos estratégicos da organização e organizados de modo que, são capazes de atuar no suporte a exploração eficiente de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar.

**Fonte:** Adaptado pelo autor de BARNEY; HESTERLY (2011).

### **Valor**

Em caso de os recursos e capacidades de uma organização, empresa ou propriedade, lhe permitir explorar oportunidades externas e neutralizar ou eliminar as possíveis ameaças, pode-se concluir que ambos (recursos e capacidades) são valiosos e que representam força da organização ou setor. E caso contrário, podem ser considerados de fraquezas.

Os mesmos recursos e capacidades da organização, em um mercado podem se configurar como forças e nos outros, em forma de fraquezas ou meio-termo (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 1989).

### ***Valor e o Desempenho Organizacional/Industrial***

A mensuração precisa do impacto dos recursos e capacidades na exploração de oportunidades e na neutralização ou eliminação de ameaças externas, é uma atividade até então de difícil realização, uma vez que isso poderá requerer informações operacionais mais detalhadas, o que muitas vezes não são disponíveis. Portanto, um dos mecanismos de realizar o referido diagnóstico é examinar o impacto do uso de recursos e capacidades por parte da organização, empresa ou setor, nas receitas e custos da mesma (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Uma das formas mais recomendadas pelos estudiosos como PORTER, LEVY, BARNEY e HESTERLY, para identificação de recursos e capacidades potencialmente valiosos de uma organização, propriedade, setor ou segmento, é o estudo da cadeia de valor de um produto e/ou serviço, oferecido pela empresa, à indústria ou ramo de negócio em que atua.

#### **Cadeia de Valor - Recursos e Capacidades Organizacionais**

Segundo Porter (1989), um dos instrumentos básico de análise da capacidade e posição competitiva, como também forma de as aprimorar, é por meio de investigação da cadeia de valor. É um estudo que permite dividir a empresa e/ou indústria em suas diferentes atividades básicas, porém, chaves no que tange o desenvolvimento e implementação de projetos de produtos e/ou serviços, produção, distribuição dos principais produtos “caro chefes” e derivados.

Assim, a cadeia de valor pode ser entendida como conjunto de atividades desenvolvidas e apresentadas por uma organização de forma a desenvolver, produzir, comercializar e distribuir um certo produto ou serviço. Cada estágio requer da organização, a implementação e integração de diversos recursos e capacidades físicos, individual, financeiro e organizacional (PORTER, 1989).

Diagnosticar a cadeia de valor de uma organização ou setor, requer uma abordagem desagregada (fragmentada) dos recursos e capacidades. É útil refletir na forma como cada uma dessas atividades executadas por uma organização, influi sobre seus recursos físicos, individuais, financeiros e organizacionais. Assim, será possível começar a reconhecer as potenciais bases de vantagem competitiva de uma organização de forma detalhada e confiável (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Diante disso, diferentes modelos genéricos de cadeia de valor foram desenvolvidos, incluindo o primeiro proposto pela empresa do ramo de consultoria *McKinsey and Company* e o segundo apresentado pelo professor Michael E. Porter (BARNEY; HESTRELY, 2011). A tabela 9 e figura 6, ilustram de forma breve os dois modelos de cadeia de valor.

**Tabela 9:** Cadeia de valor segundo a abordagem de McKinsey.

A cadeia de valor genérica proposta pela McKinsey and Company					
Desenvolvimento tecnológico	Design de Produto	Manufatura	Marketing	Distribuição	Serviços
Fonte	Função	Integração	Preços	Canais	Canais
Sofisticação	Características físicas	Matéria-prima	Publicidade/promoção	Integração	Integração
Patentes	Estéticas	Capacidade	Força de vendas	Inventário	Inventário
Escolhas de produto/processos	Qualidade	Localização	Embalagem	Armazenamento	Armazenamento
		Produção de peças	Marca	Transporte	Transporte
		Montagem			

**Fonte:** BARNEY; HESTERLY (2011).

**Figura 6:** Cadeia de valor de acordo com abordagem de Porter 1989.

Cadeia de valor genérico proposta por Porter						
Atividade de suporte	Atividades de infraestrutura: planejamento, finanças, serviços jurídicos					Margem
	Tecnologia: pesquisa, desenvolvimento, <i>designs</i> .					
	Administração e desenvolvimento de recursos humanos					
Atividades primárias	Compra Manutenção de estoque Manuseio de materiais	Produção*	Armazenamento	Vendas e marketing	Suporte ao distribuidor e atendimento ao consumidor	

**Fonte:** BARNEY; HESTERLY (2011).

Conforme Barney e Hesterly (2011), o modelo simples trazido pela companhia *McKinsey and Company*, sugere que a criação de valor envolve seis diferentes tipos de atividades que são: desenvolvimento tecnológico, *design* do produto, manufatura, *marketing*, distribuição e serviços, e que a organização, no entanto, pode desenvolver capacidades distintas ou se especializar em qualquer das atividades, estágio da cadeia ou combinando-as. Já, Porter (1989), por sua vez, divide a cadeia de valor (atividades criadoras de valor), em duas categorias-chaves como: atividades primárias e atividades de suporte.

Atividades primárias - são aquelas que englobam a logística interna (compras, inventário, etc.), produção, logística externa (armazenamento e distribuição), vendas, publicidade, *marketing* e serviços (suporte ao processo de distribuição e no atendimento ao cliente antes, durante e pós-venda). Enquanto que atividades de suporte englobam infraestruturas (planejamento, finanças serviços, sistema de informação e jurídico), desenvolvimento tecnológico (pesquisa e desenvolvimento, *design* do produto), administração e desenvolvimento de recursos humanos. Segundo o autor, as atividades primárias estão relacionadas diretamente com a manufatura e distribuição. Enquanto que as atividades de suporte são aquelas que ajudam a organização a executar suas atividades primárias.

Assim sendo, pode-se perceber que a organização pode desenvolver forças e fraquezas em qualquer das atividades dos dois modelos de análise de cadeia de valor de um produto e/ou serviços, ou então a combinação deles. O vínculo entre atividades permite, no entanto, identificar com clareza, os tipos e qualidade de recursos e capacidades desenvolvida e controlada por uma empresa ou setor.

### ***Raridade***

A compreensão do valor dos recursos e capacidades controlados por uma organização é a primeira constatação a fazer de modo que se possa identificar suas forças e fraquezas. Assim sendo, ao constatar que tais recursos e/ou capacidades são igualmente controlados por várias organizações concorrentes, portanto, eles não poderão se configurar como bases de vantagem competitiva para qualquer uma das organizações. Em caso dos recursos e capacidades serem “valiosos”, comuns, ou seja, não raros, podem ser considerados fontes de “paridade” competitiva. E, em caso os recursos e/ou capacidades de uma organização não são controlados por grande número de companhias concorrentes, elas tenderão ser fontes de vantagem competitiva da mesma (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Assim, em linhas gerais, desde que o número de empresas com determinados recursos e/ou capacidades valiosas fossem menores que a quantidade de companhias “necessárias” para forjar uma dinâmica de “concorrência perfeita” em um determinado setor, eles (recursos e/ou capacidades “valiosos”) podem ser considerados raros e que constituem fonte potencial de vantagem competitiva.



## ***Imitação***

Os intervenientes (*players*) de um setor que controlam recursos valiosos e raros são normalmente inovadores estratégicos, pois desenvolvem e implementam estratégias que os concorrentes não conseguem. No entanto, isso pode proporcionar à essas empresas uma vantagem competitiva baseada no “pioneirismo”. Contudo, recursos e/ou capacidades valiosos e raros, apenas constituirão bases de vantagem competitiva sustentável, caso os concorrentes enfrentarem barreiras ou desvantagens de obtê-los e desenvolve-los. Esses, no entanto, são considerados de recursos imperfeitamente imitáveis o que nos leva a questão de imitabilidade (BARNEY; HESTERLY, 2011). Portanto, organizações capazes de controlar e explorar recursos valiosos, raros e difícil ou custoso de imitar, ao escolher e implementar suas estratégias, podem auferir normalmente um médio e longo período de vantagem competitiva sustentável.

Diante da vantagem competitiva de alguma empresa, os demais, portanto, podem escolher ou optar por ignorá-lo e ficarem em desvantagem ou então agir por meio da tentativa de imitação dos recursos da organização, de forma a poder possuir e implementar estratégias semelhantes. E caso esses concorrentes não enfrentarem barreiras ou desvantagens de custos para possuir ou desenvolver os recursos necessários, o plano de imitação lhes proporcionará “paridade” competitiva na indústria. Desta forma, de maneira geral a imitação pode ocorrer de duas formas. Duplicação direta ou substituição (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 1989).

## ***Imitação e Custos relacionados***

Muitos foram os estudiosos que se incumbiram de desvendar razões pela qual pode ser altamente cara e desvantajoso as tentativas de imitar recursos e as capacidades de outras empresas. Assim, foram identificados por Porter (1989), Barney; Hesterly (2011), quatro fatores como: as condições históricas únicas, ambiguidade causal, complexidade social e patente.

## ***Organização***

A probabilidade de alcançar a posição sustentável de vantagem competitiva é uma função do valor, raridade e da imitabilidade de seus recursos, face aos

concorrentes. No entanto, a empresa precisa estar bem “organizada” para usufruir-se de seus recursos e/ou capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar, de modo que possa explorar melhor as oportunidades (BARNEY; HESTERLY, 2011; LEVY, 1992).

Barney; Hesterly (2011) e Porter (1989), afirmam que muitos são os componentes relevantes para a questão de organização de uma empresa. Sendo eles: a) estrutura formal de reporte; os sistemas formais e informais de gestão e controle; políticas de remuneração, planos de cargos, carreiras e salários, benefícios, treinamento e capacitação presentes dentro da empresa.

- a) Estrutura formal de reporte - é um mecanismo de descrição hierárquico que permite identificar a forma como as funções, setores, atividades, respondem direta ou indiretamente uns aos outros. Isso normalmente, é previsto no “organograma” da empresa por meio do planejamento “estratégico”.
- b) Sistema de controle gerencial – é um conjunto de procedimentos formais e também informais, que servem de diretriz para todos os colaboradores da organização incluindo gerentes, a comprometerem-se com a missão e objetivos estratégicos da empresa. Os controles gerenciais formais, englobam elementos como orçamentos, relatórios mensais, trimestrais ou anual, que visam manter a alta gerência atualizada sobre resultados e decisões tomadas pelos colaboradores de nível tático e operacional. Controles gerenciais informais, diz respeito aos aspectos como cultura e comportamento organizacional, motivação dos colaboradores, et.
- c) Políticas de recrutamento desenvolvimento de recursos humanos -são procedimentos previamente estabelecidos pela empresa de forma a retribuir o trabalho com a remuneração, benefícios e carreira. Essas políticas, no entanto, servem de estímulo para que os colaboradores possam se comprometer com os objetivos e metas do departamento à que respondem diretamente.

Ademais, os referidos componentes e/ou atributos de organização, podem ser chamados de recursos e capacidades “complementares”, pois, uma vez analisadas de maneira particular, têm um potencial limitado em proporcionar vantagem competitiva. Enquanto que, quando combinados com outros recursos e capacidades, são capazes de auxiliar a empresa na exploração do seu potencial competitivo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

## **Análise SWOT**

Nos últimos anos, tornou-se acirrada a concorrência mundial entre empresas por meio de seus produtos e serviços, impostas pelo fenômeno da globalização. Isso, no entanto, vem constituindo constante pressão para as organizações, empresas ou propriedades à nível doméstico e externo principalmente. Elas vêm sentindo impactos de transformações inovadoras constantes que se verifica no âmbito do ambiente doméstico e externo da indústria face às expectativas, mudança de hábito e preferência dos consumidores ante aos produtos e serviços ofertados.

Desta forma, acompanhar as tendências, nesses dois ambientes, deixou de ser uma opção, e sim uma obrigação para empresas ou propriedades que buscam sobreviver ou assumir posições de liderança competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011; BATALHA, 2015; PORTER, 1989)

Assim, as estratégias contingenciais passaram a ser muito disseminado e aplicado como solução alternativa de se preparar melhor interna e externamente de forma a poder explorar oportunidades e neutralizar possíveis ameaças. Ou seja, o novo cenário se traduziu em uma espécie de “conhece a ti mesmo” para enfrentar de maneira segura o inimigo em potencial e conquistar lugares estratégicos socialmente.

O estudo dos fatores internos que determinam a força e fraqueza da empresa e do inimigo, como também, às oportunidades e ameaças possíveis, constitui elemento chave para a sobrevivência da organização em um dado setor (BATALHA, 2015; PORTER, 1986).

O modelo SWOT, que significa *Strength*-Força, *Weakness*-Fraqueza, *Opportunities*-Oportunidades e *Threat*-Ameaças, é uma ferramenta gerencial comumente utilizada para efetuar diagnósticos, análises e avaliações dos recursos e capacidades internas e do ambiente externo que circunda o negócio. O instrumento habilita o gestor a identificar os principais fatores a nível interno, que necessitam de aprimoramentos e aspectos externos que merecem atenção e que podem representar oportunidades importantes e ameaças possíveis (NAKAGAWA, 2018). O quadro 1 que se segue, mostra uma matriz SWOT segundo NAKAGAWA (2018).

Os pontos fortes e fracos, são fatores que proporcionam a organização uma posição de vantagem ou desvantagem competitiva e, desta forma, ao identificá-las na empresa ou indústria, é importante olhar o concorrente internamente em relação

aos mesmos recursos e capacidades (BATALHA, 2015; KOTLER; KELLER, 2012; NAKAGAWA, 2018; PORTER, 1989).

**Quadro 1: Matriz SWOT**

<b>SWOT</b>	<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
<b>Internos (Organização)</b>	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<b>Externos (Ambiente)</b>	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

**Fonte:** NAKAGAWA (2018).

Entende-se como ambiente interno, um conjunto de recursos e capacidades controladas pela organização capazes de determinar forças e fraquezas da mesma. Enquanto que o ambiente externo, são todos os fatores que vão além do controle interno da organização, e que lhe afeta direta ou indiretamente (BATALHA, 2015; PORTER, 1989).

As forças e fraquezas, contudo, variam de um setor para outro. Suas análises estão relacionadas à identificação das características chaves de vantagem competitiva do setor, requisitos básicos (recursos e capacidades tangíveis e intangíveis) internos da organização (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 1989).

As oportunidades são um conjunto de aspectos que podem se manifestar, em forma de necessidades e/ou desejos nunca ou mal atendidas. Portanto, as organizações públicas e/ou privadas, têm a responsabilidade de identificar tais necessidades e utilizá-los como oportunidades de investimento (BARNEY; HESTERLY, 2011; BATALHA, 2015).

Finalmente, a ameaça pode ser entendida como um fenômeno capaz de impactar negativamente sobre atividades e desempenho de uma empresa, setor, ou segmento e seu posicionamento estratégico. As constantes inovações, mudanças no hábito, comportamento e preferência dos consumidores, legislação, questões políticas, econômicas e sociais, P&D, entre outros, podem colocar em risco a

sobrevivência ou crescimento sustentável da organização ou indústria (BARNEY; HESTERLY, 2011; BATALHA, 2015).

A análise da matriz *SWOT*, permite relacionar e avaliar de forma sistêmica, todos os fatores internos e externos, como também, auxiliar na tomada de decisão estratégica organizacional. Ela tem como principal objetivo, ajudar na identificação e maximização dos pontos fortes e reduzir ou eliminar fatores negativos do ambiente interno da organização, face às oportunidades e ameaças no contexto externo à empresa, setor ou indústria (NAKAGAWA, 2018).

Assim sendo, percebe-se finalmente, que a matriz *SWOT*, permite identificar um conjunto de ações estratégicas a serem empreendidas, para que a organização possa explorar as oportunidades possíveis, e lidar da melhor forma com as ameaças, uma vez que conhece seus pontos fortes e fracos.

Isto posto, os tópicos a seguir abordarão temas como formação, assistência técnica, gerencial, extensão rural, cooperativismo e associativismo, infraestruturas e logística de transporte; associativismo e cooperativismo. São temas centrais dos quais serão extraídas categorias primárias ou básicas que servirão de balizadores, guia ou modelo para condução objetiva e consistente da atual pesquisa.

### **3.8 Papel da Formação/Educação no Desenvolvimento**

É sistematicamente normal, escutar do senso comum a importância social e econômica da formação (educação) tanto básica como profissional (ensino superior) para um país, região, setor, uma determinada cadeia produtiva ou comunidade específica. Isso, no entanto, pode ser comprovado em trabalhos de diversos autores clássicos e contemporâneos trazidos no presente tópico.

Diante de do atual quadro concorrencial entre países, por meio das empresas e cadeias produtivas, com vistas a obtenção do maior *market share* ou de novos mercados consumidores e mais exigentes, a formação passou a ser um dos recursos e pré-requisitos básicos para ocupação dos cargos e das funções. Dependendo do país, de ramo de negócio e de complexidade da atividade, o grau da instrução acadêmica requerida pode aumentar ou diminuir, porém, sempre influi direta ou indiretamente no desempenho de qualquer negócio. Desta forma, a formação ou nível de instrução acadêmica, tem sido associado como um elemento

indutor do desenvolvimento social e econômico a nível dos países, regiões, localidades, segmentos econômicos e cadeias produtivas.

Um indivíduo com educação básica ou formação profissional, além de poder desenvolver conhecimentos técnicos novos e eficientes, para execução de atividades produtivas, pode ser treinado para a interface com tecnologias bem-sucedidas transferidas de outras localidades. É uma pessoa e também mão de obra capaz de transformar sua realidade, com a sua capacidade de pensar e agir (CALEIRO, 2010; ILHA; LIMA, 1989; SCHLINDWEIN *et al.*, 2007).

De acordo com Rostow (*apud* Santos, 2014), o desenvolvimento é caracterizado por um processo de mudança social, com vista a proporcionar igualdade de oportunidades a cidadãos no âmbito social, político e econômico local, nacional e internacional. O desenvolvimento tem constituído, a maior preocupação das nações mundiais, isto é, oferecer o bem-estar social aos povos, que de acordo com a UNESCO, é um direito do cidadão e que pode ser alcançado entre outras formas, pela produtividade econômica. Ainda que cada país tenha adotado modelos diferentes para seu alcance, no epicentro da maioria delas, a educação foi privilegiada, como sendo, vetor (fator) indutor do desenvolvimento humano, produtividade e econômico (CAETANO, 2012; SANI; OLIVEIRA, 2014; SUCUMA, 2013).

O desenvolvimento pode ser visto sob quatro dimensões. Sendo elas: I) Desenvolvimento econômico, relacionado a alocação eficiente de recursos escassos e conseqüente alcance da produtividade; II) Desenvolvimento social, diz respeito a melhoria da condição de vida por meio do bem estar dos indivíduos de uma certa localidade, através da promoção de uma certa classe desfavorecida; III) Desenvolvimento político, pode caracterizar-se por exemplo, como a luta de alguns países em desenvolvimento, centrado na busca de deixar para trás os efeitos negativos de longos anos de opressão perpetrado pelos colonialistas, por meio do fomento a participação popular na vida política e econômica; IV) Desenvolvimento Cultural, conhecido como processo de criar e alargar as bases culturais, valores, atitudes nos indivíduos, comunidades, sociedade e nação (KHÔI, 1990).

A educação é um conceito abrangente e complexo, sendo assim, é possível seu desdobramento para inúmeros campos de análise. Sua possível relação com o desenvolvimento tem sido discutida desde o século XVIII, e, portanto, desvendar sua relação com o desenvolvimento não tem sido fácil, devido o extenso volume de

literaturas existentes sobre esse tema, o que acaba dificultado uma análise concreta ou exata (CAETANO, 2012; SANTOS, 2014). Diante disso, o presente tópico tem por objetivo, apresentar uma breve discussão (revisão de literatura) sobre a importância da educação e sua possível relação com o desenvolvimento na ótica de diferentes abordagens. Isto é, de que forma a educação assume um papel condutor no desenvolvimento?

Desde início dos tempos, a educação vem constituindo uma das principais prioridades do homem, isso porque, entende-se que é por meio dela que se tem consubstanciado, conhecimentos, atitudes e valores, pelos quais a percepção da realidade do indivíduo ou sociedade tem como prioridade (SANI; OLIVEIRA, 2014).

Assim, vale ressaltar que a educação segundo a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948, artigo 26º), é simultaneamente um direito humano fundamental e um fator de desenvolvimento, tendo em conta a estreita relação de causalidade patente entre o grau de educação (formação) dos indivíduos e nível de desenvolvimento de um país. Nesta ótica, a educação é considerada não apenas como um fim de si mesma, e sim, fator chave na promoção do desenvolvimento sustentável, paz, justiça, equidade social entre outros (CAETANO, 2012).

Lê Khôi (*apud* Caetano, 2012) e Sucuma (2013), lembraram que a educação pode assumir três grandes funções. Sendo elas: I) Função social, aquela na qual o indivíduo passa por um processo de inclusão (inserção) social; II) Função cultural, é um processo que permite transmissão de conhecimentos entre os indivíduos, como valores, atitudes, hábitos, crenças, normas, símbolos entre outros; III) Função econômica (ou de Mercado), é aquela onde se dá maior ênfase na qualificação da mão de obra intelectual (o saber como fazer) ou manual (o saber fazer).

Conforme já mencionado, a importância da educação para o desenvolvimento econômico foi discutida há séculos atrás, quando Adam Smith (1785) filósofo e economista inglês nascido na Escócia, alerta o estado da necessidade de garantir educação para população ainda que de forma básica, como meio de evitar possível degeneração total. Porém, apenas na década de 1970, que se viu a educação sendo relacionada diretamente com o desenvolvimento por meio do trabalho de Theodore Schultz (1978) “Valor Econômico da Educação” que tem como base a teoria do capital humano (NEY; HOFFMANN, 2009; SANTOS, 2014). Essa teoria, segundo Santos (2014, p.225), parte de seguinte pressuposto:

O capital humano, representado pela instrução, pela saúde, pelo treinamento prático, seria capaz de provocar desenvolvimento econômico, porque são investimentos e, como tal, são passíveis de gerar taxa de retorno apreciável pelo aumento da produtividade do trabalhador e consequente melhoria de vida, em que a Escola passou a ser vista como locus prioritário de formação de mão de obra para o mercado de trabalho, dentro de uma visão pragmática tecnicista, instrumental (SANTOS, 2014, p. 225).

Assim, partindo dessa perspectiva, a educação por sua vez, passou a ser percebida como uma variável imprescindível para superação de desafios (de luta contra fome, pobreza, doença, preservação do meio ambiente) que a busca pelo desenvolvimento coloca, visto que, mostra ser um “capital” importante no processo de elevação da produtividade e qualidade do trabalho e passa a constituir um fator econômico (SANTOS, 2014).

Também, outros trabalhos e casos serviram de suporte teórico e empírico para comprovar tais afirmativas do senso comum. Segundo Caetano (2012) e CALEIRO (2010 p.136), a relação educação-desenvolvimento de um país, vem sendo investigado há mais de seis décadas. Existem milhares de textos referente a essa literatura, pois de uma forma geral, há uma certa unanimidade entre os estudiosos dessa área. Por meio de seus experimentos verificaram que o investimento, ou seja, um esforço maior dos países voltado para educação, pode propiciar maior desenvolvimento, onde esse último pode dar um impulso adicional a educação.

Em parte, essa relação vem se justificando ainda que de forma superficial, pelos diversos acordos de desenvolvimento preconizado entre os países europeus e EUA, para com os países em vias de desenvolvimento e os subdesenvolvidos. Por exemplo, existe uma cooperação entre, Portugal, Angola, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Cabo-Verde em diversos domínios, principalmente na educação como forma de reduzir persistentes atrasos sociais e econômicos patentes na realidade desses países. Tal fato, no caso, se estende para a relação mantida entre a África, alguns países da América de sul e seus parceiros de desenvolvimento (CALEIRO, 2010 p. 137).

As parcerias no campo educacional, normalmente envolvem reformas do ensino, isto é, capacitação dos docentes, técnicos do ensino básico, fundamental e superior, garantir um ensino básico universal, reestruturação dos cursos de formação superior local, concessão de bolsas de estudo integral ou parcial. Tais



esforços, constitui um fator catalizador no desenvolvimento humano (capital humano) e conseqüentemente para os países beneficiários. Nos acordos (na área de educação), geralmente ficavam implícitos os esforços na ótica de trabalhar a educação para a redução de fome, pobreza generalizada, melhoria de saúde, desnutrição, mortalidade infantil, melhoria da condição de vida, entre outros (CALEIRO, 2010; SANI; OLIVEIRA, 2014; SUCUMA, 2013).

Tais esforços se justificavam, porque a educação é a base para alcance de todos os objetivos do milênio e das metas específicas estipulados nesses acordos universais (ACEDO, 2008; CALEIRO, 2010). Corroborando tal afirmativa, SANI (2013 p. 98), afirma o seguinte:

É sabido que com o surgimento da vida humana no Planeta Terra, o ser humano sempre tem trabalhado para melhorar e tornar mais fácil a sua vivência, graças à sua capacidade racional, característica que o difere de outros seres vivos considerados irracionais. Assim sendo, a educação, quer informal, quer formal, serviu ao ser humano para regulá-lo e poder transformar a natureza em seu próprio benefício. Nesta perspectiva, as rápidas transformações ocorridas no mundo, ao longo dos tempos, não só, no plano econômico, social, cultural, ambiental, político, mas também, tecnológico, levaram à necessidade imperiosa de o Estado e a sociedade primarem na busca de conhecimento como a única forma de o homem alcançar um desenvolvimento sustentável. A educação sempre tem estado na pauta dos países, pois, ela é a base do desenvolvimento de qualquer país (SANI, 2013 p.98).

Assim, torna-se evidente o papel da educação na vida de um indivíduo enquanto ser observador e modificador de sua realidade pessoal, socioeconômica e ambiental. De acordo com a Acedo (2008), a educação se divide em cinco importantes fases, que podem se traduzir nas competências pessoais, como: I) o aprender a ser; competência social, o aprender a viver em conjunto; competência produtiva, o aprender a fazer e; competência cognitiva, definido como o aprender a conhecer; II) O aprender a ser, propício ao indivíduo a chamada, competência pessoal, isto é, permite ao indivíduo, conhecer a si mesmo e desenvolver identidade própria que constitui projeto de vida na qual mantém o vínculo de aprendizagem contínua; III) O aprender a viver em conjunto, diz respeito ao potencial social desenvolvido pelo indivíduo, isto é, suas atitudes, valores, culturas, hábitos e crenças, que o permite a melhor interação possível com o meio em sua volta (pessoas, famílias, colegas, amigos, outros países, cidades, comunidades, culturas, etc.); IV) O aprender a fazer, se refere ao potencial produtivo relacionado ao que a

educação propícia ao indivíduo, em forma de instrumento de criar, desenvolver e transformar a realidade, na esfera cultural, ambiental, política e econômica. É nesse estágio que o indivíduo se apodera, de forma a poder lidar da melhor forma com as adversidades e exigências do mercado de trabalho e também com as evoluções tecnológicas, ambientais, sociais e econômicas.

Finalmente, a quinta V e última competência, o aprender a conhecer ou competência cognitiva, cinge em permitir que o indivíduo enquanto ator, observador atento e crítico, transformador do seu entorno, o reconhecimento da necessidade de “saber aprender”, ensinar a ensinar e descobrir como conhecer. Conforme apresenta os quatro pilares da educação, torna-se patente que “a educação, é um processo que permite transformar o potencial de cada pessoal em competências, sendo assim fundamental no processo de desenvolvimento humano” (CALEIRO, 2010 p. 140).

Dessa forma, a educação, propícia tanto benefícios a nível do indivíduo, como também em termos coletivos ou sociais, sendo eles: melhoria de condição de vida em relação à saúde, redução de desigualdade de renda, produtividade. Enquanto a nível social, tais benefícios podem se apresentar na redução de pobreza, aumento da competitividade econômica, promoção da paz e estabilidade, maior compreensão e sensibilidade com assuntos ambientais.

Na opinião de Caleiro (2010), as vantagens competitivas de um país outrora vistas apenas a nível de seus recursos naturais como minérios, frutas, legumes entre outros, podem passar a ser analisadas no âmbito do fator mão-de-obra qualificada no trabalho (capital humano). Assim, passa-se a obter melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, por meio de desenvolvimento e manejo adequado de tecnologias necessárias na melhoria da eficiência de sua atividade produtiva. Dessa forma, o aumento da produtividade, é capaz de consequentemente impactar no crescimento econômico, devido à elevação dos níveis de educação.

Em sua tese, Caetano (2012), afirma que países com alto nível de educação, apresentam elevados graus de principais indicadores sociais como: Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), de Esperança Média de vida (EMV) e PIB *per capita*. Ou seja, segundo ele, esses indicadores atuam como fatores importantes na demonstração da relação de causalidade entre a educação e o desenvolvimento.

Dessa forma, pode-se considerar a educação um direito de todos, pois além do aspecto do desenvolvimento econômico, isto é, aspecto mercadológico da educação, ela também assume um papel central na identidade e preservação

sociocultural do indivíduo. Este último representa sua vertente humanística, segundo Sucuma, (2013, p. 48 - 49).

A modernidade trouxe muitas visões, hoje já clássicas, sobre educação, principalmente a concepção humana de educação e a concepção mercadológica baseada na produção de conhecimento para o mercado. Nas duas concepções de educação, acredita-se que a concepção humana constitui uma vertente mais viável para construção de uma sociedade mais justa e igualitária dentro de uma perspectiva de acesso aos direitos sociais. É uma concepção que não só defende o desenvolvimento da sociedade tendo o homem no centro de tudo, como também presa por uma ação efetiva da educação difusa dentro da sociedade, propondo desenvolver trabalhos que beneficiam a sociedade e resgatando os valores humanos. Enquanto que a concepção mercadológica visa basicamente atender os interesses do mercado em primeiro lugar, visando lucro, e as questões humanitárias ficam para o segundo plano. Apesar da concepção mercadológica presa pela demanda do mercado, hoje existem instituições de ensino superior que tentam aliar as necessidades de mercado com o acesso aos direitos sociais voltados ao bem-estar do homem. Mas esta visão é ainda muito insipiente (SUCUMA, 2013, p. 48, 49).

Desde início dos tempos, a educação vem constituindo uma das principais prioridades do homem, isso porque, entende-se que é por meio dela que se tem consubstanciado, conhecimentos, atitudes, valores pelos quais a percepção da realidade do indivíduo ou sociedade deve se guiar. Dessa forma, o indivíduo atua como ator localizado no epicentro de transformação social, ou seja, em detrimento de sua formação acadêmica (básica, fundamental ou superior), é capaz de modificar a realidade no âmbito público e privado por meio de cultivo de valores científicos e tecnológicos (SANI; OLIVEIRA, 2014).

Neste caso, dar ênfase maior a educação seja ela básica ou superior deve caracterizar um compromisso primordial das nações principalmente aquelas em vias de desenvolvimento, para que se possa formar cidadãos qualificados e usá-los como ferramenta necessária para o alcance do sonhado bem-estar social, ambiental e econômico principalmente (SANI, 2013).

Os países subdesenvolvidos normalmente enfrentam problemas de diferentes gêneros como: dificuldade de equilibrar o desenvolvimento nos moldes sociais, ambientais e econômicos; distribuição desproporcional de renda; instabilidades institucionais e política; centralização de poderes de decisão pública; economias dependentes de atividades agropecuária de subsistência, baixa escala de produção de alimentos, uso de técnicas de produção rudimentares, atividades desconexas e mão de obra não qualificada. Como consequência, tem-se verificado nesses países

um elevado ritmo de desigualdade social, violência no meio rural e urbano, projetos sociais de desenvolvimento comprometidos (CALEIRO, 2010).

Diante disso, na visão de Sucuma (2013 p. 57, 58) “a educação constitui um espaço adequado para pensar problemas deste gênero, tendo em conta que ela tem capacidade de oferecer alternativas para atender adequadamente este tipo de questões ligadas ao desenvolvimento”. No entanto, o processo educativo, constitui um caminho adequado para a construção do saber. Diante disso, o Estado assim como a sociedade em geral, devem mobilizar esforços para sua disponibilização para todos e com qualidade. Isto posto, a sociedade capitalista tem apostado de forma constante na formação humana, pois o desenvolvimento como proposto pela ONU, passa pelo desenvolvimento econômico.

### 3.8.1 Educação na Produtividade e Desigualdade de Renda

Em muitos países do mundo, é comum verificar baixo nível de formação entre a maioria das pessoas que vivem no meio rural. Sendo assim, este indicador, o principal entrave para o crescimento sustentável de atividades econômicas ali praticadas, isso porque, acaba afetando a produtividade, renda e o próprio bem-estar dos agricultores. Mas com apostas e investimentos em educação, consegue-se elevar o crescimento econômico de qualquer país ou atividade econômica (CHOWDHURY; CHOWDHURY, 2011; NORTH, 1990; SILVA, 1996).

Gomes; Moraes, (2012), na obra “educação superior no Brasil contemporâneo: transição para um sistema de massa”, consideram que o desenvolvimento observado a nível mundial e em especial o desenvolvimento econômico, está estreitamente ligado a educação e em parte a educação superior que relaciona ensino, pesquisa e extensão. Schlindwein *et al.*, (2007), são da opinião que “a educação superior e institutos assumem importantes funções (papeis) no processo de desenvolvimento científico, tecnológico e econômico da sociedade e principalmente das mediações onde se encontram situadas”.

A produção e produtividade agrícola são variáveis dependentes do nível de educação/formação. Nos países com grau educacional elevado consegue-se verificar o desenvolvimento e uso de técnicas produtivas mecanizadas avançadas e consequente aumento da produção e produtividade. Porém, a produtividade

marginal da educação nas propriedades agrícolas é decrescente (ILHA; LIMA, 1989).

No artigo “Educação, concentração fundiária e desigualdade de rendimentos no meio rural brasileiro”, Ney; Hoffmann (2009), afirmaram que a educação além de impactar sobre a produtividade das atividades agropecuária no Brasil, apresenta também uma relação positiva com a distribuição desigual de renda no meio rural. Para eles, existe uma diferença de renda entre o campo e a indústria (atividade não agrícola). Considerando que as atividades do campo são mais simples se comparado com as da indústria, quanto mais a pessoa for qualificada maior será a possibilidade de se empregar na indústria, realizar atividades complexas e auferir mais ganhos. Na opinião desses autores, baixo grau de escolaridade dos indivíduos de um determinado meio rural pode servir de obstáculo de ascensão para o nível da indústria e conseqüentemente a falta de valor agregado dos produtos, perda da competitividade nos mercados mais exigentes e potenciais ganhos econômicos.

Corroborando as afirmativas de Gomes; Moraes, (2012), porém numa abordagem um pouco diferente, Ney; Hoffman (2009), afirmam que quando a economia de um país se detém fortemente a atividade agrícola, deve-se apostar no fortalecimento desse setor por meio de formação da mão de obra especializada, através da criação principalmente de cursos de agronomia voltado para assessorar o campo e induzir a produtividade das atividades e aumento da renda das famílias. Dessa forma, esse profissional técnico, assume um papel central no fomento à transformação social e em particular do meio agrícola conforme suas necessidades, isto é, respeitando sua historicidade cultural, crenças, valores, costumes entre outros. Desta forma, pode-se concluir que a educação/formação da população ou habitantes de uma dada região, é um fator impactante e que reflete na qualidade da mão de obra disponível para atividades produtivas, gerenciais e comerciais.

É nesta ótica que em 1859, foi criada o primeiro Instituto Baiano de Agricultura (IBA), com proposta de intervir socialmente por meio de formação de formadores (agrônomos) com vista a aumentar a produção (produtividade) das atividades agrícolas (lavouras) e desenvolver e implementar tecnologias capazes de substituir a mão de obra escrava improdutivo predominante na época (SCHLINDWEIN et al., 2007). As cadeias produtivas agrícolas têm competido entre si por meio de desenvolvimento ou aquisição de inovações tecnológicas, no domínio de produção (primaria e industrial), gestão e comercialização, sendo o

capital/recurso intelectual capaz de fazer toda a diferença (BATALHA, 2015; ZYLBERSZTAJN, 2017).

Fortalecer o setor agrícola e em particular a atividade produtiva, passa pela formação e capacitação dos agentes (no campo e na indústria) através de assistência técnica e extensão rural. Segundo Schlindwein *et al.* (2007), o baixo grau de formação do agricultor, pode influenciar a sua capacidade de absorver e implementar ajudas de assistência técnica, gerencial e extensão rural oferecidos pelos órgãos de apoios (governo, responsáveis de cooperativas, entidades privadas de fomento).

Isto posto, têm surgido diversas iniciativas governamentais de promover formação básica e técnica no campo de forma a dar suporte qualitativo não só no campo, como também à indústria, isto é, em toda a cadeia. A iniciativa tem como objetivo, tornar a população rural numa mão de obra treinável e capacitável, face aos pacotes tecnológicos modernos a serem introduzidos em suas culturas agropecuárias (BATALHA, 2015; CALEIRO, 2010). A iniciativa também, se justifica pelo fato do processo de introduzir tais pacotes tecnológicos devidamente desenvolvidos pelos extensionistas, por meio de assistência técnica ou gerencial para o aumento da produtividade, qualidade dos produtos e/ou serviços, ter enfrentado desafios em diversas cadeias produtivas agroindustriais, devido entre outros fatores ao nível de formação do público alvo, isto é, os agricultores ou produtores rurais principalmente (ZYLBERSZTAJN, 2017).

Portanto, entender o funcionamento das suas ferramentas de apoio é de vital importância. Dessa forma, o tópico a seguir foi destinado a compreender às premissas da assistência técnica e extensão rural para o desenvolvimento da cadeia produtiva agroindustrial.

### **3.9 Extensão Rural, Assistência Técnica, Gerencial e Financeira**

A agricultura de economia familiar (característica predominante na maioria das propriedades agrícolas rurais em muitos países subdesenvolvidos), é uma atividade fundamental para o crescimento econômico e social sustentável de muitos países e principalmente de habitantes das áreas rurais.

Não obstante a sua importância socioeconômica, os problemas enfrentados pela agricultura elevam ainda os desafios impostos pela nova economia de mercado. O

novo quadro econômico e institucional, tendo agricultura familiar (pequenas propriedades) vista como parte de uma economia mais ampla e diversificada, a partir de um modelo de desenvolvimento mais descentralizado, requer dela a adaptação às novas exigências de eficiência, escala e novos padrões de qualidade. A manutenção nos mercados tradicionais e inserção em novos mercados mais promissores, requer da agricultura familiar a combinação das competências herdadas das gerações precedentes com novos conhecimentos e novas práticas. Exige-se também dela, a maior capacidade de empreendedorismo e desenvolvimento de novas habilidades gerenciais e aprendizagem (CALEMAN, 2015; LIMA; WILKINSON, 2002; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Assim, intervenções por meio de políticas públicas e programas específicos de assistência técnica e extensão rural (créditos ou financiamentos, tecnologias produtivas e de gestão sustentável da propriedade e garantias de comercialização dos produtos agrícolas ou não) têm mostrado ser um caminho viável.

Assistência técnica e extensão rural (ATER), são termos oriundos dos Estados Unidos da América nos meados do séc. XIX, quando os resultados e experimentos realizados no centro de experimentação, precisaram ser publicados aos produtores rurais. Era um método de ensinamento comunitário onde todos (extensionistas), tinham acesso aos princípios básicos do “ensinar a fazer”, induzindo a prática, enquanto que os beneficiários, aprendiam a “saber o fazer”. São mecanismos cujos pressupostos originais visam fomentar a modernização e também estimular a produtividade nas atividades do campo, por meio da transferência de tecnologias (BRITO, 2001; LANDINI, 2015).

Contudo, esse modelo sofreu duras críticas dos estudiosos da área que o consideraram produtivista e centralizada, com a metodologia de imposição. Assim, na década de 2010 para frente, a ATER, incorporou uma nova visão onde passou a adotar uma nova concepção baseada na organização dos agricultores por meio da criação, implementação e gestão dos processos participativos, apoio à comercialização e articulação interinstitucionais (SANGREMAN *et al.*, 2006).

De maneira geral, a ATER, passou a difundir e disseminar o conhecimento através de meios e métodos “extraescolares”, sendo assim, um processo educativo informal de caráter continuado. É uma atividade imprescindível no meio rural, pois, dirige-se aos familiares agricultores e os demais integrantes da cadeia que recebem informações em tempo real sobre o mercado e boas práticas como: aplicação

correta de tecnologias no meio agrícola, pecuária, no combate ou prevenção à doenças, pragas nas plantas e animais, adubação do solo, épocas para adequado plantio, colheita, armazenamento, uso correto de máquinas e equipamentos agrícolas, alimentação balanceada dos animais, saneamento básico na propriedade, práticas de higiene pessoal, conservação e segurança de alimentos, educação para saúde entre outros (SOUZA *et al.*, 2013).

No Brasil, o conceito foi difundido por meio da EMBRATEL, como processo educativo cuja finalidade, é de contribuir a elevação da produção, produtividade, renda e principalmente da qualidade de vida das famílias rurais (SOUZA, et al, 2013). Assim, pode-se dizer que as ações de ATER, assume um papel imperial não somente no que se refere ao empoderamento do agricultor, mas, também, na criação de condições que visam atrair políticas sociais direcionadas para o campo e conseqüentemente, contribuir para um crescimento rural sustentável (ALMEIDA; PERES; FIGUEIREDO, 2016).

Em sua nova roupagem, a ATER, buscou dar mais foco aos agricultores familiares devido os diversos aspectos de fragilidade que caracterizam este elo, ainda que ele seja responsável pela disponibilização de mais de 70% de alimentos no mercado brasileiro.

No Brasil, algumas dificuldades (problemas) encontradas nas atividades agropecuárias evidenciaram a fragilidade e desarticulação entre os atores que ali atuam, justificando assim, a necessidade de assistência técnica e extensão rural, sendo elas: individualismo; ausência de profissionalismo; oportunismo; carência de apoio, informalidade e ausência da visão empreendedora por parte dos agricultores; baixa formação; manejo inadequado e rudimentar; baixa disponibilidade de capital, discrepância entre o ensinado e a praticado pelos produtores.

Tais problemas colocaram desafios para o antigo modelo “estadunidense” que se mostrou ineficiente para superá-las. Diante disso, a atual abordagem participativa da ATER (participativo e de diálogo), possibilitou ao extensionista a adoção de uma visão mais abrangente que considera as reais necessidades e cultura local dos produtores, além de os permitirem participar do desenho de planos e estratégias direcionados para atender seus problemas. Isto é, uma intervenção de forma dialógica e participativa.



### 3.9.1 Suporte Financeiro

A efetividade ou execução prática e satisfatória das políticas de desenvolvimento dos países, setores produtivos e econômicos está intimamente ligada à disponibilização de linhas de crédito ou capacidade de investimento dos operadores, com vistas a apoiar os projetos de desenvolvimento em diferentes áreas. A política de crédito bem traçada, isto é, que reflete as necessidades e importância dos setores econômicos para o país, tem se mostrado, um instrumento eficiente de estimular a produtividade, qualidade dos produtos e serviços, competitividade interna e externa das cadeias produtivas e consequente desenvolvimento econômico e social (BATALHA, 2015; LIMA; WILKINSON, 2002).

No setor ou fileira agroindustrial, assim como nos outros segmentos, o crédito, além de reduzir ou eliminar o oportunismo e equilibrar os ganhos entre os agentes, ele permite desenvolver e introduzir inovações tecnológicas em todos os estágios (antes, dentro e depois da porteira) da cadeia. Também, consegue fomentar a busca pelos ganhos maiores, por meio de adoção de boas práticas no cultivo e agregação do valor aos produtos primários gerados pelo sistema agroalimentar (PESSOA; LEITE, 2015; ZYLBERSZTAJN, 2017).

Tendo em conta que os agricultores são agentes chaves da cadeia, é importante tê-los motivados. Com o crédito de médio e longo prazo aos agricultores, eles tendem a se sentir estimulados a adotar boas práticas de cultivo, capazes de impactar na maior produtividade e melhor qualidade a matéria prima utilizada nas fábricas de beneficiamento da castanha de caju (PESSOA; LEITE, 2015).

Conforme os autores Pessoa e Leite (2015), assim como na cultura primária da castanha de caju com casca (CCC), os créditos são igualmente indispensáveis para atividades da indústria, no processamento, beneficiamento e comercialização de ACC, tendo em conta a importância desse segmento na dinâmica competitiva da cadeia como um todo.

Diante disso, conclui-se que o crédito ou suporte financeiro é um *inputs* e/ou recurso necessário para tanto para operação sustentável das atividades primárias no campo, como nas indústrias de beneficiamentos. Portanto, na indústria, a ausência de crédito de médio e longo prazo, pode acarretar na fragilidade ou então a insustentabilidade das operações de produção, como as de comercialização e

distribuição, podendo afetar conseqüentemente a competitividade interna e externa da mesma.

### **3.10 Associação e Cooperativa de Produtores**

As associações e cooperativas são novas formas de organizações que oferece subsídios ao desenvolvimento da cadeia por meio de fortalecimento dos agentes a montante, principalmente aqueles ligados diretamente com a produção agrícola. São formas de organização fortemente incentivado nas últimas décadas para reduzir gargalos nas diferentes etapas da cadeia e, principalmente no campo e na indústria

Nas duas últimas décadas, tem-se verificado notável crescimento da criação e implementação de associações e cooperativas de produtores agrícolas, como estratégia competitiva de mercado, considerando suas limitações individuais face às exigências e oportunidades que se fazem presentes nos mercados (LANDINI, 2015).

O associativismo no meio rural advém de uma iniciativa que envolve dois ou mais indivíduos por incentivo do governo, setor privado, ONGs ou sociedade civil, como forma de criar mecanismos de inclusão (dar oportunidades), para que pequenos produtores familiares pudessem participar e criar valor aos seus produtos e acessar mercados mais competitivos, porém, lucrativos. Por meio de associação, tanto a produção quanto a comercialização tornam-se mais eficientes e rentáveis, uma vez que, o que se busca é o bem comum (MAPA, 2016).

O cooperativismo é a junção de pessoas, entidades ou propriedades em busca de traçar planos, estratégias e metas que visam satisfazer os interesses em comum. A cooperativa vem assumindo papel de uma entidade forte e capaz de fazer frente às grandes propriedades produtivas, os intermediários ou corretores, no campo e na indústria (PESSOA; LEITE, 2015; ZILBERSZTAJN, 2017).

O termo cooperativo emergiu durante o período de transição do séc. XVIII para o séc. XIX. Essa época era marcada pela expansão da revolução industrial (crescente uso das máquinas) no mundo e exploração massiva da mão de obra escrava e conseqüente enriquecimento de uma minoria empreendedora sobre a classe operária (SCHMIDT, 2010).

Contudo, vale ressaltar que a cooperativa segundo Ferreira (2001), é um estágio além da associação, apesar de ambos procurarem alcançar melhores resultados globais para seus membros individuais. Diferentemente da associação, a

cooperativa é uma organização mais estruturada e com no mínimo de vinte (20) membros. É uma entidade que por meio de esforços coletivos, é dotado de condições capazes de proporcionar melhores resultados produtivos (qualidade e quantidade de produção), comerciais e maior aporte financeiro para melhorias necessárias dentro da cadeia. De acordo com seus estatutos e estrutura administrativa, diferentemente das associações, as cooperativas atuam como uma instituição indutora de governança corporativa junto a área geográfica em que se encontram, como para a cadeia em geral (BATALHA, 2015).

As cooperativas de agricultores, têm como objetivo, ajudar na melhoria da qualidade e produtividade no campo (produção de matéria prima ou produtos primários) e na indústria, como também de aumentar os ganhos dos produtores e conseqüentemente seus poderes negociais (LIMA; WILKINSON, 2002).

Também, elas funcionam como canal de disseminação de novos conhecimentos tecnológicos para o setor que representam. Por apresentarem uma estrutura administrativa organizada, também, conseguem por meio de seus projetos desenvolvidos de acordo com as necessidades, interesses e prioridades dos membros e da comunidade local, captar financiamento ou obter créditos de médio e longo prazo para execução de suas atividades (BATALHA, 2015; PESSOA; LEITE, 2015; ZYLBERSTAJN, 2017).

Munidas da autonomia financeira, as cooperativas atuam em diferentes frentes da cadeia produtiva de caju, isto é, na produção e exportação *in natura*, no beneficiamento local de castanha e seus derivados. Em contrapartida, o governo pode isentá-las parcial ou totalmente, de muitos tributos a recolher (BATALHA, 2015).

Assim, o associativismo e cooperativismo, são ações coletivas que contribuem com a promoção do desenvolvimento ou crescimento de cada indivíduo (agente) que nele participa, seja ela de forma empresarial, regional e nacional. Eles atuam na viabilização dos investimentos, planos e estratégias de políticas destinadas para a comunidade ou setor agropecuário (FERREIRA, 2001).

Cooperar, constitui um dos escassos pontos de convergência entre os interesses do Estado, organizações tradicionais de fomento/apoio e os próprios agricultores (BLUM, 1999).

De acordo com Blum (1999), com vistas a resolver os problemas do âmbito técnico e econômico relativos a terra, agregação de valor ao produto,

comercialização, produtividade, crédito entre outros, o fomento de associações ou cooperativismo é imprescindível. As duas organizações, e principalmente cooperativas, consegue fortalecer os agentes membros, superando desafios e suas limitações técnicas e econômicas através da cooperação, unindo competências centrais, *know how* e outros conhecimentos e recursos específicos de cada um dos membros.

As associações e cooperativas podem imprimir melhorias no processo produtivo, nas vendas, nos preços, na qualidade do produto e serviços, na tecnologia, no melhoramento genético, capacitação dos produtores e os demais agentes entre outros, com vistas a superar desafios internos e externos com o qual as cadeias produtivas agropecuárias deparam (BRITO, 2001; CODATO; JUNIOR; LOBO, 2015; EMBRAPA, 2003; PARREIRAS, 2007; SCHMIDT, 2010).

Também, nesta mesma ótica, Codato; Junior; Lobo, (2015), afirmam que a formalização ou a legalização da associação ou cooperativa, oferece condições de fácil aquisição de insumos (máquinas, equipamentos, defensivos, fertilizantes entre outros), concessão de linhas crédito de médio e longo prazo etc.

Por outro lado, Landini, (2015), advoga que o individualismo caracterizado pela falta de cooperação e associativismo, pode acarretar as mais diversas perdas para os agricultores e os demais elos da cadeia, entre eles, a impossibilidade de acessar mercados mais rentáveis por possuírem produtos de baixa qualidade, volumes menores individualmente, garantir matéria prima de qualidade, incapacidade de negociação, etc.

Atualmente, embora que se possa constatar a evidente expansão de cooperativas e associações em todo o mundo, atuando no âmbito público e privado, em defesa dos trabalhadores operários no meio urbano como também dos produtores no meio rural, existe ainda muita resistência de sua criação e implementação. Isso se deve aos mais diversos motivos como: falta de estruturas de governança (contratos) eficiente, que estabelece o papel de cada um dentro do sistema produtivo como forma de lidar com custos de transação, oportunismo e racionalidade limitada dos agentes, que pode afetar o desempenho da cadeia como um todo (CODATO; JUNIOR; LOBO, 2015; FERREIRA, 2001; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Ou seja, por outro lado a falta de confiança se faz sentir durante a relação de transação. Dessa forma, de acordo com Landini, (2015), cooperar se traduz em

depender de outrem em busca de seus objetivos e que isso sempre envolve riscos e incertezas. Porém, quando se trata de agricultores o risco não é de investimentos financeiros e sim do comprometimento da satisfação das necessidades básicas, superado esses problemas, pode ocorrer o rápido crescimento do empreendimento coletivo e sobrevivência da sociedade agrícola e urbana (BLUM, 1999).

### **3.11 Infraestrutura Logística de Transporte e de Comunicação**

O sistema logístico de transporte e comunicação tem constituído importante fator indutor de sustentabilidade econômica de qualquer cadeia produtiva, como também no desenvolvimento socioeconômico que qualquer nação, Estado, região ou localidade.

Basta valer-se da comparação entre duas nações: uma desenvolvida e outra subdesenvolvida ou em vias de desenvolvimento, torna-se possível constatar tais afirmações. É característico de um país subdesenvolvido, a ocorrência da produção e consumo nas localidades relativamente próximas entre si; forte concentração da mão de obra (força de trabalho) no meio rural (BALLOU, 2004). Segundo Araújo (2007), Batalha (2012) e Zylbersztajn (2000), antigamente com as dificuldades em logística de transporte, a produção agropecuária era restrita a certas localidades e em escalas menores devido à ausência de opções eficientes e seguros de armazenagem e conservação de *commodities*.

Isto posto, com o surgimento e disponibilidade de serviços de transporte e comunicação eficientes e baratas, tornou-se evidente radicais modificações na estrutura econômica das sociedades. Conseguiu-se alavancar a competitividade (concorrência) entre os produtos (perecíveis ou duráveis) a nível dos mercados domésticos e externos, oferecer uma produção com ganhos intrínsecos na economia de escala e na redução de preço de bens e serviços (ARAÚJO, 2007; BALLOU, 2004).

Na opinião de Ballou (2004), tais avanços verificados nas últimas décadas nos serviços logísticos contribuíram para o aumento da competitividade ao permitir que, produtos fabricados em uma determinada localidade como África e América Latina, serem disponibilizados com preços competitivos nos mercados que antes eram de difícil acesso por conta de elevados custos envolvidos. Ainda que os custos de mercado de destino sejam elevados, a eficiência do transporte e comunicação,

como também o valor agregado ao produto, podem compensar. Isso, no entanto, elimina as barreiras e limitações antes existentes. Também, além da competitividade indireta supracitada, pode ocorrer a competitividade direta entre produtos de mercados domésticos próximos.

O novo paradigma permite ainda, que a organização ou propriedade possa vender mais produtos do seu portfólio, como também na estabilização de preço dos produtos similares encontrados no mercado de destino (BALLOU, 2004).

Em relação à economia de escala, o sistema de transporte eficiente permite que as partes de um todo, que constitui um certo produto sejam fabricados em escala maior no lugar com a mão de obra barata (ARAÚJO, 2007). No que diz respeito aos preços, serviço de transporte eficiente e barato, não os reduz apenas por permitir atuação de inúmeros concorrentes, mas sim pelo fato do transporte compor um leque de componentes -onde junto com a produção, vendas e distribuição- formam os custos totais de produção (BALLOU, 2004).

No âmbito da produção e consumo de alimentos, a evolução de transporte e comunicação, proporcionaram notável contribuição na produção, conservação e distribuição, ou seja, deu de uma forma geral a sustentabilidade às atividades que compõem os negócios agropecuários. O advento do agronegócio (agricultura, indústria e serviços), contou sobretudo com influência ou impacto da evolução de infraestruturas de transporte (rodoviário, ferroviário, aeroviário e hidroviário) e comunicação sobre atividades agrícolas, industriais e serviços, remontando assim a época da revolução industrial verificado no século XVIII e XIX, mais tarde nas duas guerras (I e II) mundiais, e no pós-guerra (ARAÚJO, 2007; BATALHA, 2001; ZYLBERSZTAJN, NEVES, 2000).

De acordo com Vieira (2012), com o surgimento de energia a vapor e eletricidade durante a revolução industrial, tornou a análise da agricultura mais complexa, tendo as safras regularizadas e um incremento maior na produtividade por meio de utilização de tratores, colheitadeiras, semeadeiras, novos implementos agrícolas e atividades especializadas.

Essa época compreende o período da chamada “revolução verde”, caracterizado pela busca de mecanismos eficientes de produção capazes de proporcionar uma escala maior na produção de alimentos de forma sustentável, com vistas a garantir a segurança alimentar da população mundial cada vez mais exigente e em constante crescimento (SONNINO, 2011).

Tais avanços verificados durante a revolução industrial, aliados aos do período pós II guerra, proporcionaram maior dinamismo às atividades agropecuárias ao permitir desintegração vertical das atividades, melhores condições (capacidade) de armazenamento, conservação e distribuição eficiente de alimentos para mercados cujas localizações eram proibitivas para fins comerciais, devido elevados custos envolvidos nas transações e o baixo valor de *commodities*. Ou seja, além de oferecer alternativas de transporte, houve também o barateamento e qualidade nos serviços do mesmo (BATALHA, 2012; SILVA, 1996).

Com o novo paradigma, tornou-se necessário a especialização de atividades dentro da cadeia como forma de minimizar os custos envolvidos em cada processo da cadeia produtiva. Assim, a compreensão da agricultura passou a exigir a inclusão de todas as partes especializadas a partir de uma noção mais abrangente, integrada e detalhada (ARAÚJO, 2007).

Isto posto, a cessão seguinte trouxe uma breve descrição detalhada dos aspectos metodológicos utilizados de forma a tornar exequível os objetivos que nortearam a presente investigação e o modelo proposto para análise da cadeia.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente tópico tem como objetivo descrever a metodologia da pesquisa utilizada e que serviu de suporte (instrumento) na coleta e análise dos dados, como também na garantia consequentemente da exequibilidade dos objetivos propostos e resultados mais fidedignos. Como instrumento de análise dos dados coletados, foi utilizado o método ou técnica de análise de conteúdo. Para análise da cadeia, utilizou-se um modelo teórico de análise sistêmica da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados, com base em algumas variáveis internas e externas, consideradas pertinentes.

De maneira geral, a metodologia utilizada para esta pesquisa dissertativa, obedeceu às seguintes etapas: a coleta dos dados primários e secundários; análise dos dados obtidos; análise sistêmica da cadeia produtiva de caju, inferência dos resultados e propor o modelo mais próximo do ideal, com base nos achados.

### **4.1 Método de Abordagem**

Diante do objetivo principal que norteia esse trabalho, isto é, diagnosticar e analisar a cadeia produtiva da castanha de caju o presente trabalho parte de uma abordagem qualitativa.

A pesquisa qualitativa é recomendada quando se pretende compreender e interpretar elementos subjetivos como visões, significados, símbolos ou uma realidade/fenômeno complexo. Este método permite uma interação dinâmica entre o mundo real e o sujeito subjetivo que é difícil quantificar (MINAYO, 2012). A escolha desse método se justifica pelo fato de que o trabalho busca explorar e descrever como se dá a relação entre diversos agentes da cadeia produtiva da castanha de caju e suas características peculiares no desempenho da mesma.

### **4.2 Tipo de Pesquisa**

Quanto ao tipo, a presente investigação é caracterizada como um estudo de caso e quanto aos fins pode ser considerada uma pesquisa exploratória e descritiva. Um estudo de caso é uma pesquisa profunda e exaustiva, visando obter de maneira ampla e detalhada, conhecimento sobre o fenômeno dentro do caso estudado. O



método é frequentemente utilizado na investigação do fenômeno contemporâneo dentro da realidade que o circunda, onde os limites entre o fenômeno e seu contexto, não são facilmente percebidos (GIL, 2008). É um estudo que objetiva investigar com profundidade, as particularidades e singularidades do objeto ou fenômeno em uma determinada unidade de análise. Como unidade de análise, entende-se por um ou mais indivíduos, grupos, eventos, organizações, regiões ou países (VERGARA, 2012).

A pesquisa foi realizada sobre um único caso, e em alguns momentos foram relacionados os achados com os resultados de trabalhos similares nos países referência na produção de caju, como forma de realizar uma breve comparação possível. De acordo com Gil (2008), este procedimento, oferece ao estudo, outras evidências sobre o fenômeno, embora inserido em contextos diferentes.

Conforme Gil (2008), estudar um único caso, é aceitável desde que o mesmo seja exclusivo, significativo, representativo ou extremo, isto é, quando o caso possuir características peculiares em relação ao fenômeno estudado ou quando se tem dificuldades em estudar múltiplos casos, passando assim a pesquisa ser caracterizada como exploratória. O caso também deve oferecer condições para possíveis generalizações e inferências para situações análogas (GIL, 2008; SEVERINO, 2007).

É exploratória devido à complexidade do objeto e a carência de estudos relacionados ao tema na Guiné-Bissau, levando assim ao uso de diversos materiais na busca de mais informações e familiaridade com o fenômeno investigado, gerando novas percepções, ideias e também, servindo assim, de base para criação de hipóteses que podem ser testadas nos estudos do mesmo gênero no futuro.

O planejamento desse tipo de pesquisa, deve obedecer aos procedimentos relativamente sistemáticos como forma de garantir ou incluir as propriedades de observação empírica, como também para identificar relações entre fenômenos estudados (CERVO; BERVIAN, 1996; GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2013).

É descritiva, pois busca descrever as características da população e do objeto pesquisado, ou seja, busca-se realizar a narração sistemática da relação entre os agentes, fluxos de materiais, de atividades dentro da cadeia e seus impactos no desempenho da mesma. A pesquisa descritiva ao invés de buscar a precisão, seu foco é na descrição profunda do fenômeno (GIL, 2008).

### 4.3 Universo e Amostra

O universo da pesquisa compreende as oito (8) regiões da Guiné-Bissau e o setor autônomo de Bissau (SAB). Para representar o universo da pesquisa, foram selecionadas as três das 8 regiões do país incluindo o SAB. Sendo elas: Bolama/Bijagós; Biómbó (Safim); Cacheu. Nas três regiões e o SAB, foram selecionados dois grupos de amostras não probabilísticas: uma por intencionalidade e outra por acessibilidade, ambas com suporte da técnica da bola de neve. De referir que os dois grupos foram selecionados por serem considerados elementos capazes de representar os agentes/elos da cadeia produtiva de castanha de caju na Guiné-Bissau.

Na amostragem não probabilística intencional, a amostra é selecionada pelo pesquisador por meio de outras pessoas por acreditar que a opinião de alguns elementos da população (pessoas, grupos, etc.), tendo em conta suas experiências, funções de líderes de opiniões sociais, cargos, prestígios e status sociais, conseguem por meio de suas atuações, palavras, exercer propriedade de influenciar a opinião dos demais (GIL, 2008; MARCONI, LAKATOS, 2013).

Conforme MARCONI (2013) e LAKATOS (2013), uma amostra é intencional por tipicidade, quando por preferência do investigador, os elementos a serem investigados, forem selecionados pelas suas características representativas (comuns) do universo.

A bola de neve é uma técnica de seleção de amostra, recomendada para grupos de difícil acesso ou quando não se tem dados precisos sobre sua quantidade, características comuns ao universo pesquisado. Inicialmente, é necessário usar sementes (documentos ou pessoas chaves), e a partir delas encontrar pessoas ou respondentes com perfil necessário para a pesquisa. Ao encontrar essa pessoa, ela também pode indicar outra (s) pessoa (s) com características desejadas pela investigação e assim sucessivamente, até quando não houver mais pessoas com informações novas e pertinentes. A pertinência e novidades das informações podem condicionar o tamanho das amostras (VINUTO, 2014).

Os dois grupos de amostras selecionadas são: amostra um (AM1) onze (11) dirigentes do setor de caju; amostra dois (AM2), 119 agricultores/proprietários de cajueiros. A seleção do grupo de dirigentes (AM1), foi feita por meio da amostragem

não probabilística e intencional por serem pessoas ocupantes de principais cargos públicos e privados, como também, por serem os únicos representantes legais do setor de caju do país.

Para o grupo de agricultores/proprietários (AM2), foram escolhidos com base na acessibilidade (proximidade geográfica, disponibilidade de responder as perguntas, menor custo de acesso).

A seleção dos dois grupos de amostras (dirigentes e agricultores), contou com apoio da técnica de bola de neve. O acesso aos dirigentes e agricultores foi por meio de indicação sucessiva dos mesmos. Conforme pode ser verificado nos resultados, para o grupo de amostra um (dirigentes) apenas foram selecionados 11 elementos devido às respostas iguais quase para todas as perguntas, embora existir divergências de opiniões em alguns casos. Para o grupo dois (agricultores) a seleção de 119, foi pelo mesmo motivo do primeiro grupo (dirigentes).

Foram utilizados como critérios de seleção (inclusão e exclusão) das amostras dos grupos 1 e 2 o seguinte: grupo 1 (AM1) por acessibilidade e características típicas da população, que podem ser discriminados em conhecimentos técnico, político, gerenciais e experiências sobre o fenômeno. Para o grupo 2 (AM2), foi utilizado como critério, a acessibilidade com as seguintes discriminações: foram excluídos produtores que por meio de observação e perguntas diretas, vê-se que possuem menos de um hectare de plantação de caju.

A amostra por acessibilidade ou por conveniência, segundo Ochoa (2015), é uma técnica que seleciona os indivíduos prontamente disponíveis, abstendo do uso de qualquer instrumento estatístico. De modo geral, seu uso, é muito comum, devido facilidade operacional e baixo custo.

#### **4.4 Unidade de Análise**

O presente tópico é destinado a descrever, contextualizar e caracterizar ambiente e objeto da pesquisa, de forma a permitir a melhor compreensão do fenômeno que se estuda. A unidade de análise pode referir-se a uma pessoa, assim como pode ser uma empresa, no âmbito espacial, isto é, um país, uma cidade ou município, dentre outros. Frequentemente irá depender do universo de cada pesquisa (RICHARDSON, 2008).

Dessa forma, o presente estudo foi desenvolvido na Guiné-Bissau com foco na cadeia produtiva de caju a partir dos elos de produção (agricultores/proprietários), beneficiamento local e comercialização, abrangendo os demais agentes e instituições cujas ações são capazes de afetar direta ou indiretamente o desempenho da cadeia como um todo e do segmento industrial em especial. Sendo eles: os compradores (intermediários/atravessadores), organizações/propriedades, dirigentes públicos e privados que respondem pelo setor como todo, localizados na cidade de Bissau. Tais elementos da cadeia produtiva de castanha de caju e derivados da Guiné-Bissau, localizados em Bissau, constituem as unidades selecionadas para análise da cadeia e em particular, o desempenho da indústria. Vale lembrar que ambos os elementos, constituem amostras não probabilísticas, isto é, foram selecionados através da técnica de bola de neve por meio de indicação sucessiva de rede de conhecidos sugeridos pelas sementes.

#### **4.4.1 Caracterização do Ambiente e Objeto da Pesquisa**

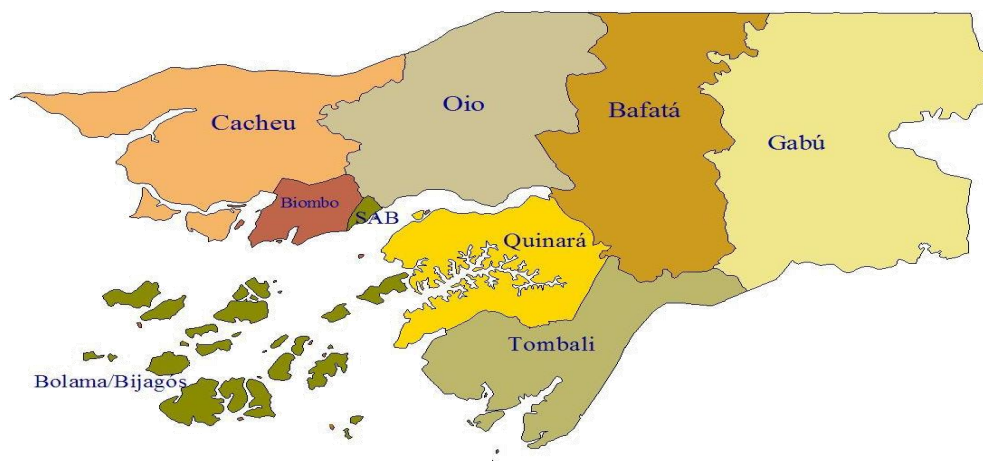
A Guiné Bissau é um pequeno país, antiga colônia portuguesa entre 1446 a 1974, com cerca de 1 milhão e 816 mil habitantes (1.816,000) e 36.125 km<sup>2</sup> situado na costa ocidental da África entre o Senegal ao norte e a Guiné Conakry ao sul e leste, enquanto ao oeste, é banhado pelo oceano atlântico. O país é constituído por cerca 80 ilhas, pertencente ao arquipélago dos Bijagós (GB, 2014; WORLD BANK, 2016).

Em termos administrativos, o país se subdivide em oito (8) regiões/estados administrativas e trinta e sete (37) setores. Das regiões tem-se: Bafatá, Gabu, Biombo, Quinara, Tombali, Bolama/Bijagós, Óio e Setor autônomo de Bissau (SAB) que é a capital administrativa. Contém, trinta e seis (36) setores, nos quais 31% da população vivem na capital Bissau. Os setores de forma geral, são formados por vilas (tabancas) distantes do centro urbano e precários em relação às estruturas básica de saneamento (ESTATÍSTICA-INE, 2016; SANI, 2013; SUCUMA, 2013).

Em termos climáticos, a Guiné-Bissau é um país com solo fértil e propício para o desenvolvimento de atividades agrícolas, devido seu clima tropical, sendo quente e úmido (CABRAL, 1959). No âmbito econômico, o PIB do país, oscila muito em função do desempenho do setor primário, em especial o de cajucultura e

também do segmento pesqueiro, da situação política e institucional (NORD; ALLUM, 2015).

**Figura 7:** Divisão Administrativa de República da Guiné-Bissau



**Fonte:** Instituto Nacional de Pesquisa da Guiné Bissau (ESTATÍSTICA-INE, 2016).

Na estrutura econômica vigente no país, o setor primário em especial agricultura, é uma atividade predominantemente praticada por todas as etnias (tribos) espalhadas por todo território do país, tanto para fins econômicos, como também para subsistência e/ou segurança alimentar e nutricional. Contudo, o caju é a mais cultivada. Assim, pode-se perceber que desempenho econômico do país, é basicamente suportado pelos resultados verificados no setor primário no período das safras (CARVALHO; MENDES, 2015).

Na Guiné-Bissau, a população empregada representa um total de 488.644 (27%) pessoas, sendo que 311.692 vivem nas áreas rurais (17%) e 176.952 (10%) em meios urbanos (ESTATÍSTICA-INE, 2016). A agricultura absorve e representa um pouco mais que 2/3 da população empregada e com a situação declarada. De forma geral, a atividade agrícola consegue oferecer ocupação e renda à cerca de 82,7% da população, seguido de comércio/vendas com 10% e por fim serviços representando respectivamente, 7,3% da população (BANCO CENTRAL DA ÁFRICA OCIDENTAL, 2015; ENGLISH; KYLE, 2014).

#### 4.4.2 Ambiente Geográfico Específico para Coleta de Dados

Para coleta de dados (entrevista e documentos), com os dirigentes do setor de caju, escolheu-se a cidade de Bissau. A entrevista e observação direta no campo junto aos agricultores/proprietários foram realizadas em três regiões administrativas da Guiné-Bissau produtoras de castanha de caju, nomeadamente: Bolama/Bijagós, Biómbó (Safim), Cacheu, ambas as regiões foram selecionadas por acessibilidade e conveniência.

Bissau (SAB) é a capital e cidade administrativa principal da Guiné-Bissau. A cidade possui cerca de 366 mil habitantes, de acordo com o último censo de 2014 (ESTATÍSTICA-INE, 2016). O setor autônomo de Bissau (SAB) foi escolhido como ambiente ideal para entrevista com os dirigentes do setor de caju, considerando que em todas as regiões do país que se cultiva o caju, não há registro de produção e outros indicadores relevantes em nenhuma das regiões. É um ambiente geográfico, onde é possível encontrar informações pertinentes, que respondesse as possíveis relações de causalidade entre as variáveis estudadas permitindo assim, generalização para demais regiões, dos resultados alcançados.

Em termos de informação, a cidade Bissau centraliza os registros (base de dados) de todas as atividades administrativas e econômicas realizadas no país inclusive os da cajucultura, constituindo assim uma boa região-fonte de coleta, uma vez que as outras regiões do país, além da falta de registros, são de difícil acesso (mobilidade). Ou seja, a região de Bissau, embora não ser relevante no âmbito da produção de castanha de caju, é a principal cidade administrativa do país, e por isso, acredita-se ser a única com elementos (pessoas e instituições) cuja informações poderão ser pertinentes para o atendimento dos objetivos propostos nesse trabalho, uma vez que todas as instituições que regem o setor estão situadas/localizadas em Bissau.

#### **4.5 Estratégia de análise dos dados**

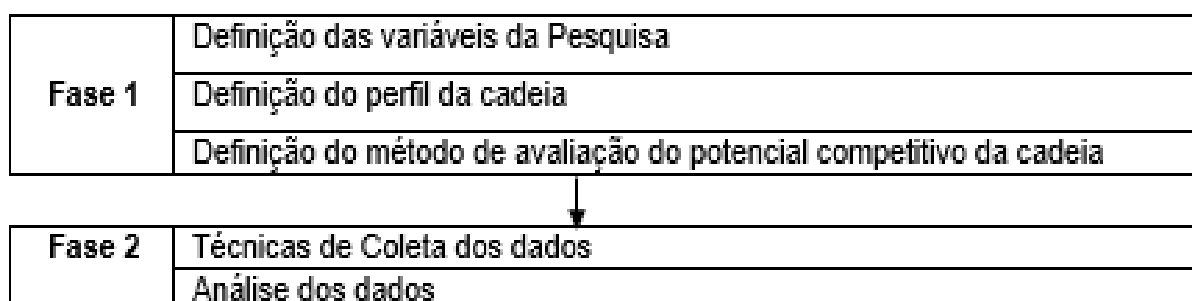
A análise está dividida em duas grandes fases. A primeira fase contou com a definição das variáveis ou categorias e subcategorias da pesquisa, como também, a definição do perfil da cadeia produtiva. Ainda nessa etapa, foi definido o potencial competitivo da cadeia. Na segunda fase foi feita a coleta e análise dos dados qualitativos.

#### 4.5.1 Modelo proposto

Para análise da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados, foi utilizado o modelo sistêmico e analítico da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados (MSACPCCD).

O MSACPCCD é um modelo teórico de análise da cadeia produtiva agroindustrial criado com base nos levantamentos (em forma de fundamentação teórica e revisão bibliográfica) efetuados em relação à análise sistêmica, estudos de cadeias produtivas, complexos agroindustriais e do ambiente estratégico e competitivo, dos autores clássicos e contemporâneos como: Porter (1989); Zylbersztajn (2017); Batalha (2012); Barney e Hesterly (2011); Hirschman (1986); Kotler e Keller (2012); Pessoa e Leite (2015); Ventura e Martinelle (2006), entre outros. Ele tem o propósito de ajudar a identificar os principais subsistemas, elos, atores, suas atividades, relações e possíveis gargalos face às dimensões e variáveis a serem selecionadas.

**Figura 8:** Fluxo de sequência demonstrativa e representativa do modelo proposto para análise da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados (MSACPCCD).



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

#### **Primeira Fase**

A primeira fase do modelo corresponde ao processo de definição das variáveis da pesquisa e suas categorias, e assim definir conseqüentemente o perfil da cadeia.

Com base nos levantamentos bibliográficos (disponíveis no referencial teórico), foram selecionados para este modelo, fatores externos e internos à cadeia produtiva, que operam como *inputs*/entradas, transformação e saídas. Ambos os

fatores guardam uma relação de causalidade entre si. Na abordagem de Barney; Hesterly (2011); Batalha (2012); Kotler; Keller (2012) Zilbersztajn (2017) os dois fatores, são capazes de influir direta e/ou indiretamente na dinâmica e desempenho da cadeia como um todo e obter uma visão mais holística da sua dinâmica. Segundo os autores, a combinação de ambos os fatores, ajuda na melhor compreensão do desempenho das organizações, propriedades ou indústrias. Os fatores externos são: político-legal; Econômico; tecnológico; ambiental e; sociocultural. Para elementos externos, foram definidas as seguintes variáveis e/ou categorias de análise conforme o quadro a seguir.

**Quadro 2:** Variáveis e categorias externas selecionadas para a pesquisa.

Fatores/Variáveis Externas	Categorias/Dimensões selecionadas e suas descrições
Político-Legal	<b>Acontecimentos políticos:</b> O grau de estabilidade política (alto, médio ou baixo) de um país guarda uma relação direta com graus de riscos e incertezas (alto, médio ou baixo) que por sua vez influencia a capacidade de atração de investimentos para os setores econômicos.
	<b>Políticas públicas:</b> A existência de políticas públicas e sua consequente materialização, mostra o comprometimento do Estado com o desenvolvimento da cadeia. Permite identificar a existência ou não do respaldo institucional à cadeia.
	<b>Leis:</b> Essa variável e a anterior são critérios genéricos de avaliar a forma como o Estado estrutura e fortalece a cadeia o setor por meio de estabelecimento de regras do jogo e suas penalidades. Tais informações permitem avaliar o cenário de investimento e fluxo de atividades econômicas de um setor ou país.
Econômico	<b>Emprego e renda:</b> São indicadores que sinalizam a capacidade de consumo de certa população e consumidor. Elas também permitem projetar o potencial de sucesso das empresas diante de suas estruturas operacionais e tipos de produtos.
	<b>Estrutura do Orçamento:</b> Para essa variável, foi utilizado como critério, o nível de dependência do país em relação aos recursos externos para seus gastos.
	<b>Desempenho e sustentabilidade econômica:</b> Foram incluídos como critério o desempenho das arrecadações, gastos públicos e saldo comercial.
Tecnológico	<b>Disponibilidade de serviços de p&amp;d:</b> É uma variável que pode ajudar a explicar a preocupação do país como o desenvolvimento (aumento da produtividade; qualidade dos produtos e serviços; prevenção ou combate de pragas e doenças) e competitividade da cadeia.
	<b>Retornos de serviços de p&amp;d:</b> É um critério que pode ajudar a avaliar de forma genérica o desempenho (eficácia e efetividade) do serviço de p&d com o setor.
	<b>Pesquisas desenvolvidas:</b> Corresponde ao conjunto de resultados



	práticos verificados durante a operação do serviço de p&d para resolução de problemas do setor.
	<b>Transferência e difusão tecnológica:</b> Caso os serviços de p&d mantenham alguma parceria com outras entidades nacionais ou internacionais, ela pode importar tecnologia desse lugar e implementá-las na sua realidade.
<b>Ambiental</b>	<b>Políticas públicas:</b> A existência de políticas públicas ambientais e sua consequente materialização, mostra o comprometimento do Estado com os setores econômicos.
	<b>Leis:</b> O critério visa identificar os dispositivos legais ambientais dentro da cadeia. Entende-se como leis ambientais aquelas necessárias e que regulam a forma de produzir na cadeia e pré-estabelece penalidade a cumprir por parte dos agentes operadores, de forma a garantir o equilíbrio ambiental, social e econômico.
	<b>Formas de cultivo:</b> Visa identificar se a forma de cultivo nas propriedades ameaça ou não a sustentabilidade ambiental e econômica da cadeia no médio e longo prazo.
	<b>Fiscalização:</b> É uma variável que permite avaliar o grau de comprometimento das instituições formais em relação ao cumprimento das leis e medidas.
<b>Sociocultural</b>	<b>Influência cultural no cultivo e comercialização:</b> A cultura e religião foram selecionadas como critério de análise de suas influências na produção e comercialização dos produtos primários.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Os fatores internos são: a) educação; b) extensão rural; c) Assistência técnica; gerencial e financeira; d) infraestruturas de transporte, energética e hídrica; e) Associação e cooperativas. Para elementos internos, foram definidas as seguintes variáveis e/ou categorias de análise conforme o quadro a seguir.

**Quadro 3:** Variáveis e categorias internas selecionadas para a pesquisa.

<b>Fatores/Variáveis Internas</b>	<b>Categorias/Dimensões selecionadas e suas descrições</b>
<b>Formação</b>	<b>Perfil de formação dos agentes:</b> O nível de formação dos agentes internos e externos é um critério capaz de ajudar a compreender o desempenho de um setor ou organização. Pois, a formação possui uma relação com a renda; habilidades gerenciais; produtividade; poder negocial, entre outros.
	<b>Grau de importância atribuída à formação:</b> Dependendo do nível de formação (alto, médio ou baixo) dos agentes integrantes da cadeia, a importância que os mesmos dão a variável formação, ajuda a explicar o atual desempenho da mesma e realizar projeções de melhoria ou não no curto, médio e longo prazo.
<b>Extensão Rural</b>	<b>Existência de prática de extensão:</b> Existência de práticas de extensão por parte das universidades e outras entidades de pesquisa com os setores econômicos, é um critério capaz de em parte explicar o desempenho dos mesmos a partir da interação sistêmica em termos técnicos (produtividade e qualidade dos

	<p>produtos e serviços), comerciais e financeiras (retornos financeiros).</p> <p><b>Grau de importância atribuída às práticas de extensão:</b> A existência ou não de práticas de extensão, o nível de importância (muito, razoável ou pouco) atribuída a essa variável permitem entender o desempenho atual da cadeia e perspectivas futuras da mesma. Além disso, ajuda a identificar o quão os agentes relacionam a variável extensão ao desempenho de suas atividades.</p>
<b>Assistência Técnica</b>	<p><b>Disponibilidade e oferta do serviço de suporte técnico:</b> Visa identificar se existem serviços de suporte técnicos e se os mesmos são ofertados aos agentes que operam na cadeia. Tais informações, também, permitem compreender e analisar a produtividade e qualidade dos produtos e serviços.</p>
	<p><b>Grau de importância atribuída aos serviços de suporte técnico:</b> Existência e oferta ou não de serviços de assistência técnica aos operadores econômicos da cadeia, o grau de importância (muito, razoável ou pouco) atribuída a essa variável, permite entender o desempenho atual da mesma em termos de produtividade e qualidade dos produtos e serviços, e suas perspectivas futuras. Além disso, ajuda a identificar o quão os agentes relacionam à variável suporte técnico, ao desempenho de suas atividades</p>
<b>Assistência Gerencial</b>	<p><b>Disponibilidade e oferta do serviço de suporte gerencial:</b> Este critério visa avaliar a cadeia identificando se existem serviços de suporte gerencial e se os mesmos são ofertados aos agentes que operam na cadeia. O critério permite compreender e analisar o desempenho comercial, financeiro e sustentabilidade econômica dos agentes.</p>
	<p><b>Práticas gerenciais no campo e na Indústria:</b> É um critério relacionado a verificar se existe praticas gerencias (registro de atividades, legalização das propriedades, controle de custos, gastos, apuração de receitas e lucro) por parte dos agentes da cadeia em suas propriedades. Ajuda a explicar o desempenho comercial, financeiro e econômico dos agentes. Além disso, também explicam a produtividade e qualidade dos produtos e serviços.</p>
	<p><b>Grau de importância atribuída aos serviços de suporte gerencial:</b> Existência ou não de práticas gerenciais nas propriedades que compõem a cadeia, o grau de importância (muito, razoável ou pouco) que os agentes dão à variável gestão, é um critério que permite entender o desempenho atual da cadeia em termos comerciais, financeira, produtividade e qualidade dos produtos e serviços, e perspectivas futuras da mesma.</p>
<b>Suporte Financeiro</b>	<p><b>Disponibilidade e oferta do serviço de suporte financeiro:</b> Esse critério visa identificar a existência e oferta de recursos financeiros para o desenvolvimento de atividades da cadeia. O crédito é um <b>INPUT</b> necessário para operação sustentável de qualquer setor econômico</p>
	<p><b>Estrutura de capital das propriedades:</b> Esse critério visa verificar de maneira geral, da forma como é composto o investimento operacional das propriedades que operam na cadeia. A estrutura de capital pode estar formada 100% por capital próprio; 100% créditos bancário ou misto, o que pode explicar o desempenho da</p>

	<p>propriedade e da cadeia.</p> <p><b>Cenário de investimento no setor privado:</b> Esse critério visa auxiliar na compreensão do fluxo de capital e graus de atividades econômicas e sustentabilidade dos negócios cujos retornos são de curto, médio e longo prazo. A existência de recursos para investimentos influencia o desempenho da cadeia em termos competitivos e sustentável.</p> <p><b>Grau de importância atribuída ao suporte financeiro:</b> A existência ou não de suporte financeiro (crédito) na cadeia, o grau de importância (muito, razoável ou pouco) que os agentes dão à variável crédito mostra o quão eles acreditam que suas atividades econômicas na cadeia precisam ou dependem de recursos financeiros como crédito para operar e competir sustentavelmente.</p>
<b>Infraestrutura de transporte</b>	<p><b>Tipos de modais utilizados na cadeia:</b> Visa verificar os tipos de meios de transporte os operadores da cadeia utilizam para a coleta e expedição dos produtos primários e acabados.</p> <p><b>Condições estruturais e operacionais dos modais:</b> Nesse critério busca-se verificar as condições atuais (em termos de estrutura - boas, razoáveis ou ruins) em que os modais se encontram, permitindo assim, compreender o desempenho dos mesmos em relação à eficácia e eficiência operacional e possível consequências no desempenho dos agentes utilizadores.</p>
<b>Infraestrutura Energética</b>	<p><b>Disponibilidade e perfil de distribuição de energia elétrica:</b> Este critério visa descobrir a existência de energia elétrica para atividades econômicas no país. E a forma como ela é distribuída em termos de potência e regularidade, pode afetar a operação sustentável das empresas.</p> <p><b>Condições operacionais da matriz energética:</b> Este critério visa identificar as condições estruturais (boas, razoáveis ou ruins) da matriz energética, uma vez que isso pode ajudar a compreender o desempenho das empresas, pois afetam a eficiência e eficácia operacional e consequentemente os custos de produzir e a sustentabilidade das mesmas.</p>
<b>Infraestrutura Hídrica</b>	<p><b>Disponibilidade de água para atividades produtivas e econômicas do país:</b> A existência de sistemas de distribuição de água torna possível a atividade econômica dos setores de produção de bens.</p> <p><b>Condições operacionais dos sistemas de distribuição e de água no país:</b> O critério visa identificar as condições estruturais do sistema de distribuição de água, uma vez que isso pode ajudar a compreender o desempenho das empresas, pois pode afetar a eficiência e eficácia operacional e consequentemente os custos de produzir e a sustentabilidade das mesmas.</p>
<b>Cooperativas</b>	<p><b>Disponibilidade e operação:</b> O critério tem como objetivo, identificar a existência de cooperativas operando na cadeia. Essa informação ajuda a compreender o desempenho produtivo e comercial dos agentes (no campo e na indústria), como também a afetividade das entidades de fomento.</p> <p><b>Grau de importância atribuída à cooperativa:</b> Existência ou não de cooperativas, o grau de importância (muito, razoável ou pouco), que os agentes dão às cooperativas permite identificar o quão eles acreditam que elas podem influenciar suas atividades e</p>

	desenvolvimento da cadeia.
<b>Objetivos</b>	<b>Parceria entre agentes:</b> Este critério, busca detectar o grau do vínculo existente entre os agentes de fomento para o desenvolvimento do setor, e as relações de produção e comercialização mantida entre os agricultores. Tais informações ajudam a entender o desempenho atual da cadeia e desafios futuros.
<b>Governança</b>	<b>Perfil da gestão da cadeia:</b> Este critério busca identificar a forma da qual a cadeia é gerenciada institucionalmente, o que influencia fortemente na compreensão do seu desempenho atual e no potencial competitivo da mesma.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

As dimensões, variáveis e categorias selecionadas até aqui, determinam o perfil ideal para operação adequada da cadeia produtiva de qualquer segmento econômico, com base na literatura.

Ainda na primeira fase do modelo, para análise estratégica e do potencial competitivo da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados, lançou-se a mão ao modelo VRIO e SWOT propostos por Porter (1989); Barney e Hesterly (2011). Os dois modelos foram utilizados para uma avaliação adicional da cadeia, de forma a encontrar um embasamento teórico e resposta sobre a competitividade da mesma.

**Quadro 4:** Variáveis e categorias selecionadas para o método de análise competitiva da cadeia.

<b>Fatores/Variáveis</b>	<b>Categorias/Dimensões selecionadas e suas descrições</b>
<b>Estratégias Competitivas</b>	<b>Custos:</b> É um critério que permite analisar se a opção estratégica das indústrias ou organizações é de operarem no baixo custo como forma de obter paridade ou vantagem competitiva.
	<b>Diferenciação:</b> É um critério que permite analisar se a opção estratégica das indústrias ou organizações é de operarem na diferenciação (qualidade do produto ou serviço) como forma de obter paridade ou vantagem competitiva.
	<b>Enfoque:</b> Permite identificar se a opção estratégica de uma indústria ou organização é de explorar algum nicho atrativo no mercado como forma de obter paridade ou vantagem competitiva.
	<b>Meio termo:</b> Diz respeito a ao cenário em que uma organização não opera em nenhuma das estratégias anteriores, o que pode lhe proporcionar uma posição de desvantagem competitiva no seu setor.
<b>VRIO como instrumento de avaliação competitiva</b>	<b>Valor:</b> É um critério que permite identificar se o setor ou segmento tem algum recurso potencialmente valioso entre os concorrentes.
	<b>Raridade:</b> É um critério que permite identificar se o setor ou segmento tem algum recurso potencialmente raro face aos concorrentes.
	<b>Imitabilidade:</b> É um critério que permite identificar se o recurso

	valioso do setor ou segmento é facilmente imitável pelos concorrentes.
	<b>Organização:</b> A forma como uma indústria se organiza em termos de respaldo financeiro, técnico, gerencial pode ajudar a explicar o seu desempenho econômico e competitivo.
<b>SWOT como instrumento de avaliação competitiva</b>	<b>Forças:</b> É a identificação de conjunto de fatores positivos da cadeia que podem ser maximizados de forma a obter retornos ainda maiores. O critério ajuda a entender o desempenho atual da cadeia e o potencial da mesma.
	<b>Fraquezas:</b> É a identificação de conjunto de fatores negativos da cadeia que podem ser ajustados. O critério ajuda a entender o desempenho atual da cadeia e o potencial da mesma.
	<b>Oportunidade:</b> Este critério visa identificar conjunto de elementos que a indústria ou empresa pode explorar face aos seus pontos fortes e fracos.
	<b>Ameaça:</b> O critério busca identificar conjunto de elementos que diante das forças e fraquezas da indústria ou empresa, representam uma ameaça para a mesma.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

## **Segunda Fase**

A segunda fase do modelo se destinou a definir e descrever o método e critérios de coleta e análise dos dados, com vista a atender os objetivos propostos para esta pesquisa.

Para atender os objetivos propostos nesse trabalho, foram utilizados métodos de levantamento de dados em fontes secundárias (revistas, artigos, relatórios e boletins governamentais e de entidades privadas), estudo de campo por meio de entrevistas semiestruturadas e observação direta não participante (como forma de vivenciar a realidade do objeto, regras, costumes, convenções que regem o grupo estudado sem, no entanto, interferir-se nela).

De acordo com Gil (2008), o levantamento permite ao pesquisador, maior alcance e abrangência sobre o fenômeno estudado, e é mais usado para descrever as características do universo de uma amostra pesquisada, enquanto que o estudo de campo consegue dar maior profundidade por meio de compreensão de como ocorre às interações sociais entre os agentes.

O estudo de campo apresenta uma maior flexibilidade em relação à reformulação, tanto de objetivos, objetos, como também das questões, em função das condições que a realidade observada oferece. E por envolver uma vivência prática, seus resultados podem ser mais fidedignos que os outros métodos

(MARCONI; LAKATOS, 2013; MINAYO, 2012). Segundo Minayo (2012), a pesquisa qualitativa requer a técnica de campo (entrevista e/ou observação), como forma de ampliar o grau de segurança em relação ao objeto (fenômeno) investigado. É uma pesquisa empírica que permite obter a vivência e experiência da realidade.

Embora existir diversas formas de coleta de dados, para atender as premissas de um estudo de campo, a técnica utilizada, foi a entrevista baseada em um questionário semiestruturado, com a maioria de questões abertas.

O uso da técnica de entrevista semiestruturada, se justifica na pesquisa qualitativa, pois estimula o (s) respondente (s), a pensar e expressar livremente sobre seu conhecimento da realidade, fenômeno ou objeto estudado (MARCONI; LAKATOS, 2013). Além disso, esse instrumento é recomendado para amostras (pessoas) com dificuldades de leitura, escrita ou analfabetos funcionais e também, para captar os sentidos e significações por trás da expressão corporal do respondente (GIL, 2008). Diante disso, a utilização dessa técnica, tem como propósito dar mais liberdade e espontaneidade aos respondentes e também, para melhor extrair informações latentes e mais detalhada possível do objeto, cujo campo de estudo é ainda pouco explorado e complexo do ponto de vista social, cultural e de acesso.

Assim, diferentes assuntos foram contemplados no roteiro da entrevista, com questões fechadas e abertas, principalmente para facilitar a identificação do perfil da cadeia como um todo através dos respondentes.

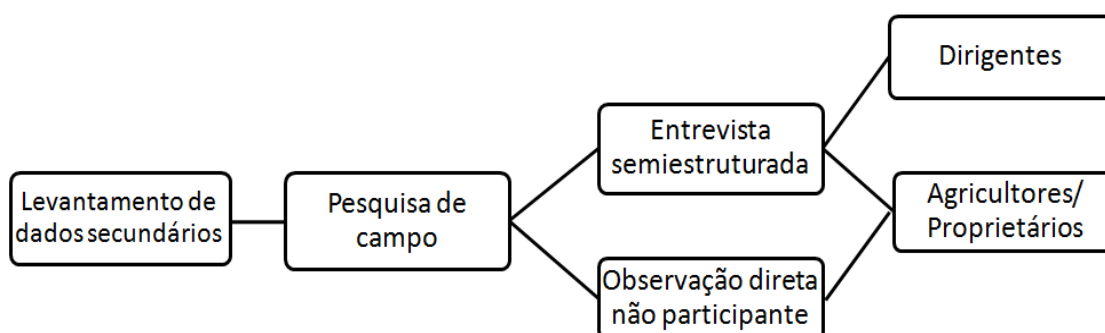
As questões abertas agregam a investigação, um caráter flexível, isto é, permitem ajustes ou reformulações ao longo da entrevista (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2013; MINAYO, 2012).

A observação direta não participante é uma técnica de estudo de campo que busca verificar as condições físicas, estruturais, comportamentais entre outros, do fenômeno em seu contexto, e extrair ocorrências pertinentes sem a interferência do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2013; RICHARDSON, 2008).

Richardson (2008), afirma que o uso dessas técnicas contempla a combinação de duas grandes perguntas distintas, úteis e complementares numa análise, que são: as de identificar o perfil socioeconômico, opiniões e imprimir a maior profundidade na identificação, compreensão e interpretação das opiniões, atitudes, significações, etc., por trás das informações dos entrevistados.

Gil (2008) e Minayo (2012), afirmam que a utilização de múltiplas técnicas de coleta, pode garantir a qualidade dos resultados alcançados e minimizar possíveis vieses de uma única técnica. Ou seja, possibilita confrontar as convergências e contradições das constatações obtidas sob diferentes procedimentos para finalmente apurar os resultados finais mais fidedignos. Isto posto, a figura 9 traz ilustração completa de etapas e técnicas de coleta utilizados na investigação.

**Figura 9:** Esquema do processo qualitativo de coleta de informações para análise.



**Fonte:** GIL (2008); MINAYO (2012); LAKATOS; MARCONI (2013).

Conforme já referido a pesquisa contou com a coleta de dados em fontes secundárias e primárias para responder os objetivos gerais e específicos. Para a pesquisa de campo, foram entrevistados por meio de questionário semiestruturado dois grupos de agentes da cadeia. Sendo eles: onze (11) dirigentes e gestores responsáveis pela cadeia em diversos aspectos, e cento e dezenove (119) agricultores/proprietários. O quadro 5 a seguir, mostra os elementos da pesquisa e instrumentos utilizados na coleta de dados.

**Quadro 5:** Elementos participantes da pesquisa de campo.

Instrumento de coleta	Elementos da Pesquisa	Ano e mês da coleta de dados	Código atribuído aos dois grupos entrevistados	Frequência
Entrevista por meio de questionário semiestruturado	Dirigentes/gestores público e privados da cadeia produtiva da castanha de caju	2017 Jan. a Mar.	Dirigentes = <b>DRG</b> (1,2,3,4,5, 11)	11
Entrevista por meio de questionário semiestruturado; Observação direta.	Agricultores/proprietários de pomares ou copas de caju	2017 Jan. a Mar.	Agricultores = <b>AGTR</b> (1,2,3,4,5, 119)	119

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Obs.: Do grupo dos 11 dirigentes (DRG) foram codificados 8 elementos entrevistados. Da parte dos 119 agricultores (AGTR) apenas 8 elementos foram codificados. Optou-se por codificar as falas citadas no texto uma vez que não teve consentimento para publicação da identidade (nome) dos respondentes.

A análise e interpretação dos dados da pesquisa constituem tema bastante complexo por envolver muitos aspectos subjetivos não exata e facilmente questionáveis. Dessa forma, é aconselhável cumprir rigorosamente o tripé científico: teoria, método e técnica, como forma de garantir com segurança a confiabilidade dos resultados (MINAYO, 2012).

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os boletins, relatórios, e outros documentos levantados e entrevistas realizadas, passaram por um processo de verificação e análise para finalmente comporem os resultados. Isto é, para análise dos dados qualitativos, foi realizada uma prévia classificação das respostas em suas devidas categorias analíticas pré-definidas, seguido pelas suas decodificações e codificações em símbolos, letras ou números. Finalmente, foi realizada tabulação, isto é, suas organizações em quadros ou tabelas como forma de encontrar de maneira precisa, possíveis contradições, convergências e correlações entre as respostas das amostras.

A análise do conteúdo, na opinião dos autores, Puglise; Franco (2005), e Marconi; Lakatos (2013), é um instrumento desenvolvido nos últimos anos, tendo como propósito a descrição sistemática do conteúdo das comunicações. O foco deste método, é a mensagem do tipo gestual, verbal, documental, entre outros, passada pelo emissor e que está direta ou indiretamente ligada a seu contexto.

Segundo Bardin (1977), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação, que por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, consegue-se, obter descrição do conteúdo das mensagens por meio de indicadores qualitativos ou quantitativos, permitindo assim, fazer inferência de conhecimentos a partir das condições de produção ou de recepção das variáveis que compõem a mensagem.

Para Marconi; Lakatos (2013) e Mozzato; Grzybovski (2011), a análise do conteúdo, permite verificar informação, de forma a compreender o comportamento humano, estuda ideias (da produção humana) e não as palavras. É uma metodologia de interpretação de dados munido de procedimentos peculiares que começa a partir da preparação, categorização e análise dos dados. A técnica



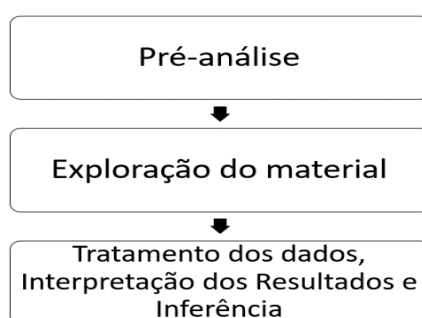
oferece condições para extrair sentido dos livros, textos, revistas, transcrições, discursos entre outros.

Entende-se como discurso, os elementos que se apresentam em diversas formas de comunicação como a interlocução, e também aqueles extraídos por meio de perguntas através de entrevistas, depoimentos entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2013).

Análise de conteúdo, é uma ferramenta que busca de forma crítica, extrair o conteúdo manifesto (evidentes nos dados), latente (subjetivas como valores, atitudes, interesses entre outros) e significações das mensagens. Isto é, são procedimentos parciais e complementares que visam de forma explícita e sistemática, identificar o conteúdo das mensagens e expressão deste conteúdo, com base nos indicadores que podem ou não ser medidos e observados de imediato (BARDIN, 1977; MINAYO, 2012).

Dessa forma, o analista de conteúdo, tem a responsabilidade de organizar os dados, fazer revisões e leituras flutuantes, efetuar a descodificação, de forma a compreender os sentidos e significações sobre o tema que está sendo comunicado (MINAYO, 2012; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Assim, a análise de conteúdo envolve três etapas sucessivas e complementares, sendo eles: I) a pré análise; II) exploração do material; III) e interpretação dos resultados e inferências (BARDIN, 1977; MINAYO, 2012).

**Figura 10:** Etapas da análise de conteúdo.



**Fonte:** adaptado de Bardin (1977) e Minayo (2012)

De acordo com Bardin (1977) e Minayo (2012), as três etapas podem ser entendidas de seguinte forma:

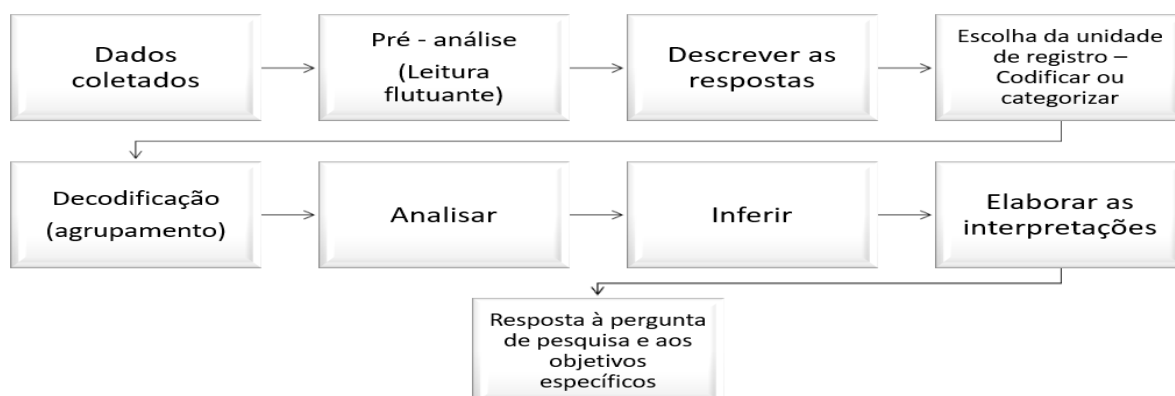
I) A pré análise, diz respeito a organização do material a ser analisado, revisão dos mesmos, leituras flutuantes com vistas a definir uma sequência lógica das etapas e categorias para o alcance dos objetivos do trabalho. Ou seja, é a fase de preparação do roteiro de trabalho, seleção dos documentos e revisões, objetivando o aperfeiçoamento dos procedimentos, como também, tornar operacional/exequível a investigação.

II) A exploração do material é a etapa operacional da fase anterior, isto é, consiste na codificação, classificação ou categorização do conteúdo das mensagens. É uma etapa em que o pesquisador, busca desvendar os conteúdos latentes nos documentos e materiais textuais (imagens, livros, transcrições, discursos etc.). Contudo, isso exigirá do pesquisador, conhecimento, análise do contexto e de historicidade do objeto a ser analisado. Também, a criatividade, intuição e abordagem crítica são virtudes de grande valia para esta etapa.

III) A última etapa refere-se a elaboração e tratamento dos resultados, de uso de intuição para realização da análise reflexiva e crítica como forma de realizar inferências entre o conteúdo das mensagens das categorias e a teoria de embasamento.

Assim, a figura 11 a seguir, representa uma visão geral da matriz da análise de conteúdo, com as sequências de ações, desde a coleta de dados até a interpretação dos resultados.

**Figura 11:** Matriz de análise de conteúdo.



Fonte: Adaptado de Bardin (1977); Puglise e Franco (2005); Minayo (2012).

O quadro 6 a seguir, ilustra o modelo de planilha utilizada para a realização da análise qualitativa.

**Quadro 6:** Modelo de planilha de análise qualitativa.

	Resposta por entrevistado	Decodificação	Codificação
1			
2			
3			
n			
			<b>INFÊRÊNCIA</b>

**Fonte:** Adaptado de Bardin (1977) e Minayo (2012).

Para atender o objetivo específico 1 (**OE1**), por meio da teoria de cadeia agroindustrial proposto por Malassis (1979), remodelada por Batalha (2012) e Zylbersztajn (2000; 2015), buscou-se caracterizar a cadeia produtiva da castanha de caju e derivados da Guiné-Bissau por meio de identificação dos agentes que atuam em cada fase do sistema real (*inputs*, processo/transformação e *outputs*), suas atividades e desempenho.

De forma a alcançar o objetivo específico 2 (**OE2**), com base nos achados do OE1, foi feita análise e inferências com os resultados dos elementos específicos utilizados na entrevista. Sendo eles: educação/formação; assistência técnica, gerencial, financeiro e extensão rural; associativismo e cooperativismo; infraestrutura de transporte, energética e hídrica. Assim, com a análise dos aspectos específicos conseguiu-se identificar os pontos fortes e fracos (gargalos) da cadeia.

Por fim, para atingir o objetivo específico 3 (**OE3**), após analisar os achados do OE 1 e 2, foram possíveis identificar alguns desafios e propostas possíveis soluções alternativas que mais se aproxima da realidade dos principais países que produzem e exportam a castanha e amêndoas de caju.

A exploração do modelo MSACPCCD, contou inicialmente com a discussão e análise dos elementos do ambiente externo e caracterização da cadeia com base nos dados obtidos por meio das entrevistas com os dirigentes e agricultores, como também levantamentos bibliográficos. Em seguida foram apresentados resultados dos elementos do ambiente internos da cadeia, com vistas a obter elementos que permitem compreender e analisar melhor o desempenho da cadeia no campo e na indústria. Finalmente, foi avaliado o potencial competitivo da cadeia tanto no campo, como na indústria, permitindo assim, identificar os desafios, perspectivas e apontar possíveis soluções.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao longo dessa cessão, será apresentado o estudo de caso, com vistas a aplicação do modelo de análise proposto, de forma a utilizar todas as duas fases e procedimentos nele previsto. O modelo tem como base realizar uma análise das variáveis por meio da técnica de análise de conteúdo das entrevistas e de documentos coletados e em seguida fazer inferências dos achados, com as abordagens da literatura.

### 5.1 Fatores Externos à Cadeia Produtiva da Castanha de Caju e Derivados

#### 5.1.1 Acontecimentos Políticos e seus Impactos

A literatura tem apontado que os conflitos violentos como guerras civis e outras formas de perturbações ou instabilidades políticas e institucionais, têm gerado custos elevados tanto na perda de vidas humanas, prejuízos econômicos, fragilidade das instituições, como na destruição de capital físico.

Com vistas evidenciar os efeitos custosos das guerras civis e outras formas de instabilidade, em seu relatório anual o fundo monetário internacional (FMI, pg. 6 2015), trouxe estudos e considerações finais de diferentes estudiosos dos fenômenos da guerra civil, instabilidade e fragilidades que afirmaram o seguinte:

Abadie e Gardeazabal (2003) estimaram os custos do terrorismo no país Basco e concluíram que, ao longo de 30 anos, o PIB per capita da região poderia ser 10 por cento superior. Lopez e Wodon (2005) concluíram que, caso o genocídio de 1994 não tivesse ocorrido, o PIB do Ruanda (em 2001) poderia ter sido 25 por cento superior. Collier (1999) estimou que, em média, a taxa anual de crescimento da economia diminui cerca de 2,2 por cento durante os conflitos civis. Além disso, Bigombe *et al.* (2000) concluíram que, na África, existe uma probabilidade de 50 por cento de recorrência de conflito civil nos dez anos após a paz ser alcançada. Por seu lado, Akkaya *et al.* (2011) estimaram os custos monetários para a Palestina decorrentes do longo conflito Israel palestino e concluíram que eram muito significativos (FMI, 2015 PG. 6).

Ainda de acordo com a mesma fonte, existem outros tipos de conflitos que muitas vezes não envolve perda de vidas, mas que acarreta elevados custos econômicos ao tecido social de um país. Este tipo de conflito provém da instabilidade política em seus estágios mais extrema, isto é, o golpe de Estado.

Embora com custos menos explícitos em relação à guerra civil violenta e prolongada, os golpes de Estado, possuem enormes capacidades de inviabilizar as buscas pelo desenvolvimento sustentável. Os golpes de Estado, apresentam três características típicas que lhes são próprios. São eles:

I) a semelhança das guerras civis, os golpes de estado são eventos discretos, porém com grande potencial de provocar retrocessos nas perspectivas de crescimento socioeconômico;

II) Diferentemente das guerras civis, seus custos, perdas e desperdícios são de difícil identificação e quantificação óbvias e imediatas para a população de forma global. Ou seja, são fenômenos cujos danos são confusos de quantificar tangível e imediatamente. É algo que desgasta sutil e lentamente, fragiliza e corroe o desempenho social e econômico das instituições públicas, privadas e segmentos econômicos. Sendo assim, torna mais difícil uma resposta eficiente da sociedade adotando mecanismos tecnológicos sociais (diálogo e consenso nacional) para prevenção a esse fenômeno.

III) assim como as guerras civis, as instabilidades política longa ou crônica, sujeita-se a interrupções ao seu ciclo caso haja um entendimento e consenso entre os atores ou partes envolvidas.

Segundo o relatório do FMI (2015), as instabilidades políticas e institucionais de forma geral (guerras civis e golpes de Estado), têm adiado a implementação, execução e gestão dos tão almejados projetos/programas de ajustamento econômicos países em desenvolvimento e nações pobres, causando assim, riscos, incerteza e restringindo conseqüentemente, os investimentos e crescimento socioeconômico dos mesmos. Conforme BCEAO (2015), um ambiente de negócio em constantes turbulências, tende a gerar conseqüentemente altos graus de riscos e incertezas.

A Guiné-Bissau, no entanto, experimentou e têm vivido os dois tipos de instabilidades político e social, sendo assim considerado um dos países mais instáveis do mundo e com maior índice de terrorismo (TRADING ECONOMICS, 2018).

Guiné-Bissau é um pequeno país da África Ocidental e ex-colônia portuguesa entre 1446 a 1974. Desde sua descoberta e conseqüente invasão e ocupação dos portugueses, desencadeou-se inúmeros movimentos de resistência por parte dos habitantes nativos em diferentes regiões do país. Mais tarde, a população guineense

foi dominada e escravizada pelo regime imperialista português. No entanto, em 24 de setembro de 1956 Amílcar Cabral e outros cinco camaradas, criaram numa reunião clandestina o partido africano para independência de Guiné e Cabo-Verde - PAIGC (ROQUE, 2009).

Diante de constantes agressões e abusos de diferentes ordens à classe operária, o “massacre” de *pindjiguiti*, que culminou com assassinato de dezenas de estivadores e marinheiros guineenses que reivindicavam aumento salarial e melhorias de condições de trabalho, levou a impossibilidade de chegar ao consenso nas negociações entre os representantes do PAIGC com o regime português, nos diferentes fóruns regionais e mundiais como OUA e ONU. Assim, em setembro de 1959, foi promovida uma campanha com vistas a mobilização e recrutamento da massa camponesa por parte do PAIGC. Em 1962, o PAIGC ordenou a execução da estratégia de sabotagem e corte de comunicação dos invasores portugueses. No ano de 1963, deu-se início a luta armada na Guiné-Bissau entre os militantes e guerrilha do PAIGC e a tropa colonial portuguesa. A guerra, no entanto, durou onze anos, tendo terminado com a proclamação unilateral da independência em 1973 por parte do PAIGC (HERNANDEZ, 2005; MORENO ET AL, 2012; ROQUE, 2009).

Portanto, em 20 de janeiro de 1973 (meses antes da proclamação unilateral da independência) o Amílcar Cabral foi assassinado em Guiné-Conacri. Tal fato, gerou insatisfação nos militantes fiéis aos ideais do líder Cabral, dando assim, espaço ao início de uma série de “perseguições e ajustes de contas” dentro do PAIGC após a independência (HERNANDEZ, 2005; ROQUE, 2009).

Assim, após a independência em 1973, seguiu-se uma série de execuções sumárias dos “assassinos” do Amílcar Cabral, por parte do regime de Luís Cabral (ex-combatente e irmão mais novo de Amílcar Cabral) (ROQUE, 2009). Desta forma, da morte do Amílcar Cabral e a independência até os dias atuais, foram verificados constantes golpes de Estados por via armada e uma guerra civil na Guiné-Bissau. O quadro 7, traz o histórico político institucional da Guiné-Bissau entre 1973 a 2018.

**Quadro 7:** Histórico da situação política e institucional na Guiné-Bissau.

Anos	Contexto e Acontecimentos	Possíveis Instrumentos e Motivações
1973	Luís Cabral assume o posto de presidente da República da Guiné-Bissau independente após a	

	morte de Amílcar Lopes Cabral (Líder do movimento da libertação da Guiné-Bissau) no mesmo ano.	
1980	Queda do Presidente Luís Cabral e seu governo	Intervenção Militar alegando: Extrema fome e pobreza que o país vive.
1990	Abertura oficial para a democracia. O sistema político da Guiné Bissau- tem três poderes: legislativo, executivo e judiciário. O país desde então, passou a eleger Presidente da República e o governo através das eleições legislativas. A Guiné-Bissau, adotou em sua constituição um modelo governativo semi presidencialismo. Isto é, tendo um primeiro-ministro proveniente do partido mais votado nas eleições legislativas, como chefe do governo e um presidente da república com as funções de garante da constituição e funcionamento estável dos órgãos da soberania.	Pressão de parceiros estratégicos de desenvolvimento.
1994	Realização do primeiro escrutínio eleitoral para cargo de presidente da república. João Bernardo Vieira (Nino/Kábi) eleito primeiro presidente do país na era democrática.	
1998	Guerra civil que culminou com a queda do regime do presidente João B. Vieira e foi criado um governo Interino.	Corrupção; Luta de poder; Tráfico de armas.
2000	Koumba Yalá eleito segundo presidente da República da Guiné-Bissau na era democracia. Partido da renovação Social (PRS) ganha sua primeira eleição legislativa.	
2003	Queda do regime do Presidente Koumba Yalá e foi nomeado um governo Interino.	Intervenção Militar alegando: situação de Extrema pobreza; fraco crescimento situação.
2004	Partido Africano para Independência de Guiné e Cabo-Verde (PAIGC) ganha sua primeira eleição Legislativa.	
2005	Eleição de João B. Vieira (Nino/Kábi). E queda do governo do PAIGC liderado pelo Carlos Gomes Júnior (Cadógo Filho) no final de 2005.	Desentendimento entre o chefe do governo e o presidente da República.
2008	Partido Africano para Independência de Guiné e Cabo-Verde (PAIGC) ganha sua segunda eleição Legislativa. Tendo seu governo liderado pelo Carlos G. Junior.	
2009	Assassinato de Tagme Na Waié o então Chefe de estado maior e General das Forças Armadas e Presidente da República João B. Vieira pelos militares em sua residência oficial.	Corrupção; Luta de poder; ajuste de contas.
2012	Queda de Governo do PAIGC liderado pelo então primeiro ministro Carlos Gomes Júnior e nomeação de um governo Interino.	Excesso de Controle e fiscalização das receitas do estado.
2014	Eleição De José Mário Vaz, como persistente da República da Guiné-Bissau. PAIGC ganha a sua terceira eleição Legislativa.	
2015	Queda do Governo do PAIGC liderado por Engenheiro Domingos Simões Pereira. No mesmo ano, houve queda do Governo de iniciativa presidencial liderado por Baciro Djá.	Desentendimento do chefe do Governo com o Presidente da República; Acusações de Nepotismo e corrupção; Luta de Poder.
2016	Nomeação de Carlos Correia para o cargo de Primeiro Ministro da Guiné Bissau. Queda do Governo de Carlos Correia no final de 2016.	Luta de poder; agravamento da crise política; Irresponsabilidade; corrupção.

2017 e 2018	Nomeação e queda de Umaro Sissoco Embaló para o cargo de Primeiro Ministro da Guiné Bissau; Nomeação de Artur Silva para cargo de primeiro ministro.	Forte crise política; desentendimento ou coalizão ideológica entre o chefe do governo com o presidente da República.
2018	Sanções de CEDEAO à alguns políticos da Guiné-Bissau. Alegada a tentativa de Morte do atual chefe de Estado maior das Forças Armadas da Guiné-Bissau o Brigadeiro General Biaguê Na Ntan, por parte de cerca de vinte militares entre soldados e oficiais. Nomeação do Eng <sup>o</sup> Artur Antônio da Silva, para o cargo de primeiro ministro. Nomeação de Aristides Gomes para o cargo de Primeiro ministro em uma indicação consensual entre partidos com e sem assento parlamentar e a comunidade internacional nomeadamente o CDEAO e UA.	Bloqueio de bens nos bancos do bloco nos países da sub-região africana. A entidade alega que estes políticos são personalidades que estão impossibilitando o avanço do país e apoiando o agravamento da crise e instabilidades políticas que assola o país desde o segundo mandato do Presidente João M. Vaz e no não cumprimento de acórdão de Conacri.

**Fonte:** DN (2018); DJALÓ (2013); FMI (2015); HERNANDEZ (2005); INE (2018); ROQUE (2009); SOARES (2013).

Conforme o quadro 7, pode-se constatar que a Guiné-Bissau viveu períodos longos de instabilidades político e social desde a sua independência até os dias atuais. Portanto, as instabilidades políticas deixaram sequelas marcantes no desempenho econômico do país (Guiné-Bissau). Contudo, alguns segmentos econômicos são mais e outros menos sensíveis às turbulências políticas institucionais. A agricultura e em especial a produção, beneficiamento e exportação da castanha de caju (maior produto de exportação do país), é a mais afetada. A cajucultura guineense depende fortemente da demanda externa para produção e comercialização do CCC e seus derivados (sucos ou cajuínas e ACC) (FMI, 2015; MORENO ET AL, 2012; ROQUE, 2009).

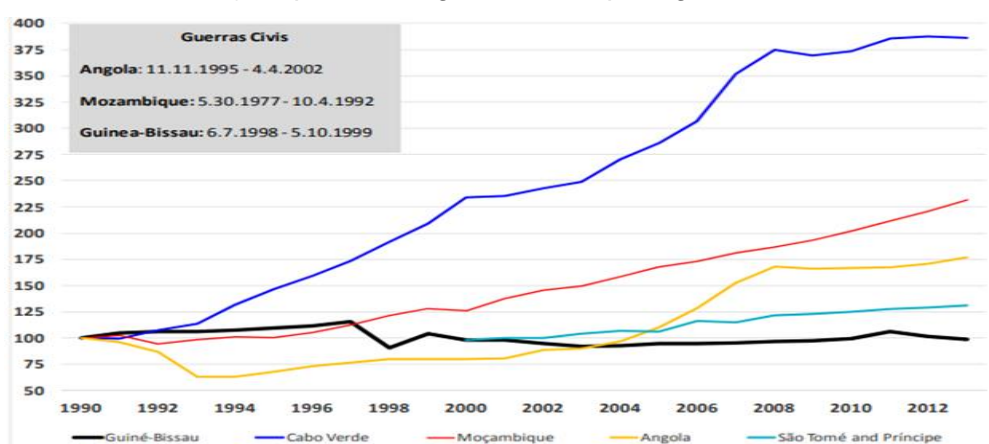
Conforme o relatório do banco central dos Estados da África ocidental (BCEAO, 2015), com os golpes de Estado, o país (Guiné-Bissau) não conseguiu desenvolver, executar e gerenciar adequadamente os projetos sociais e econômicos, e reformas publica em diversas áreas. As instabilidades política guineense consegue impactar além dos preços e produtividade no campo, também na comercialização externa da CCC e ACC, afetando assim a sobrevivência de muitas famílias camponesas principalmente (FMI, 2015).

A corrupção, má governança e descontinuidade de políticas constituem poderosos entraves às reformas e crescimento socioeconômico na Guiné-Bissau e possuem uma relação com o seu histórico político (FMI, 2015).



No âmbito econômico, embora o bem-estar e/ou progresso social, ser possível de alcançar apenas por meio de um modelo de crescimento econômico sustentável, o PIB per capita da Guiné-Bissau tem-se mantido próximo do zero entre 1990 a 2012. Assim, o gráfico 1, traz um cenário ilustrativo da diferença verificada no crescimento econômico dos países africanos da língua oficial portuguesa (PALOP's), entre 1990 e 2012.

**Gráfico 1:** Compara PIB per capita (considerando preços constantes; 1990=100) de países antigas colônias portuguesas em África.



**Fonte:** World Bank (2016); Fundo Monetária Internacional (2015).

Ainda que seja difícil mensurar os impactos econômicos negativos da instabilidade política prolongada, o gráfico 8 mostra a disparidade do crescimento econômico entre os países do PALOP entre 1990 e 2012. No gráfico acima, os dados mostram a estagnação do PIB *per capita* Guiné-Bissau, durante o período analisado. Contudo, embora cada nação possuir características históricas culturais, político, social, ambiental e econômica que lhe é particular e próprio, vale referir que, nos países analisados, apenas Cabo-verde e São-Tomé e Príncipe, não tiveram durante sua trajetória, instabilidades políticas “agudas” como as guerras civis e golpes de Estado corrente. Desta forma, acredita-se que tal fato, portanto, teve efeito positivo no crescimento econômico sustentável desses dois países, embora que outros países como Angola possuem um PIB robusto, que é fruto dos produtos que compõem base de suas economias.

A Angola, por exemplo, conforme OEC (2017), tem como base da sua economia produtos de alto valor financeiro e econômico como petróleo, gás, diamante, ouro, bauxitas entre outros, além do agronegócio. Porém, segundo FMI

(2015), este país passou por um longo período de guerra civil (1975-2002), onde não conseguiu explorar o potencial destes recursos nesse período. Além de Angola, o Moçambique e Guiné-Bissau tiveram igualmente longos períodos de instabilidades (guerras civis e golpes de Estado) afetando fortemente seus crescimentos. No caso da Guiné-Bissau, após a guerra civil que durou onze meses (1998-1999), teve uma ligeira recuperação do PIB per capita a partir de 2000, e em seguida, fortes quedas deste índice acompanhou os novos episódios de instabilidades políticas.

De salientar que, uma análise mais apurada e realista, além das variáveis estudadas, deve considerar outros fatores chaves como: investimento ou gastos públicos com educação básica, técnica e superior; na P&D, nas infraestruturas logísticas de transporte, energética, hídrica; comunicação e saúde; índice de fome e pobreza, base da economia, número de habitantes. Contudo, vale destacar que, tais fatores supracitados, também podem ser afetadas pela dificuldade de alcançar a paz e harmonia duradoura dentro de um país, entre seus atores políticos e representantes da sociedade civil.

A paz e educação, têm sido consideradas a chave e requisitos básicos, para todos os tipos de problemas de crescimento social e econômico. De acordo com Mandela, (1994), não será possível encontrar nenhum e qualquer outro tipo de crescimento social e econômico sem, portanto, haver a paz e reconciliação nacional verdadeira em cada país e no mundo. E ainda sustenta que, o crescimento socioeconômico sustentável de uma nação, passa pela disponibilização de educação e formação de qualidade para sua população em geral, pois são eles que formarão a base da estrutura da mão de obra para atividades simples e complexas, no campo e nas indústrias.

Desta forma, acredita-se que com ausência de instabilidades política crônicas na Guiné-Bissau, o PIB *per capitado* país, poderia ter acompanhado a evolução econômica positiva dos outros países do PALOP.

### 5.1.2 Aspecto Político-Legal

Conforme os levantamentos bibliográficos, constatou-se segundo o FMI (2015), que a Guiné-Bissau carece de leis e políticas públicas de médio e longo prazo, no seu ambiente de negócio e principalmente atividades agropecuárias. Corroborando as conclusões do FMI, na entrevista com os onze dirigentes da fileira

de caju da Guiné-Bissau, constatou-se a inexistência de políticas públicas e leis referentes ao setor de caju em todos os seus estágios (no campo e na indústria). Não existe políticas públicas específicas traçadas pelo governo em prol do desenvolvimento do setor agrícola e em especial a cajucultura no médio e longo prazo, e sim medidas fiscais de maneira pontual e esporádica.

O quadro 8, mostra a resposta dos dirigentes em relação a existência de políticas públicas para o setor de caju.

**Quadro 8:** Resposta dos dirigentes do setor de caju da Guiné-Bissau em relação á políticas públicas agropecuário.

<b>Existência de políticas públicas para o setor produtivo e Comercial/Distribuição de CCC e derivado</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sim	0	0%
Não	11	100%
Quais?		
Legal	0	0%
Crédito	0	0%
Ambiental	0	0%
Outro. Qual?	0	0%
<b>Existência de Políticas/Medidas públicas para o segmento industrial de beneficiamento de castanha de caju e derivados</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sim	0	0%
Não	11	100%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Conforme o quadro 8 os dirigentes afirmaram a inexistência de políticas públicas para o setor agrícola e em especial na cadeia produtiva de caju tanto no campo, como na indústria. Segundo eles, não existe na Guiné-Bissau políticas de crédito, ambiental e leis de médio e longo prazo para o setor de caju. Contudo, os mesmos afirmaram a existência de medidas pontuais de controle e fiscalização de atividades produtivas e comerciais na cadeia de caju. Na opinião deles, o atual papel ou relação do Estado com o setor de caju, é por meio de adoção e implementação de medidas “paliativas” e não através de estratégias de desenvolvimento de médio e longo prazo. De acordo com o DRG8 (diretor do CPC), “existe sim medidas pontuais geralmente decretadas pelo Estado, que regulariza e delimita os espaços de atuação de cada operador na cadeia, mas as mesmas mudam radicalmente à cada nova gestão. Políticas públicas propriamente ditas ainda não foi implementado

nesse setor de cajucultura”. A nível de políticas públicas para indústria, o DRG3 afirma o seguinte:

A cadeia e principalmente a transformação industrial, requer políticas pública claras, fortes e consistentes para médio e longo prazo. O governo/Estado deve fazer o que os outros países africanos (Costa do Marfim e Moçambique) e da Ásia (Índia e Vietnã) estão fazendo. A Ásia tem economia mais arrojado que o nosso e estão financiando as indústrias de transformação local. Isso não é o nosso caso. Mas, nós podemos optar pela criação de “taxas extraordinárias/tributos altos” para desencorajar a exportação *in natura*, e poder permitir captação de recursos necessários para financiar a beneficiamento local. Isso é fundamental e deve acontecer com urgência. Precisamos atrair investimentos de grande porte e isso passa primeiramente com a definição de políticas públicas de médio e longo prazo no âmbito legal e ambiental respectivamente.<sup>1</sup>

Conforme os discursos do diretor geral de CPC e presidente da ANCA-GB, se pode perceber a plena inexistência de políticas públicas e leis sólidas que regulam o setor em aspectos como produção, tributos, suporte ao crédito, assistência técnica, gerencial e na comercialização.

Isto posto, a ausência de políticas públicas e leis numa cadeia produtiva, na abordagem de Batalha (2015); Kotler; Keller (2012) e Zylbersztajn; Neves (2000), constitui um elemento crítico para desenvolvimento competitivo da mesma, uma vez que eleva o grau de riscos e incerteza no seu ambiente, retraindo consequentemente os investimentos tanto na produção primária, como na indústria.

## 5.2 Ambiente Econômico

A nível socioeconômico, a Guiné-Bissau constitui uma das piores economias do mundo e consequentemente um dos mais pobres do planeta, perdendo apenas pela Somália. (FMI, 2015; FAOSTAT, 2017). No país, tem mais de dois terços da população a viverem com menos de 2 dólares por dia e mais de 21% com menos de 1 dólar.

No âmbito econômico, a Guiné-Bissau após sua independência até os dias atuais, adotou vários modelos e políticas econômicos que acompanhado com sua realidade e histórico sócio político, não tiveram sucesso como é o caso do programa de ajustamento estrutural (PAE). O país participa desde a década de 1990 em

---

<sup>1</sup> Entrevista concedida pelo presidente de ANCA-GB (DRG3). Entrevista III [08 de janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo III mp3. 29:33 minutos –28,6 MB.

diferentes blocos econômicos como a UEMOA/CEDEAO e consequente adesão à moeda única, o *franco cfa*, da sub-região africana e também na CPLP (FMI, 2015).

A agricultura absorve um pouco mais que 1/3 da população empregada e com a situação declarada. A população empregada representa um total de 488.644 (27% da população geral) pessoas, sendo que 311.692 e 176.952 vivem nas áreas rurais e urbanas respectivamente (INE, 2015; OEC, 2017).

O agronegócio ou setor primário, consegue oferecer ocupação à 72,4% da população, seguido de comércio/vendas com 10% e por fim serviços representando 7,3% da população (BCEAO, 2015; WORLD BANK; INE, 2015). Cabe destacar que a cultura de caju contribui com mais de 90% da participação da agricultura para o crescimento do PIB. A castanha de caju representa cerca de 98% da exportação do país, 13% do PIB, ocupa cerca de 5% da área total cultivável (AICEP, 2016; OEC, 2017). Essa cultura, assume, no entanto, um papel vital no aspecto socioeconômico do país. É uma atividade ainda que de forma temporária, que mais renda e ocupação (65% da mão de obra empregada) gera para o país.

A exportação guineense tem evoluído bastante de 2000 a 2015. Porém, a balança comercial tem sido deficitária ao longo dos anos, desde a sua independência. Entre 1997 a 2015 o saldo da balança comercial, tem sido negativo (ICEP 2016). O quadro 9 traz uma breve ilustração da balança comercial guineense entre 1997 e 2015.

**Quadro 9:** Balança comercial da Guiné-Bissau entre 1997 a 2015 (em milhões de US\$).

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	
Exportações Líquidas	-31.333	-24.264	-12.307	-13.045	-19.268	-19.632	
<b>Exportações</b>	32.079	18.603	33.974	48.073	49.371	42.432	
Bens	28.300	16.600	31.460	44.244	46.100	37.903	
Serviços	3.779	2.003	2.514	3.829	3.271	4.529	
<b>Importação</b>	63.412	42.867	46.281	61.118	68.639	62.064	
Bens	51.066	38.813	36.424	52.917	63.141	47.952	
Serviços	12.346	4.054	9.857	8.201	5.498	14.112	
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	
Exportações Líquidas	-21.605	-23.101	-27.915	-46.580	-45.881	-50.236	
<b>Exportações</b>	41.137	44.092	49.986	40.554	67.267	76.978	
Bens	37.652	40.024	47.270	38.763	51.297	57.372	
Serviços	3.485	4.068	2.716	1.791	15.970	19.606	
<b>Importação</b>	62.742	67.193	77.901	87.134	113.148	127.214	
Bens	45.666	50.906	64.251	76.975	91.742	101.671	
Serviços	17.076	16.287	13.650	21.406	21.406	25.543	
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Exportações	-63.487	-64.431	-21.017	-51.222	-38.142	-51.331	-24.710

Líquidas							
<b>Exportações</b>	73.076	83.742	139.392	78.595	95.275	116.016	159.389
Bens	57.437	62.701	116.223	67.524	76.433	91.816	136.220
Serviços	15.639	21.041	23.168	11.071	18.842	23.200	23.168
<b>Importação</b>	136.563	148.173	160.409	129.817	133.471	167.347	184.099
Bens	108.229	110.901	129.164	107.987	105.026	128.434	152.864
Serviços	28.334	37.272	31.245	28.391	28.391	38.912	31.235

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018). Fonte: BCEAO; WORLD BANK; FMI (2015); INE, (2016).

Conforme o quadro 9, o Estado guineense importa mais bens e serviços, enquanto exporta menos, incapacitando o mesmo, de fazer poupança do capital necessário para financiar de forma sustentável os investimentos em áreas sociais e setores econômicos.

A Guiné-Bissau por outro lado, gasta mais do que arrecada com tributos. O orçamento geral do Estado, evidencia a incapacidade de a Guiné-Bissau direcionar recursos necessários para setores sociais e econômicos como educação, pesquisa e desenvolvimento, infraestruturas de transporte, energética, hídrica, entre outros (FMI, 2015; BCEAO, 2015).

Historicamente, grande parte dos gastos públicos, são suportados pelas doações regionais e internacionais dos parceiros de desenvolvimento (WORLD BANK, 2016). Desta forma, o atual quadro econômico da Guiné-Bissau faz dela um país insustentável economicamente e conseqüentemente, sem credibilidade ao nível dos credores internacionais (BCEAO, 2015; FMI; 2015; SANGREMAN; 2016).

Segundo o World Bank (2016), os gastos públicos (investimentos em diferentes setores sociais, econômicos e pagamento de salários dos funcionários públicos) da Guiné-Bissau, são sustentados em mais de 95% por doações e empréstimos dos parceiros de desenvolvimento (AICEP, 2016; FMI, 2015; MEFRAGE, 2015; SANGREMAN, 2016). Assim, a fraca capacidade da Guiné-Bissau enquanto país, assumir de forma sustentável seus gastos ou orçamentos públicos, são evidenciados na tabela 10 a seguir, que traz o histórico de investimento guineense e origem/fontes de recursos relacionados entre 1997 a 2015.

**Tabela 10:** Fonte e/ou origem de recursos de financiamento aos setores sociais e econômicos no governo da Guiné-Bissau entre 1997 a 2015.

Fontes e/ou origem de financiamento do investimento público em bilhão de FCFA										
Origem/Anos	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Finan. Exterior</b>	18.544	0	0	7.881	16.684	0	24.800	17.337	11.012	8.128
<b>Donativos</b>	7.547	0	0	5.404	13.358	0	19.018	9.130	4.808	6.010
<b>Empréstimos</b>	10.997	0	0	2.477	3.326	0	5.782	8.207	6.204	2.118
<b>Finan. Interno</b>	403	0	0	3.616	2.473	0	1.059	478	1.053	311
<b>Total</b>	18.947	0	0	11.497	19.157	0	25.859	17.815	12.065	8439
Origem/Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Finan. Exterior</b>	26.128	17.180	34.638	32.782	28.229	21.055	23.419	39.233	45.151	-
<b>Donativos</b>	21.605	17.151	33.602	27.867	21.196	15.195	17.516	26.179	35.115	-
<b>Empréstimos</b>	4.523	29	1.036	4.915	7.033	5.110	5.903	13.054	10.035	-
<b>Finan. Interno</b>	1.182	184	1.066	0	178	0	0	1.697	3.536	-
<b>Total</b>	27.310	17.364	35.704	32.782	28.407	21.055	23.419	40.930	48.685	-

**Fonte:** Elaborado pelo autor. Fonte: BCEAO (2015), WORLD BANK (2016); SANGREMAN (2016).

A tabela 10, evidencia a forte dependência da Guiné-Bissau em relação à recursos externos para execução e sustentação de seus gastos e despesas públicos. Os donativos, empréstimos, recursos internos (recursos oriundos de arrecadações internas) e contrapartidas, são elementos que compõem a estrutura do orçamento geral de Estado (OGE) da Guiné-Bissau, desde a sua independência até os dias atuais. A estrutura de OGE da Guiné-Bissau, é representada em média, por 75% a 80% de donativos (doações), 15% de empréstimos e 5% dos recursos internos (arrecadações). Ao longo dos anos, os recursos internos e contrapartidas diminuíram consideravelmente suas participações em apoio aos gastos e despesas públicas, devido as constantes instabilidades políticas (MEFRAOGE, 2015).

Portanto, diante de recorrentes instabilidades no país, tais recursos muitas vezes não têm sido devidamente aplicados, sendo assim desviados para outros fins indevidos ou atender necessidades de alguns grupos no poder - governos legítimos ou de transição (FMI, 2015; WORLD BANK, 2016).

Ademais, pode-se concluir que a estrutura econômica vigente no país (fraca capacidade de arrecadação), aliada a seu contexto político, constituem principais razões da fraca capacidade de investimento público e privado nos setores sociais e econômicos.

De acordo com o FMI (2015), a situação fiscal e conseqüentemente dos gastos públicos, são afetados pelas constantes instabilidades políticas e governamentais vivenciadas no país. As perturbações políticas, levaram a

fragilização das instituições públicas e ao baixo desempenho dos setores econômicos nacionais, como também, redução de doações externas. Por outro lado, segundo World Bank (2016), as instabilidades políticas vivenciadas nos últimos anos na Guiné-Bissau nos últimos anos, levaram a queda de subsídios em projetos para 57%, o que representa assim, a maior parte do declínio de 24% das receitas. Também, os projetos antes financiados internamente foram descontinuados, e as atividades bancadas por fontes externas diminuídos em 50%.

Na mesma linha, o FMI (2015. Pg.10), afirma que, “a fragilidade na economia da Guiné-Bissau tem sido agravada pela instabilidade política, sobretudo devido aos golpes militares que interromperam programas de reformas estruturais e prejudicaram progressos socioeconômicos”. Segundo o relatório da AICEP (2016 pg.4), “ausência de estabilidade política não tem permitido o desenvolvimento da economia guineense o que motivou uma variação negativa do PIB no início da presente década”. De acordo com o World Bank (2016), acelerar ou manter no mesmo ritmo, a luta pela redução da pobreza na Guiné-Bissau, será, no entanto, complicado ou impossível, sem, no entanto, resolver primeiro os problemas relacionados com a situação política e institucional.

Desta forma, pode-se concluir que o fraco desempenho econômico que a Guiné-Bissau tem apresentado ao longo dos anos que precederam a sua independência, tem uma relação causal com o seu histórico sociopolítico. Portanto, tais fatos, aliado a outros problemas relacionados aos indicadores sociais acima referidos, têm caracterizado um conjunto de desafios a enfrentar pelos atuais e futuros governos guineense e seus parceiros de desenvolvimento. Desta forma, torna-se importante mobilizar conjunto de esforços capazes de reverter o atual quadro, por meio de criação de mecanismos eficientes de promover a paz e melhorias nas infraestruturas físicas e intangíveis do ambiente do negócio do país, de forma a promover a competitividade do mesmo, em seus diferentes setores econômicos.

Isto posto, com base no modelo proposto, o cenário econômico da Guiné-Bissau em relação à baixo grau de emprego e renda da sua população consumidor, assim como a fraca capacidade econômica do país, na visão de Barney e Hesterly (2011), comprometem a sustentabilidade operacional e desenvolvimento dos negócios que ali atuam. Nesse cenário, tendo os consumidores internos pouco



poder de consumo, torna-se menos atrativo os investimentos, o que também leva à diminuição da produção.

### 5.3 Ambiente Tecnológico

Na Guiné-Bissau, a pesquisa agropecuária em particular, remonta essencialmente o período após a sua independência unilateral em 1973. Com o plano de desenvolver o setor agrícola da Guiné-Bissau, foi criado em 1980 o Instituto Nacional de Pesquisa Agrária (INPA) (ANCA-GB, 2016).

De acordo com o relatório da *Agricultural Science and Technology Indicators (ASTI, 2015)*, o INPA além de trabalhar com pecuária (15%) e outras atividades (5%), concentra 80% de suas operações nas investigações agrárias. Na pesquisa agrária ele atua apenas com ênfase na produção de arroz (76%), batata doce (6%), mandioca (6%), inhame (6%) e frutas (6%). Em sua divisão de frutas, a entidade possui projetos de investigação voltados para a cajucultura.

O INPA tem como objetivos principais, desenvolver pesquisas e inovações para o setor agrícola de arroz, no que diz respeito à produção/cultivo, transformação e beneficiamento, como também, na prevenção e combate a doenças, pragas, por meio de assistência técnica aos produtores de arroz. O maior foco dado a produção de arroz em relação à pecuária e outros produtos agrícolas, é devido ao fato deste cereal pertencer tradicionalmente, a dieta alimentar dos guineenses. O *know how* da entidade (INPA) estar focado especial ou exclusivamente para a cultura de arroz (DENARP II, 2011). Diante disso, conforme DRG2, a causa pode ser o fato da entidade adotar uma política protecionista para arroz. Segundo ele:

O ministério da agricultura por meio do INPA teme em apostar na cajucultura para não tirar o foco da população na produção de arroz e causar um problema ainda maior na produção e abastecimento desse cereal o que pode afetar mais a segurança alimentar das famílias. É por conta disso que se tem um certo receio do Estado em apoiar e incentivar a cajucultura.<sup>2</sup>

Na divisão de frutas e em particular a castanha de caju, a entidade (INPA) buscou atender às necessidades desse segmento na mesma linha do arroz, porém, sem sucesso, de acordo com os dirigentes entrevistados. De acordo com os

---

<sup>2</sup> Entrevista concedida pelo técnico do ministério de agricultura da Guiné-Bissau (DRG2). Entrevista XI [07 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo II mp3, 31:30 minutos -30,6 MB.

dirigentes, a entidade não tem conseguido atender com êxito, seus objetivos básicos de pesquisa e inovação tecnológica referente divisão de frutas e em especial a cajucultura. Diante disso, o DRG1 (presidente da ANAG-GB) afirma que a entidade não tem agido diante das necessidades do setor agrícola em especial a cajucultura. Segundo ele:

O INPA não tem feito nada em vários aspectos que envolve a cajucultura. Não desenvolvem e nem oferecem nada como sementes, mudas ou acompanhamento aos cajucultores e da evolução da cultura de caju no país. Eles não descobrem nada tanto no âmbito de pragas e doenças, como também em desenvolvimento genético da planta de caju, pois eles não têm como se manterem fazendo tais coisas. Não há laboratórios de pesquisa funcionando atualmente também existe fuga de quadros especializados da área agrônômica. Ou seja, a instituição hoje também carece de quadros ou profissionais qualificados.<sup>3</sup>

Desta forma, pode-se concluir que o fraco desempenho operacional do INPA se deve a vários fatores. Segundo *Agricultural Science and Technology Indicators* (ASTI, 2015), a entidade tem dificuldade em aspectos como investimento nas infraestruturas físicas (maquinas e equipamentos); quantidade e qualidade de investigadores, recursos financeiros para remunerar adequadamente seus pesquisadores.

ASTI (2015), afirma que a estrutura de capital do INPA, é formada em 82% por recursos públicos e 18% de recursos provenientes de venda de bens e serviços como defensivos e fertilizantes para diversos tipos de cultura. No entanto, recursos públicos e os provenientes de arrecadação com venda de bens e serviços, são destinados apenas para honrar com uma parcela de pagamento de custos com a mão de obra. Ainda sobre esse aspecto, de forma geral, o INPA ao longo dos anos, para executar seus projetos ou programas de pesquisa, contou sempre com apoio dos doadores externos para captação de financiamentos. De acordo com ASTI (2015, pg.5):

Na década de 1990, o INPA beneficiou de substancial financiamento a longo prazo da Suécia. O financiamento do governo ao INPA apenas cobre as despesas salariais do instituto (que em 2011 representaram 88% das despesas totais) e conseqüentemente os programas de investigação dependem completamente do apoio limitado, volátil e “*ad hoc*” de doadores e bancos de desenvolvimento. Recentemente foram financiados apenas

---

<sup>3</sup> Entrevista concedida pelo presidente de ANAG (DRG1). Entrevista I [07 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo I mp3, 4:15:09 minutos - 4,1 MB.

pequenos projetos (com um valor estimado em menos de USD 10.000 cada) pela Organização das Nações Unidas (ONU), para a Alimentação e a Agricultura (FAO), o Banco Africano de Desenvolvimento, Banco Mundial, CORAF/WECARD e África Rice. Anteriormente à guerra civil o INPA geriu oito programas de investigação adequadamente dotados de recursos financeiros pessoal. A partir de 2013 a investigação foi realizada a intervalos altamente irregulares, dependendo da disponibilidade de financiamento. Muitas áreas chaves importantes continuam sem financiamento. A investigação da castanha de caju, por exemplo — a cultura mais importante do país tanto em termos de produção como de valor de exportação — está totalmente negligenciada por falta de financiamento (ASTI, 2015pg. 5).

Devido a limitação financeira do país e de baixa intensidade do investimento na pesquisa agrária (investimento na pesquisa agrária/PIB agrário é de 0,02% em 2011), muitos são os projetos ou programas de pesquisa do INPA, que não foram financiados e executados (ASTI, 2015). A seguir, o quadro 10, ilustra um quadro comparativo em relação a quantidade e qualidade dos investigadores e investimento na pesquisa agrária entre a Guiné-Bissau e alguns países da sub-região (costa ocidental da África), como Senegal, Guiné-Conacri e Gâmbia que também atuam na agricultura de caju, entre 2008 a 2011.

**Quadro 10:** Panorama comparativo, relativo à quantidade e qualidade dos investigadores e pesquisadores agrária entre alguns países da África.

<b>Indicadores da Variação de número de investigadores agrário entre alguns países da costa da África ocidental de 2008 a 2011</b>			
Países	Número total de investigadores 2011 (ETIs)	Aumento do número de Investigadores 2008-2011	Proporção de investigadores doutorados, 2011 (ETIs)
<b>Guiné-Bissau</b>	<b>9</b>	<b>-18% a</b>	<b>0%</b>
Guiné-Conacri	265	15%	16%
Senegal	112,2	16%	70%
Gâmbia	65,9	31%	9%
<b>Indicadores da Variação de quantidade de investimento em pesquisa agrária entre alguns países da costa da África ocidental de 2008 a 2011</b>			
Países	Despesa total, 2011 (milhões de dólares, PPC 2005)	Aumento da despesa global 2008-2011	Despesa como proporção do PIB agrária 2011
<b>Guiné-Bissau</b>	<b>0,2</b>	<b>-50% b</b>	<b>0,02%</b>
Guiné-Conacri	4,4	34%	0,22%
Senegal	24,8	4%	0,83%
Gâmbia	5,5	25%	1,03%

**Fonte:** Adaptado pelo autor (2018) da (ASTI, 2015).

De acordo com o quadro 10, em relação a qualificação (qualidade) da mão de obra investigadora, vale referir que segundo a mesma fonte, o INPA tinha em seu quadro de pessoal em 2009, onze (11) funcionários investigadores com curso superior e em 2011 esse número caiu para nove (9) funcionários. Desta forma, a

entidade experimentou uma redução acentuada de -18% entre 2008 a 2011 em relação a investigadores.

No total de investigadores com curso superior, vale referir que nenhum deles possui mestrado ou doutorado. Segundo o diretor de PRSPDA, “é preciso apostar nos centros de pesquisa e laboratórios, pois não temos técnicos, mestres ou doutores preparados na área de pesquisa para dar seguimento a tecnologia importado de um clone por exemplo”.

Dessa forma, esses aspectos e mais outros fatores, mostram um quadro muito precário de pesquisa agrária na Guiné-Bissau. E os indicadores até então apresentados, podem ter impacto negativo no desempenho do INPA e consequentemente nos beneficiários de seus serviços. Pode-se perceber que a entidade não consegue progredir em direção ao atendimento efetivo de seus objetivos básicos por várias razões, entre elas a dificuldade financeira e falta de mão de obra em quantidade e qualidade necessária.

Assim sendo, com base na entrevista com os dirigentes e análise documental, foi possível identificar alguns fatores críticos de sucesso do INPA conforme mostra o quadro 11.

**Quadro 11:** Conceito e fatores críticos de sucesso do instituto nacional de pesquisa agrária da Guiné-Bissau.

Instituto nacional de Pesquisa Agrária da Guiné-Bissau (INPA)	
Fontes Consultadas	Fatores críticos de Sucesso
Entrevista com os dirigentes, técnicos e especialistas da fileira de cajucultura da Guiné-Bissau (2017)	Falta de recursos: financeiros e materiais; infraestruturas físicas (laboratórios) defasados; dificuldade de retenção da mão de obra qualificada; baixos salários ofertados aos técnicos do ministério da agricultura; fuga da mão de obra especializada; má vontade do governo; ausência de políticas públicas de investigação agrária com diretrizes claras.
<i>Agricultural Science and Technology Indicators</i> ASTI - (2015).	Baixos salários dos investigadores do INPA; condições de trabalho extremamente precário; Ausência de políticas de investimento na pesquisa por parte do governo; constantes instabilidades políticas e institucionais; baixa quantidade de pesquisadores; falta de financiamento de médio e longo prazo.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018). Resposta dos dirigentes (2017); ASTI (2015).

Isto posto, os dirigentes do setor consideraram alguns fatores críticos da pesquisa e inovação agropecuária na Guiné-Bissau e em especial no âmbito agrícola, que corroboram as afirmações da ASTI (2015).

Os dois quadros mostram de forma breve, os principais fatores críticos de funcionamento da instituição responsável pela pesquisa agrária na Guiné-Bissau,

isto é, o INPA. Conforme o quadro 11, a instabilidade política constitui um dos fatores que tem afetado a exequibilidade de vários programas de pesquisa do INPA, em diferentes atividades do desenvolvimento agropecuário. A ausência de investimento financeiro, material e intelectual, fuga da mão de obra, tem fragilizado as operações da entidade e colocado em risco a sua sustentabilidade. Ficou desta forma, evidente a incapacidade da entidade (INPA) operar sustentavelmente e cumprir com o seu propósito. Em relação ao investimento o presidente de ANCA-GB (DRG3), afirma o seguinte:

Até anos 80 ainda tinha programas de pesquisa agrária do ministério da agricultura, mas até esse exato momento, apenas se tem as “intenções” sem ações consistentes. O Estado de fato, precisa começar a dar mais atenção e a reinvestir capital financeiro (dinheiro) no setor de caju. Sobretudo em termos de pesquisa, assistência técnica aos produtores, pois a nossa média de rendimento por hectare é baixo se comparado com outros países como a Índia, Vietnã, a Costa do Marfim, Moçambique, Benin, Tanzânia, etc., porque nossos produtores fazem suas plantações de caju cada um à sua maneira sem uma orientação, pois, não se tem nenhuma política e práticas de desenvolvimento do setor por meio de pesquisa e inovação e conseqüentemente assistência técnica e gerencial.<sup>4</sup>

É possível perceber no discurso do dirigente que embora o governo ter buscado alavancar o INPA para uma operação efetiva, na prática tais intenções não têm saído do papel, por falta de recursos financeiros e infra estruturais. Os salários baixos são também apontados como um dos fatores negativos da operação sustentável do INPA. De acordo com o DRG1:

Devido às más condições de trabalho e baixa remuneração, tem-se verificado grande fuga dos quadros especializados nos últimos 15 anos, para outras atividades econômicas a nível nacional e internacional, a procura de melhores condições de trabalho, desafios maiores e conseqüente crescimento na carreira profissional.<sup>5</sup>

Ainda relação ao salário praticado pelo ministério de agricultura na sua entidade de pesquisa (INPA), segundo o DRG4:

---

<sup>4</sup> Entrevista concedida pelo presidente de ANCA-GB (DRG3). Entrevista III [08 DE Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo III mp3,29:33 minutos – 28,6 MB.

<sup>5</sup> Entrevista concedida pelo presidente de ANAG (DRG1). Entrevista I [07 DE Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo I mp3, 4:15:09 minutos - 4,1 MB.

<sup>7</sup> Entrevista concedida por um dos diretores do PRSPDA (DRG4). Entrevista IV [08 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo IV mp3, 39:25 minutos - 37,9 MB.

No país, só temos dois ou três profissionais capacitados nesse sentido (para realizar pesquisa agropecuária) e com salário mensal de 60 mil Francos ou 300 reais. Salário de 50 mil francos, como se pode ter uma pessoa com a cabeça para fazer um trabalho de tamanha importância e responsabilidade?<sup>6</sup>

O fraco número de pesquisadores dentro da entidade, é um aspecto a ser considerado uma vez que representa enorme problema do ponto de vista do desenvolvimento e execução de projetos ou programas de pesquisa agrário de médio e longo prazo. Assim, o atual grupo de investigadores agrários, não é suficiente em termos numéricos, para atender as demandas (ASTI, 2015).

Em relação ao investimento, de acordo com ASTI (2015), os programas/projetos de pesquisa agrária, são predominantemente financiadas a curto prazo pelo financiamento “*had hoc*” de doadores, fazendo com que a entidade não concentra seu foco em pesquisa de determinados produtos considerados importantes para economia do país, como a castanha de caju. Assim sendo, no INPA a cada ano, o foco da pesquisa pode variar em função dos recursos e prioridades.

Desta forma, pode-se concluir que no âmbito da pesquisa agropecuária, a Guiné-Bissau é muito limitada em todos os aspectos. Isto é, tanto no desenvolvimento, como na importação e aplicação (difusão tecnológica) de novos pacotes tecnológicos em relação ao cultivo, armazenamento, gestão e comercialização. Diante disso, de acordo com o DRG4:

Fizemos um trabalho com um consultor brasileiro, no domínio de extensão e estratégias, ele concluiu que não temos instituições de pesquisa, pois não temos quadros/capital humano suficientes e preparados, estruturas físicas e material, capital financeiro para tal atividade, pois fazer pesquisa responsável requer muito dinheiro e pessoas bem preparadas.<sup>7</sup>

As dificuldades enfrentadas pelo INPA referentes a ausência do desenvolvimento e implementação de novas tecnologias; ausência de transferência e difusão tecnológica, na opinião de Batalha (2015), torna a cadeia da castanha de caju da Guiné-Bissau vulnerável, comprometendo assim a sua competitividade no campo e na indústria. No campo, o uso de tecnologias defasadas e rudimentares, comprometem a produtividade e qualidade da castanha e derivados. Na parte da

---

<sup>7</sup> Entrevista concedida por um dos diretores do PRSPDA (DRG4). Entrevista IV [08 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo IV mp3, 39:25 minutos - 37,9 MB.

indústria, os prejuízos podem se tornar ainda maiores. Isto é, além do risco de receber matéria prima defeituosa ou em quantidades abaixo da capacidade, o não acompanhamento das tendências tecnológicas do mercado pode levá-la a operar em custos muito elevados e praticar preços menos competitivos. Após uma breve descrição do ambiente tecnológico na Guiné-Bissau, a cessão que se segue irá abordar de forma breve, o panorama ambiental.

#### 5.4 Aspecto Ambiental

Na Guiné-Bissau, de acordo com os levantamentos documentais e entrevistas com os dirigentes e agricultores, foi constatado que não existe regulamentação ambiental por parte do Estado para o setor de caju (ver o quadro 8).

Desta forma, no campo não há uma preocupação ambiental por parte dos agricultores. Foi constatado que, diante da demanda crescente pela CCC, a cajucultura passou a ser a principal atividade econômica dos camponeses ou famílias rurais da Guiné-Bissau. Para a maioria dos agricultores entrevistados, a produção é feita de forma artesanal, e a busca pela produtividade (produção/área), se dá apenas pela expansão de fronteira agrícola (desmatamento) (ver o quadro 26). Segundo agricultor AGTR2 “para aumentar a nossa produção não precisamos de formação ou técnica científica nenhuma, pois apenas adquirimos mais terras ou pelo desmatamento mesmo. O desmatamento é a nossa prática mais comum”.<sup>8</sup> Essa afirmação, no entanto, nos remete a ausência de práticas produtivas agrícolas atreladas legalmente às questões ambientais.

A afirmação dos agricultores, portanto, foi confirmada pelos dirigentes do setor de caju também entrevistados. Conforme o DRG1 (presidente da ANAG-GB): “nossos agricultores de castanha de caju fazem o “*pábi-mato*” (desmatamento) para tentarem aumentar suas produções, por isso que a nossa produção cresce e não por conta de adoção de práticas científicas de cultivo de caju e manutenção das copas”.<sup>9</sup>

Desta forma, tal afirmação, remete à uma realidade onde o cultivo de caju ocorre com a plena ausência de políticas ou medidas ambientais públicas. Diante

---

<sup>8</sup>Entrevista concedida pelo agricultor (AGTR2). Entrevista VI [14 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo VI mp3, 13:8 minutos 12,2 MB.

<sup>9</sup>Entrevista concedida pelo presidente da ANAG-GB (DRG1). Entrevista VI [14 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo VI mp3, 13:8 minutos 12,2 MB.

disso, percebe-se que o governo assume um papel menos ativo, uma vez que não existem leis claras, que proíbe esse tipo de prática aos agricultores de caju. Conforme os dirigentes, as medidas ambientais que existe no país, são referentes à regulamentação do desmatamento de florestas por parte dos extratores de madeiras para exportação clandestina.

Assim, diante do atual cenário, a cajucultura tem ocupado cerca de 5% da superfície terrestre do país segundo os documentos do World Bank (2016). Na visão da Sonnino (2011), essa atitude pode levar o país além de riscos ambientais, também à monocultura podendo afetar fortemente na sustentabilidade socioeconômica e ambiental das famílias no campo, nos centros urbanos e a sobrevivência da cadeia como um todo no médio e longo prazo.

## **5.5 Ambiente Sociocultural**

### ***Social***

A Guiné-Bissau é um país localizado na África Ocidental, seu IDH é dos piores no mundo. O país encontra-se fragilizado em diferentes indicadores sociais básicos como saúde, educação e saneamento. Em média um cidadão vive com menos de U\$ 2 por dia. A maioria da população depende da agricultura para sobreviver. Em 2002 a pobreza era de 64,7% e em 2010 foi para 69,3%, tendo assim um aumento médio de cerca de 5%. Isso, no entanto, coloca o país longe do cumprimento dos objetivos do milênio (ODM) no âmbito da pobreza (ACTUALITIX WORLD ATLAS, 2018; FMI, 2015; WORLD BANK, 2016).

No que se refere a educação, o grau de escolaridade é baixo a nível nacional. Porém, esse fato se verifica mais na área rural em relação aos habitantes da zona urbana, quando se refere ao ensino básico e fundamental (INE, 2014). A nível do continente, o país apresenta um dos piores índices de escolaridade principalmente no ensino básico e fundamental, como também o que menos teve acesso à educação durante a era colonial nos países africanos, em particular CPLP. É também, o que mais recebeu tardiamente as universidades e centros de formação profissional tanto na comunidade de países de língua oficial portuguesa (CPLP) como na zona econômica da União Econômica Monetária dos países da Oeste



Africana (UEMOA), blocos econômicos na qual o país participa (CAMARÁ, 2014; FMI, 2015; SUCUMA, 2012).

De acordo com o último relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (2015), órgão dedicado a combate e erradicação da pobreza no mundo, em relação ao desenvolvimento, em 2014 a Guiné-Bissau registrou o IDH de 0.42 e com a esperança média de vida situada em 56 anos, figurando assim, na posição 175<sup>o</sup> entre os países analisados. Assim, o país registrou uma ligeira melhora em relação aos anos anteriores. Em 2013, este índice era de 0,40, com esperança média de vida de 54 anos e o país situava na posição 177<sup>o</sup>. Entre 2000 e 2014, no entanto, o país registrou uma taxa de crescimento médio do IDH de 0,9%. Este quadro, portanto, contrasta o número global registrado a nível da sub-região africana e de outros país com IDH mais baixos. A África subsaariana, registrou no mesmo período um crescimento anual em relação ao IDH de 2,2% enquanto que outros países também com IDH mais baixos do mundo registraram um crescimento de 1,9% (FMI, 2015; OEC; 2017).

Assim, pode-se constatar que a Guiné-Bissau se enquadra como um dos piores países africanos e a nível mundial, no que concerne aos indicadores sociais chaves, ainda que isso tem uma relação causal com os choques em outras variáveis ou fatores como econômico, político e institucional. Também, se comparado a outros países, da sub-região, vê-se que o país gasta muito pouco com educação, saúde e infraestruturas de transporte respectivamente. De acordo com o relatório do FMI (2015 pg. 18), conta o seguinte:

Devido ao envelope limitado das despesas globais do Estado (22% do PIB segundo as estimativas, relatório do FMI, maio 2010), a parte consagrada aos serviços sociais básicos figura entre os mais baixos da sub-região. Em 2006, por exemplo, apenas 4% dos gastos do governo foram direcionados à educação (10 USD ppp per capita), contra 6,7% (23 USD), no Senegal, com 12,2% (34 USD) no Mali e 10,6% (14 USD), no Níger. Em 2007, a despesa pública em saúde per capita foi estimado em US \$ 4 na Guiné-Bissau, contra uma média de 11 dólares para os países de baixa renda e 34 USD para a região Africana. Para o ano 2011, a dotação orçamental para a educação e saúde é de apenas 20,7% do total, contra 40% recomendado a nível internacional relatório do FMI (2015 pg. 18).

Contudo, segundo a mesma fonte, esse quadro social é afetado diretamente pela pobreza e miséria provocadas pela baixa renda monetária e esperança média de vida global de 48,6 anos. São resultados da inexistência de oportunidade de ocupação e renda, como também aos serviços de saneamento básico de qualidade.

Desta forma, concomitantemente, o quadro social do país embora ser causado por fatores político, econômico e institucional, pode constituir grande desafio na busca pelo seu desenvolvimento sustentável, impactando inicialmente na implementação de projetos de desenvolvimento socioeconômico.

Assim, os apêndices 2 e 3 mostram o panorama comparativo entre a Guiné-Bissau e alguns países em relação a indicadores sociais chaves como a educação, saúde; IDH, esperança média de vida, população, emprego, produto base de economia, etc. Eles evidenciam a discrepância entre os indicadores sociais e econômicos da Guiné-Bissau com os demais países produtores de CCC e derivados. O país (Guiné-Bissau) apresenta um dos piores indicadores sociais e econômicos, o que pode explicar ou refletir em parte na vantagem competitiva dos mesmos em relação ao desempenho de suas cadeias produtivas de castanha de caju, em particular no beneficiamento e exportação da ACC e outros derivados.

### **Cultural**

A Guiné-Bissau é constituída por muitas etnias/tribos e religiões, tendo assim uma grande diversidade étnico-racial e religiosa. O país, conta com uma forte diversidade étnica (volta de 36 etnias) e religiosa, apesar da predominância da religião muçulmana e cristã. No entanto, cada etnia, tem a sua língua, costumes sociais e cultura característico e/ou específico (CIA; SANI, 2013).

Assim, o cultivo do país varia muito em função da diversidade cultural e religiosa do país. As etnias se diferem muito na alimentação e cultivos, embora existirem algumas semelhanças no gosto e interesse por algumas frutas e cereais como arroz, caju, mandioca, batata, amendoim, feijão entre outras. Contudo, os objetivos e a forma de manejo durante o cultivo, ainda difere entre regiões e etnias. Algumas etnias utilizam certos produtos apenas para alimentação e subsistência, enquanto outras utilizam-se do mesmo, para fins comerciais (CARVALHO E MENDES, 2015; CIA, 2013).

A cajucultura, portanto, é uma atividade praticada por todas as etnias devido ao seu valor comercial (ANCA-GB, 2016). De acordo com o DRG6 (vice-presidente da câmara de comercio e indústria, agricultura e serviços - CCIAS),

No processo produtivo de castanha de caju, algumas etnias, tribos ou pessoas de uma certa religião, se preocupam mais com a produtividade e

exploração plena do caju em termos econômicos, isto é, a castanha e seus derivados como pedúnculo e cajuína, enquanto outras se dedicam apenas à castanha. Em cada região você vai encontrar a forma diferente de exploração econômica da cultura de caju.<sup>10</sup>

Ainda de acordo com o DRG6:

Os povos pertencentes à religião muçulmana por exemplo, têm uma relação um pouco “limitada” e cautelosa com a cajucultura. Eles apenas se preocupam em plantar e colher. Não se preocupam tanto com a manutenção e limpeza. Após a colheita, o pedúnculo separado da castanha é desperdiçado. Eles são empilhados e jogados fora. Como o pedúnculo também pode ser aproveitado para fazer aguardente ou cachaça, os muçulmanos pelo fato de suas crenças ir contra consumo de álcool, em geral, afastam-se logo do pedúnculo. Nos demais povos (cristãos, pagãos, protestantes, entre outros), têm-se um comportamento contrário em relação a cultura extrativista de caju. Estes buscam de forma permanente o aumento de “ganhos” com a cajucultura. Eles praticam além da limpeza dos pomares, o desmatamento de forma a expandir suas culturas e produção. Também, além da castanha, essas etnias, exploram muito o pedúnculo que gera muito dinheiro. Segundo um dos dirigentes.<sup>11</sup>

As constatações do DRG6, revelam o poder de cultura e religião na forma de produzir, consumir e explorar economicamente os produtos agrícolas. Dessa forma, percebe-se de maneira geral, a forma como cultura de um povo, tem sido realmente, uma grande ferramenta de resistência dos mesmos, em relação à aceitação de qualquer instrumento de intervenção e transformação social.

De acordo com os dirigentes e/ou gestores do setor de caju entrevistados, as políticas de intervenção da assistência técnica adotados por algumas entidades de fomento no setor, não tiveram êxito, pois os “extensionistas” na tentativa de introduzir pacotes tecnológicos novos e eficientes na cadeia no âmbito produtivo enfrentaram resistência dos produtores locais. De acordo com o DRG1 (presidente de ANAG-GB),

Os agricultores, por “opção”, preferem continuar a adotar formas de produzir adquirida com os seus antecessores (pais e avós). Contudo, vale também, salientar que as tentativas de assistência técnica aos produtores de caju, podem ter fracassado devido às metodologias utilizados para atingir o público alvo (agricultor). Os canais de informação e comunicação utilizados no campo, têm sido ineficientes. Ainda os canais são rádios, telefones e tv. Além dos canais, a linguagem utilizada pelos “extensionistas”, pode ser

---

<sup>10</sup>Entrevista concedida pelo vice-presidente da CCIAS (DRG6). Entrevista VII [09 de Janeiro 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo VIII mp3. 32:43 minutos 74,5 MB.

<sup>11</sup> Entrevista concedida pelo vice-presidente da CCIAS (DRG6). Entrevista VII [09 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo 8 mp3. 32:43 minutos 74,5 MB.

demasiado técnico a ponto de afetar a assimilação e interesse de esforçar para aprender por parte do agricultor.<sup>12</sup>

Conforme a visão do DRG1, é possível perceber que embora os serviços de assistência técnica apresentem algumas ineficiências de ordem metodológica, no geral, sua efetividade é também influenciada por fatores culturais e religiosos.

Desta forma, conforme o modelo proposto, os fatores culturais podem sim impactar indiretamente no desempenho da cadeia como um todo no âmbito de produtividade e qualidade da matéria prima (castanha de caju e derivados) ofertada para indústria interna, podendo assim, comprometer a qualidade da amêndoa e cajuína, como também, a competitividade das fabricas.

Após a descrição contextual dos fatores do ambiente externo, por meio de resultados obtidos através de análise documental e entrevistas com os dirigentes (gestores) do setor de caju da Guiné-Bissau, a cessão que se segue, vai trazer resultados que caracterizam a cadeia produtiva da castanha de caju e derivados, de fora para dentro.

## **5.6 Caracterização da Cadeia Produtiva de Caju da Guiné-Bissau**

Esta cessão tem por objetivo, trazer elementos capazes de caracterizar a cadeia produtiva da castanha de caju e derivados em seus diferentes estágios (*inputs*, transformação e *outputs*) ou em atividades antes, dentro e depois da porteira, de forma a responder o primeiro objetivo específico do presente trabalho.

De maneira geral e de acordo com os levantamentos realizados no campo (entrevistas), observação e análise documental, a cadeia produtiva de castanha de caju da Guiné-Bissau pode ser segmentada de montante à jusante, em três grandes segmentos: o de insumos e matéria prima; o de produção e transformação; o de distribuição e comercialização do CCC, ACC e derivados.

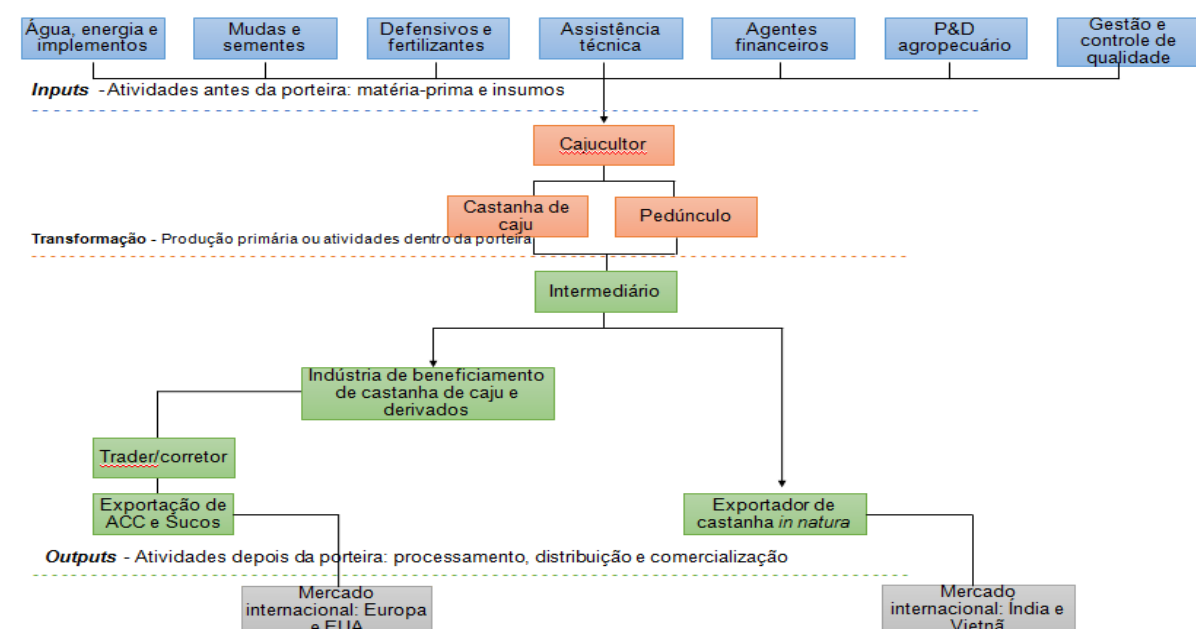
No primeiro segmento, se encontram as organizações de de apoio que atuam no fornecimento de insumos, entidades de fomento à assistência técnica e gerencial, sistema de fornecimento e aquisição da matéria prima (sementes e mudas). O segundo segmento envolve a produção primária e transformação (beneficiamento). É uma etapa, que representa o processo produtivo da castanha de caju *in natura*. O

---

<sup>12</sup>Entrevista concedida pelo presidente de ANAG (DRG1). Entrevista I [07 Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo I mp3, 4:15:09 minutos - 4,1 MB.

terceiro e último segmento, diz respeito à distribuição, transformação industrial e comercialização da castanha de caju *in natura* e derivados (amêndoa e cajuína). Esta etapa é representada pelos atores que atuam na produção, compra e venda de produtos de valor agregado como ACC. A figura 13 que se segue, representa o organograma genérico da cadeia produtiva de caju da Guiné-Bissau, esboçado por meio de pesquisa de campo de caráter exploratória usando o método de observação direta, entrevistas com os dirigentes, agricultores e análise de documentos.

**Figura 12:** Características genéricas da cadeia produtiva de castanha de caju e derivados da Guiné-Bissau.



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

A seguir, os três segmentos ou estágios que caracterizam a cadeia de caju da Guiné-Bissau, serão abordados detalhadamente. Os tópicos descreverão os processos, atividades e agentes envolvidos direta e indiretamente em cada estágio ou segmento, cujas ações afetam (ou podem afetar) direta ou indiretamente, a dinâmica e o desempenho da cadeia como um todo. De maneira geral, os tópicos que se seguem, têm como objetivos principais, facilitar a análise e discussões.

### 5.6.1 Atividades antes da porteira (*Inputs/Entradas*)

No que diz respeito aos *inputs*, neste texto, são considerados todos os fatores e aspectos necessários para que seja possível organizar, planejar e executar a

produção. Nesta mesma ótica, o “antes da porteira”, compreende todas as atividades de apoio que influenciam direta ou indiretamente na produção. São atividades como: pesquisa, assistência técnica e de gestão, produção e suprimento de insumos, matéria prima e serviços. Assim sendo, como *inputs*, foram considerados dois elementos a saber: insumos e matéria prima (BATALHA, 2012; ZYLBERSZTAJN, 2015).

Diferentemente da matéria prima, insumos são elementos importantes e indispensáveis, para operação e desempenho produtivo de qualquer tipo de negócio e atividades sejam elas agrícolas ou não. No entanto, podem ser considerados de insumos agrícolas os seguintes elementos: informação, recursos, políticas, crédito, assistência técnica, assistência gerencial, defensivos, fertilizantes, implementos ou máquinas e equipamentos (BATALHA, 2012; CALLADO E CALLADO, 2015; ZILBERSZTAJN, 2017).

### ***Instituições e Serviços de Apoio/Fomento à cadeia***

As instituições, sendo elas informam ou formalizadas, governamentais ou privadas, têm sido consideradas fatores chave, no desenvolvimento de qualquer atividade econômica. No âmbito do setor agrícola especialmente de caju, elas têm assumido papel fundamental na alavanca e fortalecimento competitivo de cada segmento ou elo e da cadeia como um todo, diante dos mercados mais lucrativos e exigentes, no que se refere a quantidade, regularidade na oferta, qualidade e segurança de alimentos (NORTH, 1990; ZYLBERSZTAJN, 2015).

O governo (Estado) e outras instituições de fomento exercem grande influência na dinâmica do desempenho das empresas e/ou propriedades, como também da cadeia em geral, por intermédio das políticas públicas, projetos/programas, medidas específicas ou genéricas de desenvolvimento (BATALHA 2012; PESSOA; LEITE; 2015; PORTER, 1989; SOUZA; FILHO, 2009; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Ao longo dos anos 90, a Guiné-Bissau diante do projeto de dinamizar sua economia, fortalecendo seus setores econômicos estratégicos e principalmente a cajucultura, contou, no entanto com intervenção de muitos países interessados em ajudar na execução do projeto, sobretudo, de forma gerencial, técnica e financeira. Contudo, esse esforço conjunto, teve seu foco na cajucultura, isto é, na produção e

exportação de CCC e ACC. Instituições como FMI, WORLD BANK, UE, CE, USAID, FUNDEI, entre outros, financiaram os projetos e entidades que atuam na pesquisa, assistência técnica e gerencial no campo, indústria de beneficiamento e na comercialização interna e externa de CCC e da ACC principalmente (CARVALHO; MENDES, 2015).

Foi constatado desta forma, por meio das entrevistas com os dirigentes e análise documental, a presença de algumas entidades de fomento na cadeia produtiva de caju da Guiné-Bissau que atuam no domínio de pesquisa e desenvolvimento, assistência técnica, gerencial, crédito, legal, fiscal, preço e de incentivo à qualidade. Sendo eles: Instituto nacional de pesquisa agrária (INPA), Agência Nacional de Caju da Guiné-Bissau (ANCA-GB - antiga comissão nacional de caju CNC); Projeto de Revitalização do Setor Privado e Desenvolvimento Agrícola (PRSPDA); Fundação Guineense para o Desenvolvimento Empresarial e Industrial (FUNDEI); Centro de Promoção de Caju (CPC); Associação Nacional de Agricultores da Guiné-Bissau (ANAG-GB); Câmara de Comércio e Indústria, Agricultura e Serviços (CCIAS); Associação Nacional de Intermediários dos Negócios da Guiné-Bissau (ANIN-GB).

Também, verificou-se que na Guiné-Bissau, atualmente, os serviços públicos e privados chaves, “fornecidos” para o desenvolvimento do setor agrícola da cajucultura e toda a sua cadeia produtiva, encontram-se em sua maioria inativas ou com suas estruturas operacionais em um estado fortemente debilitadas e com grandes limitações operacionais. Tais dificuldades, relacionam-se com as precárias condições de trabalho, estruturas físicas (imóvel), equipamentos em estado debilitado ou em falta, extrema escassez de recursos financeiros para remunerar adequadamente a mão de obra especializada. Tudo isso, no entanto, acaba afetando a execução efetiva de suas missões e objetivos de fortalecimento dos diferentes estágios da cadeia de caju da Guiné-Bissau.

### ***Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento agropecuário***

Conforme já discutido no tópico ambiente tecnológico, constatou-se que existe na Guiné-Bissau apenas uma entidade responsável pela pesquisa agrária chamada Instituto Nacional de Pesquisa Agrária (INPA). Essa entidade, no entanto,

possui, em sua estrutura, uma “unidade” específica de frutas, onde a pesquisa de caju se insere.

Embora existam iniciativas, a entidade não tem conseguido de forma efetiva, através da disseminação tecnológica, apoiar os camponeses e fábricas desse setor. Os dirigentes e especialistas entrevistados, afirmaram que o INPA por conta dos problemas de diferentes ordens, não desenvolve pesquisas na cajucultura e nem implementa pacotes tecnológicos importados de outros países como Brasil, que é referência na produção de CCC e no beneficiamento e exportação da ACC.

Na cajucultura, a entidade não possui práticas de desenvolvimento e disseminação de novos conhecimentos técnicos em relação ao aumento da qualidade e produtividade das plantas, prevenção ou combate a doenças e pragas. Isto posto, na concepção de Batalha (2015), cadeia não consegue acompanhar as melhorias dos concorrentes e exigências dos mercados de destino tanto da castanha de caju, como da amêndoa, limitando assim, cada vez mais sua capacidade de competir. Desta forma, a exposição das copas de caju aos possíveis ataques de doenças e pragas, colocam em causa a sua sustentabilidade, correndo assim o risco de em algum momento, ela experimentar o mesmo desastre que aconteceu à Moçambique (queda brusca de produção e oferta da CCC).

Na mesma ótica, no âmbito industrial, a ausência de pesquisa e desenvolvimento especializado a nível nacional, deixa as fábricas atuando no beneficiamento e armazenamento, com tecnologias defasadas e ineficientes em relação aos concorrentes como Brasil, Índia e Vietnã. Tal cenário tende a elevar os custos de produzir amêndoa, baixar a produtividade e conseqüentemente aumentar os preços da mesma (amêndoa) comprometendo assim, a competitividade e sustentabilidade do segmento industrial. Isto é, das fábricas.

A ausência de pesquisa e desenvolvimento para atividades de beneficiamento, por outro lado, torna ainda mais onerosa, a estrutura de custo das fábricas, uma vez que tais profissionais são contratados no exterior e também, acaba deixando o segmento vulnerável em termos operacionais e competitivos.

Contudo, segundo os dirigentes entrevistados é necessário o funcionamento prático sustentável da pesquisa agrária, para o setor de caju, uma vez que já começaram a aparecer pragas e doenças nas copas ou pomares da Guiné-Bissau, principalmente nas regiões com plantas mais velhas e antigas.



Cabe destacar que segundo o diretor geral do centro de promoção de caju (CPC - órgão filial da FUNDEI), a sua entidade junto com o PRSPDA, vêm ponderando começar a desenvolver projetos de pesquisa voltada para a produção do CCC, ACC e outros derivados da castanha de caju, de forma a aumentar a produtividade, qualidade e competitividade dos produtos (CCC e ACC) e serviço.

### ***Gestão e Controle de Qualidade***

Nos últimos anos, cresceu o nível de barreiras não alfandegárias nos principais mercados de destino de castanha de caju com casca (CCC) e de amêndoas de castanha de caju (ACC), em relação a qualidade (segurança e higiene) destes produtos (ANCA-GB, 2016; CARVALHO; MENDES, 2015). O mercado de CCC é ainda menos exigente neste aspecto, embora que as castanhas ofertadas para indústria, precisam apresentar um certo nível de qualidade aceitável. Isto é, estar num estado bem conservado e apresentar grau aceitável de umidade, pois, caso contrário, as amêndoas produzidas tendem a ser defeituosas (partidas, com sabor e aroma abaixo da qualidade esperada) e conseqüentemente o valor de mercado (preço) menor e com retornos inferiores para toda a cadeia (AMYOT, 2009; VIDAL, 2016). Na Guiné-Bissau, segundo o DRG3:

No campo, os agricultores da castanha de caju e derivados, não recebem nenhuma exigência de qualidade por parte dos compradores intermediários, e nem da indústria. No entanto, apesar disso, eles buscam fazer de tudo para que as castanhas não apodreçam, pois, os podres vêm sendo rejeitadas nos últimos anos pelos comerciantes compradores da indústria e exportadores.<sup>13</sup>

Desta forma, na visão de Zylbersztajn; Neves (2000), a ausência de práticas da previa exigência científica de qualidade da matéria prima por parte dos compradores pode colocar em risco a qualidade da matéria-prima destinada às fabricas nacionais e internacionais.

Por outro lado, o mercado de ACC, é muito mais exigente no que tange à qualidade do produto. A existência, origem e credibilidade do órgão de certificação, é também, um fator de análise e verificação por parte dos compradores. Como qualidade, o mercado de ACC, classifica as amêndoas em quebradas/partidas,

---

<sup>13</sup> Entrevista concedida pelo presidente de ANCA-GB (DRG3). Entrevista III [08 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo III mp3, 29:33 minutos – 28,6 MB.

coloração, sabor e aroma, como também as inteiras e murchas, de: boa, média e péssima qualidade. Isso, no entanto, acaba conseqüentemente influenciando nos preços a receber, por parte dos elos à montante da cadeia que agregam valor ao CCC e ACC principalmente (AMYOT, 2009; PESSOA; LEITE, 2015).

Isto posto, desde 2009, a Guiné-Bissau criou agência nacional de caju (ANCA), uma instituição a qual foi dada a responsabilidade de regulamentação do setor de caju e certificação de castanha de caju e seus derivados (CCC e ACC principalmente) comercializados ao nível do mercado doméstico, regional e internacional (ANCA-GB, 2016; WORLD BANK, 2016). Contudo, segundo a World Bank (2016), embora a criação da entidade (ANCA-GB) “induzir” existência de laboratórios adequados para suas atividades, ainda é desconhecida a “estrutura física” de inspeção, controle e certificação de CCC, ACC e derivados. E para obter aceitação e credibilidade internacional dos produtos nos mercados intermediários e de destino final, a metodologia utilizada, nos processos de certificação entre outros fatores, precisa ser averiguada, confirmada e tornada pública.

Nesta ótica, o relatório de World Bank (2016), aponta que o país carece de laboratórios e pessoal qualificado e/ou especializados na atividade de inspeção, controle, certificação de qualidade e segurança da matéria-prima como CCC e ACC. Diante disso, a qualidade dos produtos (CCC e ACC), tem sido avaliado e determinado pelos próprios compradores/importadores internacionais. Desta forma, tais entidades tendem a minimizar valor de mercado tanto da CCC como de ACC, de forma a obterem maior poder de barganha e, por conseguinte menor preço a ofertar.

Ademais, ainda que atualmente, vem crescendo debates e discussões sobre criação de padrões mínimos de qualidade aceitável nos diferentes mercados e blocos econômicos a nível europeu e dos EUA principalmente, a Guiné-Bissau não tem conseguido adotar procedimentos rigorosos de controle de qualidade, de sua castanha e amêndoas exportadas (BARROS, 2011; FMI, 2015). A cadeia não tem ajustado suas atividades produtivas primárias e de beneficiamento, de acordo com as normas básicas de segurança sanitária, recomendadas internacionalmente. Ao nível de estrutura teórica e prática, o país não está em condições em atender os requisitos e padrões de qualidade adotados na Europa a partir de 2008 e nos EUA (WORLD BANK, 2016).

Contudo, o atendimento dos requisitos internacionais de inspeção, controle e certificação de qualidade em relação à CCC e ACC, constitui uma condição “*sin*

*equa non*” para acesso a esses mercados exigentes, porém mais rentáveis (WORLD BANK, 2015).

Os produtos como CCC e ACC, devem ter o selo da ISSO 9001 e do HACCP. As entidades certificadoras locais, precisam ser reconhecidas, autorizadas e credenciadas pelas instituições supracitadas, de forma a dar credibilidade, reforçar a capacidade competitiva da cadeia e do segmento industrial em particular nos outros mercados (FAOSTAT, 2017; FMI, 2015; WORLD BANK, 2016). Portanto, os processos ou atividades produtivas, precisam ser organizadas em torno de um “sistema de qualidade” que começa com insumos e matéria prima, até ao cliente final. Isso, portanto, auxiliará na busca em eliminar gargalos nos serviços e produtos, em todas as etapas, como também, atividades ligadas direta ou indiretamente com a produção, beneficiamento e comercialização da CCC, ACC e outros derivados no mercado interno, regional e internacional (WORLD BANK; 2016).

Isto posto, acredita-se que ao adotar os padrões internacionais de qualidade, as unidades “fabris” de beneficiamento de CCC e derivados, serão certificados e seus produtos de exportação, podem antes de tudo, serem testados por uma entidade credível e responsável, cuja análise e testes são confiáveis e reconhecidos a nível internacional, como também irá melhorar a competitividade dos produtos ofertados pela cadeia nos mercados externos.

### ***Regulamentação e Fiscalização***

As leis, normas, regras e suas respectivas fiscalizações, constituem mecanismos importantes de suporte e apoio às atividades de coordenação e gerenciamento de qualquer, negócio, cadeia ou segmento econômico. Nas atividades agrícolas, elas têm sido importantes de forma a permitir um funcionamento estável e cooperativo entre os pares. Por outro lado, suas prévias criação e implementação clara (transparente), torna-as instrumentos redutores de risco e incerteza e conseqüente atração de investimentos nacionais e estrangeiros (BATALHA, 2015; KOTLER; KELLER, 2012).

Conforme já discutido no tópico “ambiente político-legal” o setor de caju carece de leis para a sua eficiente e consistente operação. No entanto, a agência nacional de caju (ANCA-GB) e o ministério do comércio, são entidades do país que operam no âmbito de regulamentação e fiscalização. A ANCA, é uma entidade que

entre outras atribuições, tem a responsabilidade de delimitar o funcionamento da cadeia, por meio da divisão de fronteira de atuação de cada operador localizado em diferentes estágios e as possíveis penalizações relacionadas. Segundo o DRG1:

A ANCA é uma entidade reguladora e fiscalizadora criada pelo Estado. O Ministério do comércio, por sua vez, é um órgão responsável pela fiscalização dos agentes, em virtude de possíveis violações das normas de produção, industrialização e comercialização. Também, atuam na aplicação devida das multas, taxas ou outras formas de penalidades. Mas posso afirmar que não temos leis e políticas públicas para o setor, pois o que temos são regras e medidas pontuais para cada safra, que mudam de acordo com o governo.<sup>14</sup>

Cabe lembrar que as medidas adotadas pela entidade (ANCA) embora importantes do ponto de vista de organização por delimitar o espaço de atuação de cada agente dentro da cadeia produtiva, elas são temporárias de curto prazo. Assim, a atuação do Estado por meio desse tipo de intervenção limitada e superficial conforme a abordagem de autores como Batalha (2015); Hirschman (1986); Kotler; Keller (2012) e Zylbersztajn (2017) pode colocar em causa a competitividade do setor como um todo, uma vez que demonstra um alto grau de desorganização e incertezas influenciando assim, na atração de capital para investimento e desenvolvimento das atividades que compõe a cadeia o que também impede a exploração dos efeitos do encadeamento segundo propostos por.

#### 5.6.2 Produção e Atividades primárias Dentro da Porteira

O segmento transformação ou dentro da porteira, diz respeito às atividades e agentes ligados diretamente à atividade produtiva. Na cajucultura, esse segmento, envolve atividades de seleção, plantação, colheita e armazenagem da castanha de caju com casca (PESSOA; LEITE, 2015).

Conforme apresentado anteriormente, a cajucultura é praticada em todas as regiões (Estados) do país. Essa cultura abrange cerca de 5% de toda superfície do país e que em média, cada guineense consegue produzir 54 kg de castanha de caju. A produção bruta cresce 10% ao ano, devido a fase de produção plena de muitos cajueiros (ANCA-GB, 2016).

---

<sup>14</sup> Entrevista concedida pelo DRG1 presidente de ANAG-GB. Entrevista I [07 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo I mp3, 4:15:09 minutos - 4,1 MB.

Na opinião dos dirigentes entrevistados, grande parte dos produtores se dedica apenas a cajucultura como a principal atividade econômica. Utilizam-se de outras culturas, apenas para a sustentabilidade/segurança alimentar. Na cultura de caju, a mão de obra é predominantemente familiar e temporária. São analfabetos em sua grande maioria, exceto alguns dos agricultores (proprietários) entrevistados têm ensino básico e curso superior. A produção de castanha de caju (CCC) e derivados, são realizadas por pequenas unidades de produção familiar, que representam cerca de 99% do total.

Em relação a matéria prima, de acordo com os atores da cadeia de caju entrevistados (dirigentes e agricultores/proprietários), para a produção, as sementes são adquiridas à nível local, isto é, nas aldeias que compõem as oito regiões produtoras. No campo, as sementes são adquiridas com os vizinhos produtores em valores (preços/kg) iguais aos praticados no mercado, de graça ou por alguma forma de troca.

Nesta etapa, no entanto, não foi identificado a adoção de boas práticas culturais recomendadas cientificamente, por parte dos agricultores em todo o processo. As sementes não são adequadamente selecionadas para a plantação. Os agricultores selecionam sementes de caju, apenas pelo tamanho, estética, “histórico dela ser produtivo”, utilizando técnicas subjetivas e empírica com base em “olhômetro”, herdadas de seus antecessores (pais e avôs).

Na plantação, os agricultores não seguem as regras do espaçamento cientificamente recomendadas e defendida pelas instituições referência na área como EMBRAPA e o INPA do Brasil, como procedimento que permite alcançar a maior produtividade das copas/pomares de caju. Outros fatores igualmente, constatados são com relação ao cuidado e manutenção dos pomares. Segundo o DRG1:

Prática de limpeza, poda e outros cuidados não são verificadas com frequência na cajucultura guineense. Apenas os mais esclarecidos adotam esta prática, uma vez que eles sabem e acreditam na sua importância para a produtividade e qualidade da castanha de caju.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Entrevista concedida pelo presidente de ANAG-GB (DRG1). Entrevista I [07 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo I mp3 4:15:09 minutos - 4,1 MB.

A colheita e armazenagem, embora serem realizadas sem algum problema aparente, também não seguem as recomendações técnicas adequadas. Conforme o DRG3:

Os agricultores deixam de colher a castanha a tempo, correndo, assim, o risco de ela danificar (ficar vermelho ou apodrecer) ou quebrar durante o processamento. Após a colheita, as castanhas não são adequadamente secadas e armazenadas, podendo assim apodrecer e gerar prejuízos ao agricultor e à indústria principalmente. As castanhas geralmente, são colhidas de forma prematura ou tardias. A secagem, manuseio e a armazenagem são igualmente feitos de forma inadequada, embora tais práticas terem sido toleradas ao longo dos anos pelos compradores internos dos exportadores *in natura* e da indústria local.<sup>16</sup>

Desta forma, conclui-se que assim como no cultivo, as técnicas de colheita e armazenamento utilizadas pelos produtores, são inapropriadas. Diante disso, os agricultores, em sua maioria entrevistados, alegaram o não recebimento de qualquer tipo de assistência técnica, gerencial e financeiro por parte do governo ou entidades privadas de fomento, embora os dirigentes entrevistados terem afirmado a existência e disponibilidade de tais serviços.

No âmbito tecnológico, todos os dirigentes e agricultores entrevistados, afirmaram que a atividade produtiva de castanha de caju com casca (CCC) desde a plantação até a colheita e armazenamento, não envolve o uso de tecnologias modernas e avançadas. As plantas de caju (cajueiros), não são geneticamente modificadas em variedades mais produtivas, resistentes a pragas e doenças ou de melhor aparência. Todo o processo ocorre de maneira “tipicamente tradicional” ou artesanal. Portanto, desta forma, a cajucultura guineense pode ser classificada como uma agricultura não mecanizada, remota e de subsistência.

Foi constatado por meio da entrevista com os dirigentes e observação direta, que o sistema produtivo da cajucultura da Guiné-Bissau, por envolver exclusivamente a planta de cajueiro gigante, é de ciclo perene e não envolve uso de insumos, como máquinas e equipamentos específicos. Desta forma, não inclui custos com energia, água para irrigação, gastos com manutenção, requeridos no modelo de produção do cajueiro anão precoce desenvolvido pela EMBRAPA e amplamente cultivado atualmente nos principais cinco Estados do Brasil (Bahia,

---

<sup>16</sup> Entrevista concedida pelo presidente de ANCA-GB (DRG3). Entrevista III [08 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo III mp3. 29:33 minutos – 28,6 MB.

Ceará, Maranhão, Piauí e rio Grande do Norte). Diante disso, o DRG3 afirma o seguinte:

Até hoje a nossa produção é cem por cento (100%) biológico/orgânico, os produtores não usam nada de químico ainda. Não se tem práticas de pulverizar/regar e de nutrir a terra para se ter a castanha e derivados, como em Tanzânia, Moçambique, Brasil, etc., onde tais práticas são indispensáveis. Eles usam adubos químicos para aumentar a produção dos pomares/copas.<sup>17</sup>

Percebeu-se desta forma, que o segmento produtivo da CCC, no entanto, não utiliza quaisquer *inputs* do tipo fertilizantes ou defensivos químicos, para estimular a produtividade e combater pragas e doenças, estando assim muito bem posicionada para se fortalecer e explorar o atraente mercado de orgânicos.

Após a colheita, a castanha é secada e armazenada, para possível venda aos compradores. Não há pista de secagem devidamente apropriada, construída para com a finalidade de secar adequadamente a castanha. A secagem é ainda feita de maneira tradicional, isto é, no chão de barro. A armazenagem é realizada nos próprios quartos de casa (residência do agricultor) e nas “*bembas*” (uma espécie de pequeno armazém de barro). Tais estruturas, não têm nenhuma área de ventilação adequada para armazenagem.

### **Comercialização e Distribuição do CCC**

A comercialização se faz entre produtor e comprador ou corretor, em torno do preço estabelecido pelo governo em parceria com outras entidades privadas, que atuam no setor de caju. Os preços são fixados com base na realidade dos agricultores e tendências do mercado internacional. Assim sendo, o agricultor pode ser considerado um agente receptor/tomador de preço do seu produto. O quadro 12, ilustra a estratégia de preços, formas de transação e de pagamento comumente utilizado entre agricultores e compradores de acordo com os dirigentes do setor.

**Quadro 12:** Estratégias de fixação de preço de CCC, conforme os dirigentes.

<b>Estratégia de Preço de Venda adotado pelos produtores da castanha de caju</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Mercado	0	0%

<sup>17</sup> Entrevista concedida pelo presidente de ANCA-GB (DRG3). Entrevista III [08 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo III mp3. 29:33 minutos – 28,6 MB.

Qualidade	0	0%
Quantidade	0	0%
Estoque especulativo	0	0%
Outros. Quais?	0	0%
Nenhuma	11	100%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

O quadro 12 mostra que na opinião dos dirigentes, os agricultores são tomadores de preços pré-fixados pelo governo e outras entidades, assumindo assim uma posição de total ausência de estratégia de preços por parte dos mesmos.

Desta forma, do lado dos agricultores, embora a resposta da maioria corrobore a visão dos dirigentes em relação a estratégia de fixação de preço, alguns deles se posicionaram contrariamente a esse respeito. O quadro 13, traz a resposta dos agricultores em relação a estratégia de fixação de preço do quilograma da castanha de caju.

**Quadro 13:** Estratégias de fixação de preço de CCC/KG segundo os agricultores.

<b>Estratégia de Preço de Venda da castanha adotado</b>		
	Frequência	%
Mercado	9	8%
Qualidade	0	0%
Quantidade	0	0%
Estoque especulativo	0	0%
Outros. Quais?	0	0%
Nenhuma	110	92%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

O quadro 13, mostra que alguns agricultores (8%) (provavelmente os mais instruídos, com maior poder negocial e que possuem além da cajucultura, outras fontes de renda) adotam o cenário do mercado como instrumento fiel de fixação de seus preços de CCC/kg. Assim, compreende-se que a estratégia de preços pode variar de acordo com situações específicas dos próprios produtores.

Outros aspectos também relevantes são os contratos e formas de pagamento, durante a transação comercial de CCC entre agricultores e compradores. O quadro 14 mostra a resposta dos dirigentes em relação a formas de contratos e de pagamento mais utilizados durante essa transação.



**Quadro 14:** Formas de transação comercial da castanha de caju entre o produtor e compradores.

<b>Tipos/Formas de Transação comercial utilizados pelos produtores</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Contratos	0	0%
Verbal	11	100%
Outros. Quais?	0	0%
<b>Formas de Pagamento utilizados na transação</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
100% à vista	6	55%
100% Troca/Escambo	1	9%
Parte Dinheiro/à vista e outra parte por Troca	11	100%
Outros. Quais?	0	0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Conforme o quadro 14, os agricultores e compradores, firmam seus compromissos de compra e venda da castanha de caju, de forma verbal ou tácita. Ou seja, a transação produtor-intermediário não envolve contratos. Conforme Parreiras (2007) esse tipo de relação, normalmente é sustentada pela confiança desenvolvida ao longo dos anos entre os pares.

De acordo com alguns dirigentes (55%) e agricultores (13%), dependendo da instrução acadêmica e nível de renda (situação econômica) do produtor, a forma de pagamento varia. Existem produtores que conseguem receber suas vendas à vista e outros que geralmente comercializam em forma de escambo. A primeira, normalmente são aquelas com maior instrução acadêmica e com outras fontes de renda fora a cajucultura. A segunda que representa os 99% dos agricultores, são aqueles produtores dependentes apenas da cajucultura e com baixo nível de instrução.

A castanha é vendida de forma normal e/ou antecipadamente aos intermediários, que por sua vez, fazem a coleta do produto no campo para armazéns dos exportadores, próximos aos pontos de expedição internacional. Pois, mais de 98% da produção é destinado à exportação e o resto é adquirido pela indústria local de beneficiamento da CCC e derivados.

Durante a transação comercial, os agricultores negociam e vendem suas safras antes (venda antecipada), durante ou após a campanha. A transação envolve dois tipos de intermediários e/ou corretores. Os compradores junto aos agricultores e os revendedores que compram e vendem aos exportadores e às indústrias de beneficiamento local. Contudo, o papel do exportador pode ser considerado de

intermediação, uma vez que ele “inibe” a possibilidade dos demais agentes negociarem diretamente com os importadores estrangeiros.

É importante destacar também, a presença ou existência das práticas de formação de *stocks* especulativos, por parte dos comerciantes intermediários e/ou alguns produtores/proprietários conhecedores do mercado, que possuem maior instrução acadêmica, poder aquisitivo, de obtenção e interpretação de informação e conseqüentemente, com maior poder negocial.

A distribuição da CCC é feita pelo comprador intermediário dentro da porteira. São utilizadas caminhonetas alugadas ou próprias, dos grandes exportadores, para a coleta da castanha junto às aldeias/vilarejos locais. De acordo com os dirigentes entrevistados, as condições de estradas e vias de acesso, são muito precárias a ponto de tornar-se alguns lugares, inacessíveis por serem muito custoso de chegar e efetuar a coleta efetiva.

### 5.6.3 Depois da Porteira (*Outputs/Saídas*)

Numa concepção sistêmica, *outputs*, saídas ou atividades depois da porteira, compreende um conjunto resultados e/ou produtos (físicos ou não), frutos de diversas atividades ocorridas sequencialmente, nas etapas de produção e fornecimento de insumos e matéria prima (atividades antes da porteira), como também a etapa de transformação primária (atividades dentro da porteira). No agronegócio, essa etapa (depois da porteira), no entanto, envolve a produção industrial (processamento e beneficiamento), que absorve matéria prima oriunda da transformação primária e engloba também, todo o processo de comercialização e distribuição. No entanto, este tópico tem como objetivo discorrer e descrever detalhadamente, sobre produção, distribuição e comercialização do produto final gerado pelo sistema produtivo de caju na Guiné-Bissau, isto é, a amêndoa da castanha de caju (ACC).

#### ***Processamento e Beneficiamento da ACC***

No processo de beneficiamento, a matéria prima (CCC) é adquirida pelos atravessadores (comerciantes) junto aos agricultores, e repassada para indústrias, onde elas são processadas, fritadas, torradas e embaladas para a venda. Além da

castanha de caju, existe fábricas que também atuam na exploração do pedúnculo, produzindo cajuína.

Contudo, de acordo com o diretor do centro de promoção de caju (CPC) a matéria prima é muito escassa para a atividade de beneficiamento da castanha de caju na Guiné-Bissau. Segundo ele, as fábricas não conseguem garantir quantidades suficientes de CCC necessário para *stock* anual diante de sua capacidade de 10% instalada.

A mão de obra empregada nas fábricas para atividades simples é predominantemente analfabeta e semianalfabeta, embora também existir funcionários com instrução do nível básico. Para atividades complexas, constatou-se que são importados de outros países os profissionais técnicos e especializados.

No segmento de beneficiamento da castanha de caju, as fábricas utilizam em suas estruturas produtivas, os recursos hídricos produzidos e distribuídos no país pelo Estado. Na opinião do presidente da ANCA-GB, diretor de CPC e o presidente da ANAG-GB, tais recursos são muito caros. As fábricas possuem seus próprios cisternas e geradores de energia elétrica para suas operações, uma vez que a matriz energética do Estado é cara e ineficiente para atividades industriais. Os maquinários e outros equipamentos das fabricas também, são igualmente importados.

Conforme o diretor do CPC, após o beneficiamento, as amêndoas são secadas, armazenadas conforme as regras científicas e embaladas para serem submetidas a uma inspeção da qualidade, de forma a verificar, se o produto atende os padrões mínimos exigidos no mercado internacional. Quando inspecionadas e aceitas, recebem um selo de qualidade ou certificado, autorizando assim a sua exportação.

### ***Comercialização e Distribuição do ACC***

De acordo com os documentos analisados e os dirigentes entrevistados, a média de 1,8% de ACC beneficiadas entre 2006-2013, são destinadas à mercados Europeus. A nível externo, o produto (ACC) é adquirido por outras indústrias torrefadoras, de bolos, bolachas, doces, padarias etc. No plano doméstico, segundo o DRG8 (diretor do CPC) “não é deixado nada (ACC e cajuína) para vender no país, uma vez que o público não tem hábito de “pagar” pelo consumo desses produtos. E,

também, pela sua baixa renda”. Diante disso, corroborando a afirmativa do DRG8, o (DRG3), afirma o seguinte:

Na comercialização de ACC e cajuínas beneficiadas e processadas, o foco continuará sendo exportação porque a maioria de castanha beneficiada não poderá ser consumida no país. E é isso que nos diferencia do Brasil e Índia, pois nesses países, faz-se pouca exportação de amêndoas de castanha de caju, uma vez que existe um enorme mercado consumidor a nível interno”. Corroborando a afirmação de Mendes, o presidente de ANAG-GB, afirma o seguinte “nós aqui não temos a tradição de consumir muita ACC. Mesmo que descascarmos ou beneficiarmos apenas 50 toneladas de CCC, não teremos pessoas suficientes para consumi-las. Dessa forma, vamos continuar apostando na exportação, porém será feito com mais valia (produto valorizado).<sup>18</sup>

De acordo o presidente de ANCA-GB e diretor do CPC, neste estágio, a transação comercial envolve também os intermediários do tipo “corretores/traders”, isto é, agentes que trabalham na intermediação comercial entre as indústrias e os potenciais compradores internacionais.

Os preços do ACC são estabelecidos pelo mercado, tendo em conta as flutuações da demanda, mudança de hábito e preferência dos consumidores, como também, pela qualidade do produto. A forma de transação comercial, é por meio de intermediários e pagamento por via contratos assinados entre as partes. O quadro 15 mostra a estratégia de fixação de preço de ACC pelos beneficiadores, segundo os dirigentes/gestores do setor, entrevistados.

**Quadro 15:** Estratégia de fixação de preço de ACC e outros derivados de CCC, pela indústria.

<b>Estratégia de Fixação de Preço de Amêndoas de castanha de caju/ACC</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Demanda do Mercado	11	100%
Estoque especulativo	0	0%
Qualidade	0	0%
Quantidade	0	0%
Ambos	0	0%
Outros. Quais?	0	0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

O quadro 15 mostra a ausência de interferência do Estado na fixação de preços das amêndoas, sobre as indústrias de beneficiamento. Os preços, são,

<sup>18</sup> Entrevista concedida pelo presidente de ANCA-GB (DRG3). Entrevista III [08 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo III mp3, 29:33 minutos – 28,6 MB.

portanto, flutuantes de acordo com as variações de demanda e oferta, mudança de hábito, preferência dos consumidores e substitutos. Portanto, pode-se concluir que de acordo com os dirigentes entrevistados, o segmento industrial envolve elevados custos de produzir e exportar amêndoas e cajuínas, podendo estes serem possíveis razões do país apresentar um desempenho muito abaixo das demais nações. Assim, a dificuldade de obter matéria prima em quantidade necessária para *stock* anual das fábricas, custo elevado de energia, água, mão de obra e falta de investimento, são hipóteses colocadas pelos dirigentes e alguns agricultores entrevistados como gargalos desse segmento (indústria). Contudo, tais hipóteses serão avaliadas e analisadas ao longo do decorrer das análises e discussões.

Após uma breve descrição das atividades antes, dentro e depois da porteira, ou seja, *inputs, transformer and outputs*, da cadeia produtiva da CCC e derivados da Guiné-Bissau, os tópicos que se seguem, irão trazer resultados específicos das variáveis ou categorias analíticas internas. Também, serão efetuadas a análise e discussão das mesmas de forma a responder genérica e detalhadamente possível, os objetivos da presente pesquisa.

## **5.7 Fatores Internos do modelo**

### **5.7.1 Formação**

No entanto, a esse respeito, de acordo com os documentos analisados foi constatado baixo índice de formação da população guineense e principalmente a residente nas áreas rurais, constituindo assim, um fator negativo para o desenvolvimento e sustentabilidade dos negócios e das cadeias produtivas agrícolas como a de cajucultura. Por outro lado, as escolas do ensino básico, médio e fundamental, como também centros, faculdades de formação técnica e superior, não oferecem cursos e/ou disciplinas voltadas para agronomia, negócios agrícolas em suas grades curriculares.

Conforme os levantamentos realizados por meio das entrevistas com os dirigentes e agricultores/proprietários das propriedades de caju, foi possível verificar e validar a realidade de formação da mão de obra no campo e na indústria. Foram entrevistados onze (11) dirigentes e 119 agricultores. Todos os onze (11) dirigentes tinham formação no nível de mestrado. Por outro lado, dos 119

agricultores/proprietários entrevistados, 110 são analfabetos, cinco (5) possuem formação básica e 4 com formação superior. Assim, os quadros 16 e 17 que se seguem, mostram o perfil dos dirigentes e agricultores em relação a educação/formação e faixa etária.

**Quadro 16:** Perfil dos responsáveis público e privado do setor de caju da Guiné-Bissau em relação a idade e nível de escolaridade.

<b>Nível de Escolaridade</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Básica (primário, secundário e médio)	0	0%
Formação Técnica/Especialização	0	0%
Formação Superior/Mestrado	11	100%
Formação Superior/Doutorado	0	0%
Ambos	0	0%
<b>Idade</b>		
Menor que 25 anos	0	0%
Entre 25 e 35 anos	0	0%
Entre 35 e 45 anos	1	9%
Entre 45 e 55 anos	7	64%
Maior que 55 anos	3	27%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

**Quadro 17:** Perfil dos agricultores da castanha de caju da Guiné-Bissau, em relação a idade e nível de escolaridade.

<b>Educação/Nível de Escolaridade</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Analfabeto	110	92%
Básica (primário, secundário e médio)	5	4%
Formação Técnica/Especialização	0	0%
Formação Superior/Mestrado	4	3%
Formação Superior/Doutorado	0	0%
<b>Idade</b>		
Menor que 25 anos	0	0%
Entre 25 e 35 anos	0	0%
Entre 35 e 45 anos	0	0%
Entre 45 e 55 anos	4	3%
Maior que 55 anos	115	97%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Os quadros 16 e 17 mostram perfil dos dois grupos entrevistados em relação a idade e escolaridade. Foi possível perceber o alto grau de escolaridade dos dirigentes, enquanto que os agricultores são em sua maioria (92%), analfabetos. Em relação a idade também os dirigentes se mostram relativamente mais jovens com a maioria (47%) estando entre 45 a 55 anos, enquanto que 97% dos produtores entrevistados figuram entre maiores que 55.

Dos entrevistados, a maioria (91%) dos dirigentes acham educação/formação uma variável importante no desempenho de todos os elos da cadeia. O quadro 18, que se segue irá mostrar o grau de importância dada a educação/formação no desempenho de atividades produtivas da castanha de caju, na opinião dos dirigentes públicos e privados do setor de caju em geral.

**Quadro 18:** Grau de importância atribuída a educação pelos dirigentes no desenvolvimento sustentável da cadeia produtiva de castanha de caju no campo e na indústria.

<b>Grau de importância atribuída ao nível de escolaridade dos produtores no aumento da produtividade no campo, qualidade da castanha e na profissionalização da atividade rural de caju</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Muito	10	91%
Razoável	1	9%
Nenhum	0	0%
<b>Grau de Importância atribuída ao nível de escolaridade dos agentes no desempenho do segmento industrial do setor de caju</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Muito	10	91%
Razoável	1	9%
Nenhum	0	0%
<b>Grau de Importância atribuída à nível de escolaridade dos produtores para tomada de decisões Comercial</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Muito	11	100%
Razoável	0	0%
Nenhum	0	0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

O quadro 18 mostra que na opinião dos dirigentes do setor de caju da Guiné-Bissau, a educação/formação pode fazer muita diferença tanto na produção no campo em relação a produtividade e qualidade da matéria prima, na negociação de CCC, como também, no beneficiamento e comercialização de ACC. Conforme um dos dirigentes (DRG5):

Existe uma relação positiva entre nível de formação dos produtores de caju com seus desempenhos produtivos e rentabilidade econômico. Eles têm dificuldade de assimilar qualquer conhecimento, formação e informação devido a seus baixos níveis de educação básica (alfabetização), porque a maioria deles (produtores) é analfabeta. Ganham pouco por não terem conhecimentos de gestão financeira e de negociação com os compradores intermediários. Hoje, tudo tem que ser feito na base da ciência, ter conhecimento de domínio do “como fazer”. Vale lembrar que a educação influencia o desempenho e dinâmica de qualquer setor social e econômico. A própria sustentabilidade das cooperativas requer a educação em primeiro lugar. Há portando, uma hierarquia ali, pois antes de criar cooperativa deve haver pessoas qualificadas/preparadas em termos de educação de base,

conhecimentos técnicos e de gestão em cada região, vila ou sector. Existe uma relação positiva entre o nível de formação de população de uma determinada região com o desempenho sustentável ou não de sua atividade econômica. Quanto melhor educação e nível de formação, maior será o desempenho produtivo e valor agregado ao produto. No caso da Guiné-Bissau, o nível de educação básica e de formação profissional no campo, afeta fortemente os resultados alcançados tanto na produção, como nos ganhos econômicos com a comercialização *in natura*. Mas, é preciso forjar uma educação ligada ao desenvolvimento. Se quisermos finalmente olhar e aderir definitivamente o estágio de processamento, precisamos garantir estrutura adequada para isso, para que ela possa ser uma atividade sustentável.<sup>19</sup>

Conforme as constatações do DRG5, se pode perceber que o nível de formação dos agentes pode impactar no desempenho dos mesmos por diferentes formas, como capacidade de organização e gestão da propriedade, na produtividade, qualidade, retornos monetários e conseqüentemente na credibilidade e competitividade da cadeia como um todo.

O grau de instrução tem sido considerado um fator chave que influencia outros elementos importantes para o desenvolvimento da cadeia, inclusive a pesquisa e inovação e sua efetividade. Na opinião do vice-presidente da câmara de comercio indústria, agricultura e serviços (CCIAS) (DRG6):

A educação básica é a chave para interface do agricultor com novas tecnologias e conhecimentos de negócios agrários. Não temos estruturas de desenvolvimento de novos conhecimentos nas áreas de pesquisa e inovação, pois em primeiro lugar temos educação básica precária, onde 50% da população da zona urbana é analfabeta e no campo esse indicador sobe para mais de 95%. Antes de ter centros de pesquisa e inovação, é preciso primeiro garantir estruturas de base capazes de receber as tecnologias novas. A chave para isso, é apostando na educação de base no campo, treinamento, capacitação e formação.<sup>20</sup>

Assim, pode-se concluir que o nível de instrução básica é uma condição “*sin equa non*” para a operação sustentável das entidades de fomento principalmente as que têm como propósito, desenvolver novas tecnologias a serem disseminados no campo para melhoria dos processos de produção e comercialização. Portanto, é possível perceber a visão comum dos dirigentes entrevistados sobre a importância da educação para desenvolvimento da produção, de qualidade e comercialização no campo e na indústria.

---

<sup>19</sup> Entrevista concedida pelo presidente da ANIN-GB (DRG5). Entrevista IX [09 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo IX mp3. 1:17.39 minutos 22,6 MB.

<sup>20</sup> Entrevista concedida pelo presidente da CCIAS (DRG6). Entrevista VII [09 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo VII mp3. 32:43 minutos 74,5 MB.



Contudo, essa visão se contrasta com o ponto de vista da maioria dos agricultores, pois eles deram pouca importância (valor) a educação no desempenho de suas atividades produtivas (resultados no cultivo). O quadro 19, que se segue, traz o grau de importância atribuída a grau de formação na atividade produtiva e comercial de CCC, pelos produtores.

**Quadro 19:** Importância atribuída a educação/formação no desempenho produtivo e comercial no campo, pelos agricultores de CCC.

<b>Grau de importância atribuída ao nível de escolaridade no aumento da produtividade no campo, qualidade da castanha e na profissionalização da atividade rural de caju</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Muito	4	3%
Razoável	10	8%
Nenhum	105	89%
<b>Grau de importância atribuída ao nível de escolaridade dos produtores para tomada de decisões Comerciais</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Muito	119	100%
Razoável	0	0%
Nenhum	0	0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

O quadro 19 reflete a pouca importância dada pelos agricultores para atividades produtivas como produtividade e qualidade da castanha de caju, fato que pode também estar relacionado com o baixo grau de instrução dos mesmos. Conforme o AGTR4, grau de formação não impacta o desempenho no campo. Na opinião dele:

O grau de formação dos agricultores não constitui nenhum problema no desempenho e desenvolvimento da cadeia produtiva da castanha de caju, pois ele (produtor) não precisa de especialização. Ele apenas precisa de orientação e acompanhamento em suas atividades. Assistência técnica e de gestão são fatores determinantes para o desempenho da cadeia. São elas que devem ser reforçadas. Nunca se pode tirar o produtor de um nível básico para o grau avançado de escolaridade. Não se busca fazer isso, e acredito que esse não é o propósito de nenhuma entidade de fomento. Eles (agricultores) só precisam de capacitação/atualização e treinamentos, diante de novos conhecimentos e pacotes tecnológicos. Tais pacotes tecnológicos, no entanto, devem ser acessíveis e assimiláveis dentro do contexto socioeconômico do público alvo. Em toda parte do mundo, os agricultores não têm escola ou nível avançado de formação além do básico. Mas, eles reforçam suas capacidades através de associações, cooperativas e outras formas de organização.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Entrevista concedida pelo cajucultor (AGTR4). Entrevista X [14 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Bolama/Bijagós. Bissau, 2017. Arquivo X mp3, 11:15 minutos - 10,1 MB.

O discurso acima deu pouca relevância ao nível de formação dos agricultores, dando assim ênfase ao papel importante e responsabilidade que as entidades de fomento que atuam na assistência técnica e gerencial, P&D, e na disseminação de novos pacotes tecnológicos, exercem num cenário como esse em que o grau de instrução dos agricultores é baixo. Embora essa visão tente justificar e reportar a voz da maioria dos agricultores, ela contrasta com o ponto de vista dos dirigentes que acreditam que o trabalho deve acontecer de baixo para cima e não o contrário, isto é, de os agricultores terem ao menos a formação básica. Mas, considerando que esse não é o foco dessa seção, não nos vamos alongar nessa discussão. Contudo, vale referir que ele é um dos quatro (4) agricultores entrevistados que possuem o nível superior.

Ainda de acordo com o quadro 30, embora a maioria dos agricultores não deem muita importância a educação/formação para suas atividades produtivas no campo, eles acham que o grau de formação seria mais útil na atividade comercial, pois todos os 119 (100%) respondentes consideraram essa opção muito importante. Isso pode ter muito a ver com a falta de poder negocial que os agricultores alegaram enfrentarem de forma permanente ao longo dos anos e uma consequente perda de ganhos durante as transações com os intermediários.

Por outro lado, os quatro agricultores que consideraram grau de educação ou formação de “muito importante” acham que ela é um instrumento capaz de influenciar o desempenho de toda a cadeia produtiva de caju. Segundo eles, a formação afeta a produtividade no campo, a qualidade, os ganhos dos agricultores e demais agentes, a interface com novos pacotes tecnológicos e consequente sustentabilidade dos negócios no campo, na indústria, como também das atividades de entidades de fomento. De acordo com agricultor (AGTR8) e também topógrafo e técnico do ministério da agricultura:

Se o produtor tivesse a noção básica do nível de instrução de A a Z, saberia de quase tudo que envolve sua atividade, as vantagens e desvantagens de suas práticas no processo produtivo, armazenagem e comercialização. Mas, por conta de falta de formação, eles acreditam em tudo que os compradores os dizem. Os compradores chegam muitas vezes com a intenção de enganá-los e tirar vantagem. Às vezes, levam ao campo sacos de arroz estragado ou podre para fazer a troca (escambo) com a castanha junto aos produtores. São produtos que ao consumi-los podem provocar doenças e

para agricultor que já pratica muitas atividades braçais no campo, isso acaba diminuindo a sua longevidade.<sup>22</sup>

Assim como alguns dirigentes/gestores entrevistados, o grau de formação dos agentes produtores, é igualmente associado a produtividade no capô e à renda por alguns agricultores. Na opinião de um deles, o nível de formação do agricultor e de gestão das propriedades rurais de caju, impactam fortemente na produção e capacidade de auferir renda/ganho maior. Segundo o agricultor de caju da região sul do país (AGTR1):

Nossa população no campo é mais de 95% analfabeto e cerca de 100% semianalfabeto. Se olharmos o nosso processo produtivo, o espaçamento dos nossos pomares de caju comparado ao mundo fora como o Brasil, o rendimento é inferior nesse aspecto, isso tem muito a ver com o baixo grau de formação dos agricultores. Por outro lado, o grau de educação tem uma forte relação com a renda. O agricultor é o mais penalizado na cadeia e isso tem fortemente a ver com sua baixa formação, falta de assistência técnica e de gestão. O produtor é penalizado principalmente em relação ao preço, pois cultiva seu campo, às vezes o mantém sem ter noção de seus gastos. Ao produzir e colher, na hora de vender não sabe se pode estar perdendo ou ganhando quando o preço é X, pois ele está apenas olhando para seu produto final, mas não consegue visualizar os custos de todo o processo de geração do referido produto. Ele não considera, seus esforços e de outros familiares e amigos que ajudam nas operações produtivas no campo, como custos de mão de obra. Isso talvez é porque tudo é na base de relação familiar e informalidade principalmente.<sup>23</sup>

Desta forma pode-se perceber que a rentabilidade no campo em termos de produtividade, qualidade e renda, pode ser afetado tanto pelo nível de formação dos agentes, como pela ausência de práticas de assistência técnica e gerencial no campo do ponto de vista do senhor Costa. O desempenho de cada agricultor pode também, estar relacionado diretamente à sua renda, pois esta é capaz de lhe proporcionar maior poder negocial e conseqüentemente melhores retornos. No entanto, vale destacar que além de agricultor de caju, o entrevistado é também diretor de um projeto do banco mundial para fortalecimento do setor privado e em especial o de castanha de caju e derivados. Diante disso, na opinião do AGTR5:

A formação básica é alicerce para tudo. Ela assume na minha opinião o grau importantíssimo no desempenho do setor de caju, pois o ser humano

---

<sup>22</sup> Entrevista concedida pelo agricultor (AGTR8). Entrevista XI [15 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samat. Safim, 2017. Arquivo XI mp3. 34:48 minutos - 33,4 MB.

<sup>23</sup> Entrevista concedida pelo agricultor (AGTR1). Entrevista XII [12 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo XII mp3. 1:18:18 minutos - 75,2 MB.

sem educação e algum nível de formação, é igual ao animal. Sem a educação é difícil fazer corretamente nenhuma das atividades científicas de cultivo, armazenagem e comercialização. Tinha aqui no país um projeto chamado *TIPS*, durante o trabalho de capacitação, formação e treinamento técnico, era necessário descer muito o nível para com a comunidade local de produtores de castanha de caju. Era necessário fazer desenhos ilustrativos no papel para que eles possam entender que o espaço/chão deve permanecer limpa, e que é preciso fazer a poda para que as copas possam produzir mais, armazenar corretamente para evitar que a castanha estrague ou apodrece. A educação, no entanto, é indispensável para o nosso avanço e de qualquer negócio.<sup>24</sup>

Conforme a fala dele, podemos constatar que a formação influi na interface do beneficiário com os pacotes tecnológicos que lhe é ofertado. Isto é, torna-se mais custoso em relação ao tempo e dinheiro formar e treinar uma pessoa com baixo ou sem nenhum grau de instrução.

Finalmente, em relação os dois quadros, dos onze (11) dirigentes entrevistados, 10 (91%), consideram a educação e/ou formação, muito importante para o desenvolvimento da cadeia de caju (no campo, na indústria e comercialização), enquanto que para 105 (88%) agricultores, o grau de formação não possui nenhuma importância para melhoria de suas atividades produtivas e comerciais, 10 (8%) deram importância razoável a essa variável e 4 (3%) consideram importante a educação/formação no desenvolvimento da cadeia de caju tanto na produção primária no campo, no comércio, como também em todos os estágios da industrialização (beneficiamento) da castanha de caju.

Ainda no que tange a educação/formação, na indústria de beneficiamento de castanha de caju e derivados, segundo os dirigentes/gestores públicos e privados entrevistados, toda mão de obra especializada necessário na operação de atividades complexas nas fábricas, em nível de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e gerencial, é importada. Apenas os funcionários que operam no nível tático/intermediário e no chão da fábrica, são contratados internamente. Segundo o DRG8 (diretor geral do centro de promoção de caju CPC, e especialista indústria):

A falta da mão de obra qualificada especializada e técnica não é um problema para nossas indústrias/fábricas de beneficiamento de castanha de caju e derivados, pois elas têm sido devidamente alocadas nas atividades complexas que exigem tais profissionais especialistas, contudo são caras de contratar e manter, pois são todas importadas a um custo elevado (são contratados para serem pagos em dólar), uma vez que não existem no país.

---

<sup>24</sup> Entrevista concedida pelo agricultor (AGTR5). Entrevista I [14 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Fulacunda/Kubussek, 2017. Arquivo XIII mp3. 14:18 minutos 13,2 MB.

Apenas para atividades mais simples é que são contratados aqui no país os empregados alfabetizados, semianalfabetos e analfabetos.<sup>25</sup>

Desta forma estrutura da mão de obra empregada na indústria pode ser compreendida conforme o quadro 20 a seguir.

**Quadro 20:** Mão de obra empregada na indústria em relação às atividades e sua origem, conforme o presidente do CPC.

Mão de Obra	Atividades	Origem da mão de Obra
Técnico e Especializado	Complexas (gestão, pesquisa científica, vendas)	Importada do exterior
Alfabetizada ou formação básica	Simplex do chão da fábrica	Recrutada internamente
Semianalfabeta	Simplex do chão da fábrica	Recrutada internamente
Analfabeta	Simplex do chão da fábrica	Recrutada internamente

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Assim, pode-se concluir que para o contexto da produção no campo, o baixo grau de formação dos agricultores na concepção de Ilha; Lima (1989) Ney; Hoffman (2009); Batalha (2015), é capaz de impactar negativamente no desempenho não somente no campo, como também do setor industrial. Pois, com os camponeses instruídos e motivados eles tendem a adotar boas práticas no cultivo, capaz de aumentar a produtividade e qualidade da CCC e tornar acessível a matéria-prima para indústria e os exportadores *in natura* em quantidade suficiente e preço competitivo. O baixo nível de instrução, também, pode levar os agricultores a auferirem retornos menores com a venda de castanha, podendo assim desmotivá-los na busca de melhorar os processos produtivos.

Assim, é imperativo reforçar a capacitação dos agricultores por meio de educação básica de alfabetização, de forma a fortalecer o segmento de uma possível perda acentuada na oferta de castanha de caju e derivados.

Na mesma ótica, por outro lado, a atual estrutura da mão de obra na indústria, pode acarretar elevados custos e riscos de sustentabilidade ao mesmo, uma vez que para funções chaves e estratégicas, os profissionais técnicos e especializados

<sup>25</sup> Entrevista concedida pelo diretor geral do CPC (DRG8). Entrevista VIII [10 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo VIII mp3. 21:56 minutos - 21,1 MB.

são importados e pagos em dólares, além da incerteza de algum momento decidirem abandonar o país.

### 5.7.2 Extensão Rural na Fileira de Caju da Guiné-Bissau

No que se refere a extensão rural como um dos *inputs* necessários à sustentável operação de toda a cadeia produtiva agropecuária, esse aspecto pode ser considerado como algo remota no cenário agropecuário guineense.

A nível técnico, foram constatados por meio de análise documental e entrevistas com os técnicos do ministério da educação, que a implementação de um modelo de formação voltada para a gestão, de acordo com a realidade e necessidade das organizações/propriedades, é ainda algo recente no ambiente de negócios da Guiné-Bissau.

O Centro de formação em Administração (CENFA, atual ENA), é a primeira instituição de formação na área gerencial do país. Ela foi criada em 1982, com perfil de escola técnica voltada inicialmente a formar profissionais especializados em administração pública. Em 2010, com apoio de BAB, a CENFA por meio de uma expansão passou-se a assumir um caráter do curso superior (CASACOMUM, 2018).

Contudo, atualmente a CENFA, além do curso de administração, oferece oportunidades de formação do nível superior na área contábil. OS dois cursos, no entanto, não têm nenhum convênio ou relação de extensão (teoria e *práxis*) com o mercado convencional e agropecuário. Também, vale informar que além do CENFA, nos últimos anos 15 anos, deu-se no país, o “boom” da abertura de centros de formação e faculdades de origem nacional e internacional em diferentes áreas e níveis de formação. Abriu-se nesse período, diferentes cursos técnicos, graduação e licenciatura no país incluindo administração e contabilidade. De maneira geral, não existe nenhum vínculo prático no âmbito de ensino pesquisa e extensão entre as faculdades de formação técnica e superior com as propriedades rurais familiares e as demais empresas (CASACOMUM, 2018; INE, 2016).

Ainda no âmbito acadêmico - científico em particular na pesquisa, existe no país (Guiné-Bissau), o instituto nacional de estudos e pesquisa (INEP), que atua na investigação de assuntos sociais e de recursos naturais, porém, também, sem caráter prático de atividades de ensino e extensão (CASACOMUM, 2018). Portanto,

a inexistência de práticas de extensão rural na Guiné-Bissau foi reforçada por um dos dirigentes entrevistado. Isto posto, de acordo com o (DRG7):

Embora a economia do país centrar-se cem por cento em torno da agricultura, não existe nas grades curriculares das escolas de ensino básico e complementar, centros de formação técnica, faculdades do nível de formação técnica e superior, cursos na área agrária, pecuária, agronegócio. Também, não existe interação prática entre as faculdades e outros centros de formação com o meio rural, ainda não chegamos a esse nível de experiência. Mas precisamos estimular o uso desse modelo (teoria e prática) por meio de uma educação/formação voltada para desenvolvimento econômico do país.<sup>26</sup>

Desta forma, percebe-se por meio da fala do dirigente, a plena ausência de práticas de extensão universitária que possibilite que as instituições de ensino estudassem problemas do setor privado e deem respostas aos mesmos, por meio de uma interação ensino, pesquisa e extensão, entre centros de pesquisa, com o campo e as empresas localizadas nos centros urbanos.

### 5.7.3 Assistência técnica e gerencial

No que se refere à assistência técnica, de acordo com os dados da entrevista com os dirigentes, constatou-se existência de serviços de suporte técnico aos agricultores por parte das instituições de fomento.

Dos onze dirigentes entrevistados, seis (6/55%) afirmaram que são oferecidos aos camponeses os serviços de suporte técnico. Afirmaram, que são ofertados para os agricultores, serviços de capacitação técnica como: seleção de sementes, plantação, manutenção e combate e prevenção à doenças e pragas, formas corretas de colheita, secagem e armazenamento. O quadro 21 a seguir, traz a resposta dos dirigentes, em relação as assistências (técnica e gerencial) na cadeia produtiva de caju na Guiné-Bissau.

**Quadro 21:** Resposta dos dirigentes em relação à oferta de assistência técnica no campo e na indústria de beneficiamento da CCC e derivados.

Oferta de Assistência técnica aos agricultores		
	Frequência	%
Sim	6	55%

<sup>26</sup> Entrevista concedida pelo senhor diretor geral de formação superior na Guiné-Bissau DRG7 . Entrevista V [10 Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo V mp3, 23:25 minutos - 22,4 MB.

Não	5	45%
<b>Oferta de assistência técnica às indústrias de beneficiamento de ACC e derivados</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sim	0	0%
Não	11	100%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Conforme mostra o quadro 21, de acordo com 55% dos dirigentes entrevistados, existe serviços de assistência técnica oferecidos aos agricultores para a produção de CCC e derivados. Enquanto que a nível industrial, eles afirmaram que não existem serviços de suporte técnico e gerencial para o beneficiamento da castanha de caju no país. Segundo o diretor geral do CPC (informação verbal), na indústria, tais serviços são especialmente contratados no exterior por cada fábrica que opera nesse segmento no país.

Por outro lado, dos 119 agricultores entrevistados, 113 (95%) afirmaram nunca terem recebidos nenhuma assistência técnica e nem gerencial. Outros ainda, afirmaram terem desconhecidos a existência de entidades que atuam nesse segmento. O quadro 22, que se segue, traz a resposta dos agricultores, em relação a assistência (técnica) na cadeia produtiva de caju na Guiné-Bissau.

**Quadro 22:** Resposta dos agricultores em relação ao recebimento da assistência técnica.

<b>Recebimento da Assistência técnica na produção de caju</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sim	6	5%
Não	113	95%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Conforme o quadro 22, 95% dos camponeses de caju entrevistados afirmaram não terem recebidos assistência técnica, enquanto que apenas 5% indicaram terem recebido tal serviço por parte das instituições de fomento. Assim, tendo 95% dos “beneficiários” ou público alvo, sem receber serviços de assistência técnica que lhes são destinados, pode levar a várias conclusões ou hipóteses, sendo duas delas: a) existir um equívoco no que seria o conceito de oferecer e receber serviços por parte dos dirigentes do setor e camponeses; b) ainda que existe e ofertados tais serviços, a metodologia usada para atingir o público alvo dos extensionistas, pode ser inadequada para a realidade sociocultural dos mesmos.



Diante disso, segundo os dirigentes, embora os serviços de assistência técnica terem sido disponibilizados para o processo produtivo de caju e os camponeses serem devidamente beneficiados e “instruídos”, os mesmos, não colocam em prática os ensinamentos adquiridos por diversos motivos, como demonstra o quadro 23, a seguir.

**Quadro 23:** Razões da não implementação dos serviços de assistência técnica ofertados, por parte dos agricultores, segundo os dirigentes.

<b>Motivos da não implementação dos conhecimentos técnicos</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Falta de compreensão devido a metodologia e linguagem utilizada	6	55%
Custos potenciais de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos	0	0%
Preferência em adotar métodos tradicionais e culturalmente adquiridos	4	36%
Ineficiência do canal de comunicação utilizado pelos extensionistas	5	45%
Outros. Quais?	0	0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Conforme se pode ver no quadro 23, segundo os dirigentes, os serviços de assistência oferecidos, não são implementados pelos beneficiários, muito mais pela metodologia ou linguagem utilizadas; ineficiência dos meios ou canais de comunicação utilizados e; pela resistência em mudar aspectos tradicionais e culturais de produção adquiridos de seus antecessores.

Também, por outro lado, dos seis (6/5%) agricultores que afirmaram terem recebidos assistência técnica, apenas 3 aplicam os ensinamentos adquiridos com os extensionistas. Os outros três (3), alegaram que não conseguem colocar em prática os conhecimentos adquiridos, devido os seguintes motivos conforme mostra o quadro 24.

**Quadro 24:** Razões da não implementação de conhecimentos técnicos adquiridos dos extensionistas, segundo os agricultores.

<b>Motivos da não implementação dos conhecimentos técnicos adquiridos</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Falta de compreensão da metodologia e linguagem utilizada	0	0%
Custos potenciais de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos	3	50%
Preferência em adotar métodos tradicionais e culturalmente adquiridos	3	50%
Ineficiência do canal de comunicação utilizado pelos extensionistas	0	0%
Falta de interesse	3	50%
Outro. Qual? ____.	0	%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Conforme o quadro 24 vê-se que custos de aplicação, preferência em adotar métodos tradicionais de cultivo e falta de interesse, constituíram motivações que levaram os camponeses que embora receberem assistência técnica, não a colocarem na prática em suas propriedades de caju. Assim, as duas respostas (dos dirigentes e camponeses), contudo, mostram um contraste no que tange as motivações que levaram os camponeses de castanha de caju e derivados, a não aplicarem os ensinamentos técnicos recebidos.

Embora já constatado a existência de instituições de fomento e seus serviços, por meio do levantamento exploratório de documentos e entrevistas, pode-se qualificar como “ineficiente” ou “inefetiva”, tais serviços de assistência técnica e gerencial para o segmento produtivo de caju. Pois, existe uma certa contradição de respostas dos dirigentes e camponeses, em relação a oferta e recebimento de serviços de assistência técnica no campo. Desta forma, o não recebimento de qualquer assistência técnica por parte dos 113 agricultores, pode igualmente, também, estar relacionado à complexidade e/ou inadequação da metodologia e linguagem utilizada pelos extensionistas, como também, a ineficiência dos canais de comunicação utilizados pelos mesmos nesse serviço, que segundo o presidente da ANAG-GB são: rádios comunitários e comícios por meio de megafones.

Os dirigentes, portanto, consideraram os serviços de assistência técnica uma variável importante para o desenvolvimento produtivo da cadeia (no campo e na indústria). Na opinião deles, as atividades de extensão como assistência técnica e gerencial aos produtores, são elementos importantes para o desenvolvimento do processo produtivo no que diz respeito à produtividade, qualidade da matéria prima e conseqüente sustentabilidade socioeconômica dos produtores e da cadeia como um todo.

Por outro lado, sob a mesma variável (assistência técnica), a maioria dos agricultores/proprietários a deram pouca importância no aprimoramento de suas atividades nos processos produtivos no campo. Quadro 25 mostra o grau de importância atribuída pelo agricultor, à assistência técnica para desenvolvimento de suas atividades produtivas no campo.

**Quadro 25:** Grau de importância atribuída à assistência técnica na melhoria de atividades do processo produtivo de castanha de caju segundo os agricultores.

<b>Grau de importância atribuída à assistência técnica pelo agricultor</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Muito	9	7%
Razoável	57	48%
Nenhum	53	45%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Conforme o quadro 25, grande maioria os camponeses (57/48%), atribuíram aos serviços de assistência técnica, importância relativa para desenvolvimento de suas atividades, enquanto que 53 (45%) produtores os consideraram inútil e apenas 9 (7%) os apontaram como muito importante para suas atividades de produção de castanha de caju.

A comprovação de oferta e aplicação ou não de serviços de assistência técnica, também, pode em parte, ser testada com base nas respostas dos agricultores em relação ao meio utilizado para aumento de suas produções de castanha de caju. Diante disso, todos os 119 agricultores afirmaram que sempre buscam aumentar suas produções. O quadro 26 mostra as formas de aumento da produção utilizadas pelos agricultores de caju na Guiné-Bissau segundo os mesmos.

**Quadro 26:** Métodos utilizados na busca pelo aumento da produção na cultura de castanha de caju, segundo os agricultores.

<b>Métodos e técnicas produtivas utilizadas para aumento da produção/produktividade</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Aplicação de boas práticas técnicas	3	3%
Extensão de fronteiras agrícola/desmatamento	116	97%
Outras. Quais?	0	0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Conforme o quadro 26, 119 (97%) agricultores buscam aumentar suas produções, por meio de expansão de fronteiras agrícolas (desmatamento) e apenas 3 (3%) camponeses, afirmaram que buscam elevar a produção, por meio da adoção de boas práticas de cultivo cientificamente recomendadas, na seleção, plantação, manutenção, colheita e armazenamento.

Esse cenário vem reforçando mais uma vez, a falta da “presença efetiva” de serviços de assistência técnica, como também gerencial, junto aos camponeses.

Isso, no entanto, pode acarretar consequências drásticas em relação ao desempenho sustentável e competitivo de toda a cadeia de caju.

No que tange ao suporte gerencial, os dois grupos entrevistados foram unânimes em afirmar que os agricultores não têm recebido tal ajuda, embora existir iniciativas de algumas entidades de fomento com esse propósito no país. Contudo, apenas os 9 (82%) dirigentes consideram a atividade gerencial uma variável preponderante para o desenvolvimento da cadeia como um todo principalmente no campo. Os restantes dois dirigentes deram a essa atividade, peso razoável na sustentabilidade dos negócios dos empreendimentos rurais de caju. Por outro lado, dos 119 agricultores, 94% (104) deles acreditam que a atividade gerencial, não contribuiria em nada no desenvolvimento de suas atividades produtivas, 10 (8%) a atribui importância relativa, enquanto cinco 5 (4%) a consideram muito importante.

Vale destacar que os 113 (95%) agricultores, além de afirmarem que não recebem assistência técnica e gerencial, a maioria (117/98%) disseram nunca terem procurado obter tais conhecimentos por conta própria. Pode-se concluir, no entanto, que tanto serviço de assistência técnica, como o de suporte gerencial, embora existirem, são ainda muito escassos e suas demandas voluntárias por parte dos agentes produtores da castanha de caju, é inexistente. Sendo assim, tais serviços devem ser ofertados voluntariamente e aumentar as atividades de sensibilização.

Desta forma, a ausência de tais práticas na visão de Lima; Wilkinson (2002) e Batalha (2015), pode colocar em risco o aumento da produção *in natura* da castanha de caju, sustentabilidade econômica e ambiental das propriedades rurais de produção da castanha de caju; oferta de CCC da melhor qualidade e preços competitivos; produção de excedentes para indústrias locais de beneficiamento; poder negocial dos agricultores diante da distribuição muito desproporcional de renda. Na mesma linha, da parte da indústria, a prática adequada de atividades assistência técnica e gerencial, são requisitos básicos para a viabilidade do negócio, e embora tais serviços serem importados, elas são devidamente empregadas na operação das fábricas.

Contudo, acredita-se, portanto, que a não adoção de boas práticas de cultivo, manutenção, colheita e armazenamento (referentes ao processo de produção da castanha de caju), da gestão da propriedade rural, da organização dos agricultores, embora envolver questões culturais, possuem também uma forte relação com o atual grau de instrução dos mesmos. Tendo em conta o baixo nível de instrução dos

produtores, na produção primária de CCC da Guiné-Bissau, os serviços de assistência técnica e gerencial tendem a enfrentar grandes dificuldades operacionais referentes à demanda e disseminação tecnológica. O baixo nível de formação pode ter influência sobre a adoção de boas práticas de cultivo e de gestão da propriedade, uma vez que os mesmos acreditam que a formação apenas pode ser útil para negociação de suas safras, podendo assim, afetar a produtividade e qualidade da matéria prima. Assim, pode-se concluir que o fraco desempenho das entidades de fomento que prestam serviços supracitados, se deve tanto pela falta de recursos financeiros, como também, humanos qualificados em quantidade e qualidade necessária.

Conclui-se que embora existir entidades de fomento no âmbito de assistência técnica, eles não conseguem executar de maneira efetiva essa tarefa. Os serviços de assistência técnica são oferecidos de maneira superficial e paliativa, sem nenhuma política definida para atividades de campo (teoria-prática) junto aos beneficiários, de modo a conhecer suas necessidades e prioridades. Os canais (rádios comunitários e comícios) utilizados para disseminar novos pacotes tecnológicos pelas entidades de fomento são ineficientes, uma vez que possuem pouco alcance. Por outro lado, a linguagem utilizada pelos extensionistas é técnica e conseqüentemente inadequada para um público alvo de baixo nível de instrução.

Desta forma, a assistência técnica deve ser reforçada com vistas a estimular práticas culturais cientificamente recomendadas e garantir a sustentabilidade da oferta no médio e longo prazo. Tais serviços são necessários uma vez que conforme o levantamento constatou-se indícios de propagação de doenças e pragas junto dos pomares, sem nenhuma iniciativa aparente do Estado a respeito.

Contudo, a oferta de serviços de assistência técnica, devem ser acompanhadas com ações de elevação do nível de formação e conscientização do público alvo (agricultores).

#### 5.7.4 Práticas de Gerenciais nas propriedades de caju

Foi constatado por meio da entrevista com os dirigentes (11/100%), que embora existir serviços de suporte gerencial no país, os mesmos não são ofertados aos agricultores no campo e às fábricas (no beneficiamento da castanha de caju), pelas entidades de fomento. Também, verificou-se igualmente a ausência de

práticas gerenciais por parte da maioria (115/97%) dos agricultores/proprietários em suas propriedades de caju. O quadro 27 traz o perfil gerencial nas propriedades rurais de caju por parte dos agricultores, segundo os agricultores.

**Quadro 27:** Perfil gerencial dos agricultores, formação de capital das propriedades produtivas de CCC e derivados.

<b>Adoção de alguma prática gerencial na propriedade de caju</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sim	4	3%
Não	115	97%
<b>Registro da propriedade de caju</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sim	4	3%
Não	115	97%
<b>Recebimento suporte gerencial para sua propriedade de caju</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sim	0	0
Não	119	100%
<b>Aplicação de práticas gerenciais de controle e registro financeiro na propriedade de caju</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Registro e controle de custos	4	3%
Registro e controle de despesas	4	3%
Apuração de receitas e lucro	4	3%
Outros. Quais?	0	0%
Nenhum	0	0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

O quadro 27 mostra a ausência de práticas gerenciais nas propriedades de caju e em especial o controle financeiro. Constatou-se que dos 119 agricultores entrevistados, apenas 4 deles praticam atividades gerenciais de controle de custos e despesas, como também, apuração dos lucros diante das receitas.

Desta forma, a indisponibilidade de crédito para atividades de produção da CCC, além de estar ligada ao fator risco país e da atividade produtiva e comercial de *commodities* agrícola, está também muito relacionada ao fator gerencial. Assim, na abordagem de Batalha (2015) o atual cenário gerencial das propriedades rurais de caju, faz com que os investimentos nas propriedades, sejam cem por cento (100%), formados por capital próprio do camponês/proprietário.

Acredita-se também, que a ausência de oferta dos serviços de suporte gerencial por parte das entidades de fomento aos produtores, aliado ao baixo nível de instrução dos mesmos, podem constituir elementos que favorecem a não adoção de práticas gerenciais no campo. Na visão de Pessoa; Leite (2015), tais fatores podem acarretar na incapacidade dos mesmos gerenciarem seus próprios negócios,

fortalecendo, portanto, o oportunismo dos intermediários. Na abordagem de Parreiras (2007), nesse cenário, a distribuição dos ganhos tende a ser cada vez mais desproporcional durante as transações, podendo assim, afetar a motivação do agricultor para com implementação de novos pacotes tecnológicos capazes de melhorar a produtividade e qualidade da matéria prima. E colocando em risco a sustentabilidade operacional do setor primário, da indústria e da cadeia em geral.

#### 5.7.5 Suporte Financeiro

Os agentes entrevistados e os documentos analisados, indicam que não existe até agora no país, a política do Estado de suporte financeiro ou linha de crédito, aos atuais e potenciais empreendedores, para desenvolvimento de atividades produtivas e/ou comerciais, no campo ou na indústria. O quadro 28 traz o perfil creditício na cadeia de caju da Guiné-Bissau segundo os dirigentes.

**Quadro 28:** Suporte financeiro à produção da CCC e ACC, segundo os dirigentes.

Suporte financeiro de médio e/ou longo prazo ao camponês na produção da CCC			Suporte financeiro de médio e/ou longo prazo à indústria na produção de ACC		
	Frequência	%		Frequência	%
Sim	0	0%	Sim	0	0%
Não	11	100%	Não	11	100%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Conforme o quadro 28, a cadeia de caju não dispõe de serviços de suporte financeiro tanto no campo para o processo produtivo de CCC, como na indústria de beneficiamento da ACC. Constatou-se igualmente que a estrutura de capital das propriedades de caju e das fábricas, é formada 100% por capital próprio. De maneira geral, a CCC adquirida junto aos agricultores, é financiada tanto pelos recursos próprios dos comerciantes “intermediários”, como também dos exportadores (operadores nacionais e estrangeiros como mauritanianos, senegaleses, gambianos, vietnamitas, filipinos, entre outros). A compra da castanha é normalmente pré-financiada pelos compradores estrangeiros, aos exportadores nacionais por meio de crédito *off-shore* e em seguida, os exportadores *in natura* e a indústria, financiam previamente seus compradores (colaboradores locais e regionais), que atuam na

negociação e compra efetiva da CCC em diferentes pontos estratégicos do país (ANCA-GB, 2016).

Esse cenário, portanto, segundo os autores como Batalha (2015), Pessoa e Leite (2015), Zylbersztajn (2017), elimina as possibilidades de exploração de potencialidades dessa cultura no campo e na indústria, por meio do aumento de produtividade, qualidade da matéria prima e na agregação do valor através de beneficiamento. Também, exclui as possibilidades de investir na expansão e desenvolvimento tanto no campo como na indústria.

Na industrialização o aporte financeiro por meio de bancos é algo indispensável. A ausência de suporte financeiro na Guiné-Bissau tem acarretado grandes limitações operacionais ao segmento. As fábricas não têm conseguido comprar e formar *stock* necessário para a operação anual, tornando assim, suas capacidades ociosas e operações em risco. Diante disso, segundo o DRG3:

Nossas fábricas não conseguem competir com os exportadores nacionais e internacionais para aquisição da matéria prima em quantidades necessárias para sustentar um ciclo operacional de produção ininterrupta anual, pois não possuem capital circulante suficiente. Assim, tendo em conta que o agricultor tem preferido vender sua castanha para os exportadores *in natura* as nossas fábricas, têm ficado vulnerável e operando em risco e prejuízo.<sup>27</sup>

Corroborando essa afirmação, conforme os dados coletados junto aos agricultores nesse aspecto, todos eles alegaram nunca terem mantido alguma relação preferencial de compra e venda junto das fábricas (indústria). O quadro 29 traz a opinião dos agricultores em relação a esse aspecto.

**Quadro 29:** Opinião dos agricultores sobre existência de práticas de preferenciais de venda de suas safras de castanha de caju com a indústria.

Existe preferência em vender sua castanha de caju para os compradores industriais das fábricas?		
	Frequência	%
Sim	0	0%
Não	119	100%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

<sup>27</sup> Entrevista concedida pelo presidente de ANCA-GB (DRG3). Entrevista III [08 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo III mp3. 29:33 minutos – 28,6 MB.



O quadro 29 confirma a afirmação do presidente da ANCA em relação a dificuldade da indústria no que diz respeito ao acesso à matéria prima para as fábricas. Conforme o quadro 29, é possível perceber que os agricultores não têm mantido nenhuma relação de “cavalheirismo” na venda de suas safras de castanha de caju *in natura* com as fábricas. Diante disso, na opinião de AGTR3:

Eu não reservo minha castanha para a indústria, pois eles sempre querem pagar pela castanha um valor (preço) muito abaixo daquele fixado pelo governo (Estado), então para mim e muito de meus colegas, tanto faz vender para indústria ou compradores e exportadores *in natura* nacionais e internacionais, desde que seja por um preço justo para nós.<sup>28</sup>

Portanto, tais afirmações, reforçam a plena falta de privilégio da indústria em relação a matéria prima necessário para a sua operação sustentável. Desta forma, a ausência de acesso privilegiado de matéria prima, na abordagem de PORTER (1989); BARNEY; HESTERLY (2011) deixa a indústria numa situação de desvantagem competitiva e em risco de sobrevivência. Contudo, a produção abaixo da capacidade, também pode estar relacionada com a pesada estrutura de custo do segmento.

A ausência de capital (crédito) para financiar investimentos, portanto, na abordagem de Zylbersztajn (2017); Pessoa; Leite (2015) retira à indústria capacidade de expansão e desenvolvimento de suas atividades de beneficiamento de ACC e outros derivados da castanha de caju. Também, torna praticamente impossível promover e introduzir melhorias em toda a cadeia por meio da difusão de novas tecnologias capazes de elevar a produtividade e qualidade dos serviços, dos produtos tanto no campo como na indústria, de forma a alcançar a sustentabilidade e competitividade da cadeia como um todo.

Por outro lado, conforme advoga Batalha (2015), a ausência de capital para o investimento, também, deixa de fomentar a competitividade dentro da cadeia uma vez que restringe os pequenos agricultores de ingressarem na atividade de beneficiamento por meio das mini fábricas.

O segmento industrial é formado por cerca de 40 fábricas, onde a maioria de investimentos é de grupos empresariais estrangeiros e algumas pequenas unidades pertencentes aos empresários nacionais. O pequeno agricultor familiar, que

---

<sup>28</sup> Entrevista concedida pelo agricultor da castanha de caju (AGTR3). Entrevista XVI [14 de janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Safim, 2017. Arquivo XVI mp3. 13:33 minutos - 12,09 MB.

representa cerca de 99% do total dos camponeses, não têm composto esse quadro de donos de fábricas de beneficiamento e comercialização de castanha de caju e derivados. A ascensão dos agricultores da castanha de caju e demais empreendedores potenciais, para atividades de processamento e beneficiamento da CCC, embora ser fortemente encorajada de forma a empreender a maior competitividade na cadeia e desenvolvimento da economia familiar na abordagem de Lima; Wilkinson (2002) e Parreiras (2007), não se verifica na Guiné-Bissau e pode entre outros fatores estar condicionada ao acesso à crédito. O quadro 30, traz a opinião dos camponeses em relação a vontade de ascender à atividade de beneficiamento e os fatores críticos que restringem a ascensão dos mesmos à etapa de beneficiamento.

**Quadro 30:** Opinião dos camponeses em relação a intenção de ascender à atividade de beneficiamento de CCC e derivados.

<b>Pretensão de Beneficiar e exportar ACC</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sim	116	97%
Não	3	3%
<b>Motivos pelos quais não beneficia castanha de caju e derivados</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Falta de conhecimentos técnicos e gerencias na área industrial de caju	45	38%
Falta de profissionais especializados na área industrial no país	27	23%
Elevada estrutura de custos	18	15%
Ausência de leis, que regem o funcionamento do setor industrial de caju	5	4%
Dificuldade de obtenção de matéria prima em quantidade desejada	5	4%
Falta de créditos para esse segmento	119	100%
Falta de gestores para negócios agroindustriais	5	4%
Ausência de Políticas Públicas para o setor Industrial	6	5%
Falta de maquinas e equipamentos	110	92%
Falta de grandes armazéns	7	6%
Outros. Quais?	0	0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

O quadro 30, mostra que 97% (116) agricultores entrevistados, manifestaram o “interesse” de poderem um dia beneficiar suas próprias castanhas e exportar. Também, pode-se perceber que os agricultores apontaram entre outros fatores, os recursos financeiros como fatores que mais os impedem de penetrar o mercado de ACC.

Constatou-se também, por meio das entrevistas, que tanto os dirigentes, como agricultores, consideraram uma necessidade urgente, a disponibilização de linhas de crédito para as atividades produtivas e comerciais no campo e na indústria

de beneficiamento de castanha de caju e derivados. Ambos acharam muito importante o crédito para exploração do potencial da castanha, amêndoas e no desenvolvimento da cadeia de cajucultura como um todo. Segundo o diretor do CPC, “embora não existir linha de crédito, é muito importante começarmos a desenvolver políticas e leis de concessão crédito ao agricultor de caju e às indústrias de processamento”.

Segundo os dois grupos entrevistados (dirigentes e agricultores), o crédito é uma variável importante para o desenvolvimento da cadeia como um todo, uma vez que os recursos financeiros poderão permitir que os agentes dos dois segmentos investissem em seus projetos de expansão e de melhoria nos processos.

Ademais, na visão dos dirigentes, no campo, o acesso ao crédito, também pode permitir ou então estimular adoção de boas práticas produtivas cientificamente recomendadas e elevar o poder negocial dos agentes. Para atividades de beneficiamento, o crédito a médio ou longo prazo, pode ajudar o empreendedor a ingressar nesse setor investindo em máquinas e equipamentos, mão de obra necessária, adoção de um sistema interno de qualidade, *marketing*, acumular *stock* anual necessário para indústria local, entre outros. Também, para os já ingressantes no segmento industrial, o crédito pode ajudar a melhorar mais seus processos, aumentar produtividade, competitividade nos mercados internos, regionais e internacionais, por meio de estratégia de baixo custo e qualidade da ACC e suco.

No entanto, a falta de crédito para a cadeia de caju, e em especial a produção no campo, pode estar entre outros fatores, relacionado à informalidade dos produtores, baixo nível de formação, falta de estrutura gerencial, garantias, e os riscos e incertezas ligados a atividade produtiva de *commodities* agrícolas. Segundo o presidente da ANCA-GB, “eles (agricultores) não são capazes de apresentar garantias para hipotecar, pois os bancos não consideram suas propriedades como garantias, por ser algo não legalizado e sem nenhuma prática de gestão profissional”.

De acordo com os dirigentes, ausência de crédito aos agricultores pode estar relacionada a informalidade de negócios da zona rural. Segundo o DRG6:

A falta de crédito pode estar ligada à ausência de formalização das propriedades rurais, de gestão profissional da propriedade agrícola de caju e não só. Pois acredito que mesmo com a formalização, ter crédito para o setor agrícola será difícil, pois não existe bancos dessa categoria e magnitude ainda no país. Mas estão dizendo que é apenas por falta de

formalizações e organização dos produtores. Falta de uma gestão profissional de suas propriedades e caju, formalização/legalização de suas propriedades como patrimônio, organização em uma estrutura empresarial sólida (cooperativa ou associações) entre outros, constituem fatores proibitivos de se investir no melhoramento dos processos no campo e praticar atividade de beneficiamento.<sup>29</sup>

Pode-se perceber na fala do dirigente, que a além da formalização das propriedades rurais e de práticas de gestão profissional, a ausência de organização em formato de cooperativas também, podem constituir entraves para a concessão de créditos aos agricultores segundo o vice-presidente da CCIAS.

Também, por outro lado, de acordo com os dirigentes entrevistados, o país não possui bancos de desenvolvimento ou outro tipo de entidade financeira especializada em crédito agrícola. Corroborando tal afirmativa, o relatório do banco mundial (World Bank, 2015, pg. 37), “o país não tem um banco de desenvolvimento ou outra instituição financeira agrícola especializada, e o Estado não têm se movimentado a esse respeito”. Isto posto, conforme o produtor AGTR7:

O Estado nunca apoiou e nem olha para os produtores. O segmento da produção no campo enfrenta muitas dificuldades. Olha para mim, o magro salário que eu tenho. Eu para me manter produzo e vendo viveiros/mudas de diferentes plantas inclusive caju. A receita dessa atividade, eu utilizo para cultivar e manter outros hectares de caju adquiridos. Hoje, para limpeza e cultivo chega-se a pagar até 200000 Francos/1500 reais\*. Você paga para limpar ervas daninhas, e para colher também. Os produtos defensivos agrícolas para pragas e doenças se paga ao governo e a quem vai os aplicar. Mas o produtor, faz tudo isso sem qualquer apoio de nenhuma instituição financeira tanto pública ou privada, assim é difícil progredimos em direção do beneficiamento e exportação de amêndoas por meio das mini fábricas e cooperativas locais.<sup>30</sup>

Essa afirmação reforça o cenário da ausência plena do suporte financeiro aos agricultores e a “inércia” do Estado que tem agido como órgão “passivo” em toda a dinâmica da cadeia. Diante disso, e corroborando a visão do agricultor AGTR7, na opinião do agricultor AGTR6:

Na verdade, o governo não financia os agricultores em nada. Operamos com os nossos próprios meios, e o governo apenas faz procurar os impostos no setor. Mas estamos conversando com os governantes sobre a importância de investirem mais no setor de caju. Historicamente, o governo interage com setor apenas através da captação de tributos para pagar

---

<sup>29</sup>Entrevista concedida pelo vice-presidente da CCIAS (DRG6). Entrevista VII [09 de janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo VII mp3. 32:43 minutos - 74,5 MB.

<sup>30</sup>Entrevista concedida pelo agricultor (AGTR7). Entrevista XIV [15 de janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bolama/Bijagós, 2017. Arquivo XIV mp3. 13:50 minutos - 12,2 MB.

algumas de suas despesas e gastos públicos. Esse sempre foi o seu comportamento em relação ao setor. São os produtores e demais operadores privados, que desenvolveram o setor um pouco, e ainda por cima o Estado cobra uma taxa elevadíssima para setor do qual nunca fez nada, não gasta nada com setor de caju. Contudo, sempre querem obter retornos num setor que não financiam seu funcionamento equilibrado e efetivamente sustentável.<sup>31</sup>

Ademais, conclui-se que embora o crédito constituir recurso importante para desenvolvimento de atividades no campo e na indústria, o mesmo não tem sido ofertado na cadeia tanto pelo Estado, como pelas instituições financeiras que atuam no país. O Estado tem mantido uma relação apenas extrativista com o segmento de produção primária e da indústria, deixando os mesmos à *mercê* de si mesmos.

#### 5.7.6 Infraestruturas

##### ***Infraestrutura Logística de Transporte***

As infraestruturas de transporte são elementos primordiais na sustentabilidade de qualquer atividade econômica seja internamente, como para o mercado externo (BALLOU, 2005).

Conforme os dirigentes entrevistados, os modais mais utilizados na cadeia produtiva de castanha de caju, da Guiné-Bissau, são o rodoviário e o hidroviário. Os agricultores também corroboraram a afirmação dos dirigentes em relação aos tipos de modais utilizados na distribuição de CCC e derivados, como também apontaram a “extrema” precariedade dos mesmos.

Também, usa-se transportes fluviais como canoas (pirogas) e balsas/jangadas para a ligação entre as ilhas durante o período de safra de castanha de caju principalmente. Este último, embora com disponibilidade limitada (é raro encontrá-los em funcionamento), opera no transporte de caminhões e outros veículos, que carregam produtos agrícolas como a castanha de caju para o ponto de expedição internacional.

Na opinião dos dirigentes, o modal rodoviário, opera na coleta de CCC no campo para armazém, e também do armazém até o porto. O mesmo é utilizado no transporte de amêndoas beneficiadas dos estoques para o ponto de expedição. O

---

<sup>31</sup> Entrevista concedida pelo agricultor (AGTR6). Entrevista XV [15 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Safim, 2017. Arquivo XV mp3. 11:8 minutos - 10,2 MB.

meio de transportes hidroviário, no entanto, é igualmente utilizado para expedição, tanto de CCC, como da ACC para os mercados regionais e internacionais como a Índia e Vietnã (CCC) e Europa e EUA (ACC).

A distribuição é feita de maneira intensiva, por meio de canais como intermediários/*traders* ou atravessadores, que pode se dividir em três grupos. Sendo eles: o comprador no campo; o comerciante vendedor junto ao exportador e; o próprio exportador. O quadro 31 que se segue, traz a realidade dos tipos e canais utilizados na distribuição de CCC e ACC, de acordo com os dirigentes.

**Quadro 31:** Tipos e canais utilizados na distribuição da CCC e ACC.

Tipo de distribuição utilizado pelo produtor da CCC			Tipo de distribuição utilizado pelo produtor da ACC		
	Frequência	%		Frequência	%
Intensiva	11	100%	Intensiva	11%	100%
Seletiva	0	0%	Seletiva	0	0%
Exclusiva	0	0%	Exclusiva	0	0%
Canais utilizados na distribuição da CCC			Canais utilizados na distribuição da ACC		
	Frequência	%		Frequência	%
Intermediários	11	100%	Intermediários	11	100%
Exportadores	0	0%	Exportadores	0	0%
Atacadistas	0	0%	Atacadistas	0	0%
Varejo	0	0%	Varejo	0	0%

**Fonte:** Adaptado pelo autor (2018).

Por meio do quadro 31, pode-se constatar que tanto os produtores de CCC, como ACC, utilizam-se do tipo de distribuição intensiva por se tratar de *commodities*. Também, para distribuição, os dois segmentos (dentro da porteira e indústria), utilizam os intermediários ou corretores. Contudo, de acordo com os dirigentes, as condições operacionais do modal rodoviário como o hidroviário, são precárias e ineficientes, constituindo assim um dos maiores gargalos de negócios na Guiné-Bissau. O quadro 32 que se segue, mostra opinião dos dirigentes em relação às condições dos modais.

**Quadro 32:** Condição estrutural e operacional dos modais rodoviário e hidroviário na Guiné-Bissau.

Condições estruturais das estradas e vias de acesso			Condições estruturais dos portos		
	Frequência	%		Frequência	%
Muito Boas	0	0%	Muito Boas	0	0%
Boas	0	0%	Boas	0	0%

Ruins	11	100%	Ruins	11	100%
-------	----	------	-------	----	------

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Conforme mostra o quadro 32, os dirigentes acharam péssimas, as condições das estradas, vias de acesso (caminhos), e portos de Bissau, considerando o papel estratégico desses modais, na dinâmica de funcionamento sustentável dos negócios na Guiné-Bissau em especial o de caju. De acordo com o dirigente DRG1:

As estradas são ruins e péssimas. Para fazer escoamento na zona Sul, é mais caro, pois as estradas de terra batida (barro) são esburacadas. As ilhas, por não terem barcos disponíveis, o escoamento passa a ser muito complicado e caro quando se usa o modal alternativo, isto é, as pirogas. No Norte, as condições são um pouco melhores. As condições logísticas acabam afetando o preço em cada região, e é por isso que os preços/kg de CCC variam de uma região para outra. Quanto mais a região ou propriedade se isola, quanto mais difícil acesso ao seu pomar ou estoque, menor será o preço a receber pelo agricultor, pois menor será a oferta do comerciante comprador. Isso mostra claramente o impacto de condições das infraestruturas rodoviárias nos preços (isso também tem impacto na condição socioeconômica do produtor).<sup>32</sup>

Conforme o discurso do dirigente, se pode concluir que a precariedade dos modais impactam igualmente nos custos de coleta dos compradores, onde os mesmos repassam tais despesas ao agricultor. Ainda sobre as infraestruturas, os dirigentes consideraram indisponíveis armazéns adequados para estocagem de castanha de caju e derivados dentro da porteira, informação também confirmada pelos agricultores.

No entanto, tanto os dirigentes como os agricultores consideraram as infraestruturas logísticas de transporte, importantes para o desenvolvimento e sustentabilidade da cajucultura.

### ***Estradas, Pistas e/ou Vias de Acesso***

De acordo com o relatório do WORLD BANK (2015), a Guiné-Bissau possui uma malha rodoviária que compreende 1.437 estradas subdivididas em nacionais 468, regionais 199 e locais 770 estradas. As estradas nacionais são 33% asfaltadas;

<sup>32</sup> Entrevista concedida pelo presidente da ANAG-GB (DRG1). Entrevista I [07 de janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samat. Bissau, 2017. Arquivo I mp3. 4:15: 09 minutos - 4,1 MB.

as regionais são 14% asfaltado e; finalmente as estradas locais são apenas 53,6% asfaltados. As estradas não asfaltadas representam um total de 67,2% enquanto que as asfaltadas são 32,8%. Contudo, segundo a mesma fonte, algumas pistas têm sido melhoradas (1.410) e também, foram construídas 89 novas estradas nacionais e 89 novas estradas ao nível local.

O relatório do FMI (2015), afirma que a malha rodoviária da Guiné-Bissau é ineficiente e altamente custosa. O sistema de transporte de mercadorias e cargas, são custosos devido à tributos pagos pelos operadores de serviços de transporte e gastos com manutenção dos meios de transporte. As condições de estradas, pistas ou vias de acesso ao ponto de coleta de produtos agrícolas, como castanha de caju, são em sua maioria muito precárias e geralmente intransitáveis durante a época chuvosa principalmente. As pistas, estradas ou vias de acesso, são ineficientes e precárias, elas possuem muitos buracos e falta de asfalto. Também, os meios de transporte que operam com fretes, além de serem caras, são insuficientes em termos de disponibilidade e quantidade. Os operadores acreditam que isso se deve à falta de crédito para aquisição de caminhões e outros veículos alternativos.

World Bank (2016) e FMI (2015), afirmam que mais de dois terços (2/3) dos custos de transporte dos operadores econômicos na Guiné-Bissau, advém dos encargos. No país, existem vários postos de controle onde os tributos e outras taxas aplicadas sobre os operadores do setor de transporte, não têm base legal.

Desta forma, ao adicionar aos encargos, os gastos de combustível, do frete, entre outros, acabam se tornando inviável a competitividade dos negócios dependentes dessa malha rodoviária. Isso acaba dificultando o escoamento de produtos do ponto de coleta à lugares próximos aos terminais de expedição internacional, prejudicando assim especialmente os produtores e exportadores de CCC e ACC. Por outro lado, os custos de transporte rodoviário também se elevam, por conta da ineficiência do porto de Bissau. Pelo fato dos caminhões carregados e CCC ou ACC, terem que esperar por cerca de duas semanas para descarregar, eles pagam impostos de 15.000 FCFA a diária (ANCA-GB, 2016). Ainda se levar em conta os custos com estacionamento dos caminhões no porto e impostos associados com exportação, acabam sendo quase proibitivos fazer negócios com exterior (FMI, 2015).

Portos



Para atividades de import - export, a Guiné-Bissau possui atualmente apenas um porto, o “porto de Bissau”. Todas as atividades de exportação e importação em diferentes segmentos econômicos do país são efetuadas no porto de Bissau. Diante de suas capacidades limitadas em relação a quantidade de navios que possam atracar, com as máquinas e equipamentos antigos e tendo boa parte deles danificados, dificuldades de manutenção adequada, os serviços do porto de Bissau tornaram-se ineficientes e conseqüentemente muito custosos. Diante disso, World Bank (2016, pg. 65) em seu relatório anual afirma o seguinte:

Atualmente, o porto de Bissau é o único grande porto internacional que funciona no país. Ele é, por conseguinte, a principal entrada e saída para todas as exportações e importações e o seu funcionamento harmonioso, é de importância chave para o transporte eficiente da vasta maioria de bens comercializáveis que saem e entram no país. As estimativas atuais são de que 85% das exportações são feitas através do porto de Bissau, enquanto que mais de 90% das importações fazem o mesmo. Na data presente, o porto está a operar em excesso da sua capacidade instalada. Tendo sido construído inicialmente para movimentar 5.000 contentores por ano, o porto movimenta hoje em dia aproximadamente 20.000 contentores, embora com atrasos consideráveis (WORLD BANK, 2015PG.65).

O porto se encontra atualmente em um estado de abandono e degradação constante. Assim, tendo em conta a sua importância chave no dinamismo da economia guineense, torna-se interessante a sua reabilitação. Diante disso, o relatório do WORLD BANK (2016, pg.66), afirma o seguinte:

Não se pode enfatizar em excesso a importância de se melhorar as operações portuárias para o sucesso de virtualmente todas as outras atividades cobertas neste relatório. Quase todas as entrevistas efetuadas na preparação deste estudo geraram comentários sobre a importância da reabilitação do porto, sendo o seu estado atual descrito muitas vezes como “terrível” (WORLD BANK, 2016 PG. 66).

O porto de Bissau é gerenciado pela administração de portos da Guiné-Bissau (APGB) a partir de 1999, ano em que recebeu a gestão da Tertir. Diante de evidentes problemas de ineficiência, o Estado tem manifestado publicamente a sua intenção de privatizar suas atividades portuárias, ficando assim, a APGB apenas com as funções de regulamentação. Entretanto, a implementação de tais anseios do Estado, têm enfrentado barreiras em disponibilidade de recursos financeiros necessários para efetuar possíveis contratos e parcerias público-privado e de instabilidades políticas (ANCA-GB, 2016).

### ***Concorrência Portuária***

O porto de Bissau, embora ser ineficiente e defasado em diversos aspectos operacionais, ainda tem se resistido à concorrência em relação aos países da sub-região com relação a importação e exportação (FMI, 2015). Os serviços do porto de Bissau recebem demanda de muitos operadores econômicos dos países vizinhos, que possuem alguma relação comercial com a Guiné-Bissau. Pois, até o momento, esse porto é visto por muitos operadores econômicos, como uma única alternativa disponível e viável de se realizar suas operações, entre os demais modais de transporte de outros países vizinhos. Porém, tudo indica que no curto prazo, o país enfrentará uma forte concorrência de alguns países da sub-região onde terá em risco a sustentabilidade, e capacidade competitiva de sua malha hidroviária e consequentemente, perdas econômicas profundas (WORLD BANK, 2016).

Os estudos comparativos do FMI (2015), em relação a eficiência e competitividade dos portos da Guiné-Bissau-Bissau, do Senegal (Dakar e Ziguinchor), da Gâmbia (Banjul), da Costa do Marfim, do Benin, da Gana e Nigéria, apontaram o porto de Bissau como o menos moderno, menos eficiente e mais custoso.

Segundo a mesma fonte, ainda que o país perde na competitividade com os demais portos desses países, em relação as taxas e preços cobrados pelos produtos de exportação, não sofrerá uma concorrência ou impacto direto. Por outro lado, diante de sua degradação e abandono constante, ela sofrerá concorrência direta da Gâmbia e o Senegal (países com qual tem fronteira) pelos seus tráfegos portuários. Os portos de Senegal e de Banjul, além de eficientes, são também, mais baratos e caracterizam-se como alternativas de baixo custo, sendo assim, mais atrativos do ponto de vista de negócios. Desta forma, o país (Guiné-Bissau), no entanto, tenderá a perder boa parte de seu tráfego, para os países vizinhos.

Embora os três países façam parte de uma comunidade ou bloco econômico CEDEAO, que predetermina abertura comercial, por meio da livre entrada e saída de bens e serviços, na prática, isso não se verifica. Todos os operadores econômicos de países membros estão sujeitos a pagar tributos aos guarda-fronteiras. Também, são sujeitos a taxas não rodoviárias extraoficiais (WORLD BANK, 2016).

### ***Transporte Fluvial***

Durante a época colonial, até finais da década de 1990, as pirogas/canoas e balsas operavam normalmente no suporte à mobilidade das pessoas e mercadorias entre as ilhas e a região meridional do país. As balsas eram utilizadas intensamente na época de campanha de caju, no transporte de caminhões de carga e outros veículos (de pequeno e médio porte), para a coleta da castanha (CAMARÁ, 2016).

Atualmente, a operação de balsas é muito limitada, uma vez que as mesmas não se encontram em razoáveis condições operacionais, o que coloca em risco, vários os negócios dependentes desse modal de transporte. Dessa forma, tornou-se ainda mais limitada, as opções de modais para mobilidade de pessoas e mercadorias entre diferentes regiões do país (WORLD BANK, 2016). Nos dias atuais, a ligação comercial entre as ilhas do arquipélago dos Bijagós com outras regiões do país, está fortemente comprometida por conta de falta de embarcações e cais de atracagem em condições mínimas adequadas (FMI, 2015).

Por outro lado, além da importância desse modal para a sustentabilidade dos negócios agrícolas de caju, a restauração de meios de transporte para a ligação entre as ilhas e o continente, pode assumir um papel preponderante no dinamismo de outros setores econômicos como o turismo.

Segundo o relatório do FMI (2015), melhoria de condições de mobilidade entre ilhas, é uma condição “*sin equa non*” para potencializar o turismo do país, uma vez que as ilhas vêm assumindo ser melhores destinos de muitos turistas visitantes. As atividades turísticas junto com atividades de outros setores econômicos, podem agitar o tráfego nas malhas fluviais e tornar viável (justificável) e sustentável os potenciais investimentos.

De acordo o exposto, percebe-se uma clara ineficiência do sistema logístico de transporte tanto rodoviário, como hidroviário se comparado com alguns países produtoras e exportadoras da castanha de caju e derivados. Por exemplo, segundo FAOSTAT (2017), a Costa do Marfim, produz cerca de 800 mil toneladas e fazem toda a exportação em 4 meses, enquanto que a Guiné-Bissau produz em torno de 200 mil toneladas e começa sua exportação da castanha de caju em maio ou junho, e vai até novembro. Ou seja, leva seis (6) meses para expedir cerca de 200 mil toneladas. A Gâmbia, por sua vez, possui um porto mais eficiente e com preços competitivos.

De acordo com ANCA-GB (2016), essa diferença traduz-se nas condições infra estruturais eficientes da Costa do Marfim e Gâmbia. São países com portos maiores e mais modernos em termos de máquinas e equipamentos de ponta e também possuem economia mais arrojado. Segundo a mesma fonte, as condições dos portos, penalizam muito os negócios de exportação da Guiné-Bissau. Elas oneram os custos dos exportadores, pois o tempo de demora dos caminhões nas filas de descarga rendem mais dias e horas extras nos custos de fretes a pagar.

Em média, os caminhões com carregamentos de CCC, passam mais de duas semanas para serem descarregados, para que as castanhas sejam colocadas nos contêineres e expedidas. O mesmo ocorre com os navios de carga. Eles ficam mais de duas semanas na fila do porto, para se atracarem e realizar a operação de carga e descarga de mercadorias (bagagens).

Portanto, quem se penaliza com isso são os exportadores que correm riscos de cumprimento dos contratos por parte dos exportadores face aos compradores externos., pois o governo já arrecada seus tributos antecipadamente. Esse cenário, não estimula os operadores/investidores estrangeiros a investirem ainda mais em outras atividades da cajucultura como é no caso do beneficiamento local. Diante disso, o papel do Estado pode ser considerado negativo e “figurativo” embora existir projetos e planos de melhoria das infraestruturas rodoviárias e hidroviárias do país.

Cabe destacar que do ponto de vista dos dirigentes e agricultores, as condições de pistas e grau de dificuldade de acesso, acabam impactando fortemente nos preços a pagar ao produtor pela castanha de caju. Os gastos incorridos com acesso aos pontos de coleta, são colocados nas estruturas de custo dos compradores, servindo como instrumento de barganha dos mesmos. Esse fato, segundo os agricultores tem reduzido consideravelmente seus ganhos ao longo dos anos. Isso, portanto, na visão de Parreiras (2007), pode provocar desestímulo dos mesmos em buscar melhorar sua produtividade e qualidade, por meio de adoção mecanismos e práticas modernas de cultivo, que geralmente, tendem a ser mais caras de manter.

Em relação a indústria, conforme os dirigentes, os custos relacionados às ineficiências dos modais de transporte na coleta da castanha e pedúnculo e exportação de produtos acabados (ACC e cajuína), são computados no preço final da amêndoa e cajuína, sendo assim repassados para o comprador intermediário ou final, no mercado de destino, afetando assim negativamente a competitividade e

sustentabilidade do segmento, corroborando assim a visão de Ballou (2004). Conforme Zylbersztajn; Neves (2000) e Pessoa; Leite (2015), a ineficiência e custo de transporte, podem também colocar em risco o cumprimento de contratos de compra e venda tanto de castanhas de caju, como das amêndoas e sucos, com os importadores estrangeiros o que põe em causa a sobrevivência das fábricas. A precariedade e ineficiência do sistema logístico do país pode em algum momento, inviabilizar definitivamente negócios da Guiné-Bissau com o exterior. Também, afirmaram que além da ineficiência e custos logísticos, a instabilidade política constate que o país tem vivido, atua como um fator de risco, com possíveis incumprimento de contratos de transação (compra e venda) de CCC.

### ***Infraestrutura Hídrica e Energética***

A Guiné-Bissau possui em todo seu território, uma ampla gama de rios, visto que, não apresentou problemas de escassez de água ao longo de sua história. Desta forma, isso constitui uma vantagem operacional para sustentabilidade das atividades econômicas de pequeno, médio e grande porte, como as indústrias e principalmente, aquelas voltadas para o beneficiamento de castanha de caju e seus derivados (CAMARA, 2015; WORLD BANK, 2016).

Contudo, o sistema de abastecimento de água nas áreas urbanas é ainda muito precário. Tendo em conta o crescimento das cidades e da necessidade pelo maior consumo de água, a capacidade atual do sistema de acúmulo e abastecimento, não consegue atender satisfatoriamente todas as demandas, tanto domésticas, como das atividades produtivas econômicas. No entanto, nos últimos anos, está em curso a implementação de vários projetos, com vistas a aumentar a capacidade e eficiência do sistema, com a construção em vista de novos reservatórios, sistemas de distribuição e fontanários públicos nas comunidades urbanas e rurais (WORLD BANK, 2016).

A energia elétrica é considerada um “pesadelo” para negócios de nível industrial na Guiné-Bissau. Pois a situação de acesso à energia elétrica é algo remota no país. A energia elétrica é exclusivamente distribuída apenas nas áreas urbanas, em especial a cidade de Bissau, sendo que, somente 20% da população têm acesso. Nessas áreas urbanas, os equipamentos e estruturas (geradores) elétricas disponíveis, apenas conseguem operar 60% do tempo. Em áreas rurais ou

interiores do país, não há acesso à energia elétrica, apesar de que nos últimos anos tem havido iniciativas de extensão da rede elétrica para outras regiões mais isoladas (FMI, 2015; INDEX MUNDI, 2018).

Segundo a mesma fonte, a capacidade de atendimento também se apresenta longe de acompanhar o crescimento das cidades, de atividades econômicas públicas e privados, e conseqüente aumento das necessidades a nível doméstico e de organizações. A entidade responsável (Empresa Pública de Eletricidade e Água da Guiné-Bissau/EAGB) por esse serviço no país, tem enfrentado diversos constrangimentos de diferentes ordens.

A EAGB enfrenta problemas financeiros, estruturais e de qualificação da mão de obra operária. Ao nível estrutural, atualmente a produção elétrica por parte da entidade, é feita por meio de grupos de geradores com base em gásóleo (derivado de petróleo), com uma capacidade instalada de 11 MW. Essa energia torna-se extremamente cara dependendo dos choques no câmbio e o preço de combustível (WORLD BANK, 2016).

Também, de acordo com a mesma fonte, a entidade tem problema em recolher pagamentos de seus boletos/faturas emitidos aos consumidores. O consumo e o pagamento da energia se contrastam, devido a realidade socioeconômica do país, uma vez que os consumidores são em sua grande maioria desempregada e de baixa renda. Portanto, a baixa renda da população e o conseqüente fraco poder de compra, acaba, colocando em risco, a sustentabilidade de muitas empresas prestadoras de serviços como a EAGB (WORLD BANK, 2016).

Desta forma, a fraca capacidade de disponibilidade sustentável de energia elétrica é capaz de colocar em risco o desenvolvimento de negócios em um país. Pois, a aposta no crescimento econômico com base na industrialização é estritamente sensível, ente outros fatores, à disponibilidade da energia elétrica rápida e barata (FMI, 2015). Nesta mesma ótica, o relatório do World Bank (World Bank, 2016 pg. 72), afirma o seguinte:

A falta de eletricidade é um constrangimento importante ao desenvolvimento da indústria manufatureira e outras atividades que precisam de energia elétrica. A transformação da castanha de caju é talvez o único contraexemplo de peso, dado que ela não depende do fornecimento de eletricidade, mas pode, pelo contrário, fornece eletricidade através da queima da casca da castanha de caju. Isso já foi feito em algumas instalações, nomeadamente a SICAJU, e deve ser considerado como um

benefício importante na avaliação da viabilidade econômica de projetos de transformação de castanha de caju (WORLD BANK, 2016 PG.72).

Portanto, diante da ineficiência da atual matriz energética da Guiné-Bissau e consequente elevação dos custos de energia incorridos pelos negócios que operam no país, as indústrias de beneficiamento de castanha de caju, enfrentam dificuldades relacionadas a inflação de sua estrutura de custos de produzir. Desta forma, é necessária adoção de modelos estratégicos para desenvolvimento do setor energético do país, de modo que se possa atender as demandas atuais, derivadas do crescimento da população e de atividades econômicas nas áreas urbanas e rurais. Contudo, isso irá implicar grandes desafios para o setor e o país tanto a nível gerencial, estrutural e financeiro.

Constatou-se que as ineficiências das infraestruturas de transporte, energética e hídrica tem comprometido muito a estrutura de custos de produzir e expedir da indústria de beneficiamento de castanha de caju e derivados principalmente. A estrutura de custo das fábricas é composta por gastos com a mão de obra, manutenção de maquinas e equipamentos, energia elétrica, água e tributos.

A mão de obra especializada é importada uma vez que não existe no país em quantidade necessária, tornando assim a contratação e manutenção desse profissional muito custoso (são pagos em dólar) para as fábricas, uma vez que ela opera com uma estrutura de composta exclusivamente por capital próprio. Para a manutenção, as peças de reposição e técnicos, são igualmente importadas do exterior.

A energia elétrica da Guiné-Bissau, conforme já discorrido, é distribuída por meio da matriz elétrica composta por grupos de geradores, cuja tecnologia é defasada há décadas no mundo. Assim, considerando a incapacidade do fornecimento da enérgica numa potência e frequência necessária para negócio ao nível industrial por parte da matriz existente no país, as fábricas possuem seus próprios grupos de geradores, tornando assim muito mais custosa o beneficiamento da castanha de caju.

A água embora ser um produto abundante no país, sua distribuição é precária e ineficiente, fazendo as fábricas possuírem seus caminhões pipas e poços para abastecimento.

De acordo com os dirigentes entrevistados, elevados impostos (tributos) para o beneficiamento e exportação de ACC e cajuína, tem constituído um dos fatores do

crescente número do abandono e fecho de fábricas na Guiné-Bissau. Desta forma, os elevados custos de beneficiamento vêm afetando o preço de venda da amêndoa. A ACC guineense tem atingido níveis elevados de preço de venda a nível internacional, colocando em risco a capacidade das indústrias da Guiné-Bissau, competirem nos mercados de destino. De acordo com o DRG8:

Os preços praticados pelas nossas indústrias (fábricas) por kg/amêndoas, são dos mais caros do mundo. Isso se deve à ineficiência das infraestruturas tanto de transporte (na aquisição da matéria prima e na expedição de ACC), como de energia e água, o que acaba elevando os custos de produzir e exportar. Para se ter noção, a Índia consegue comprar nossas castanhas, beneficiá-las, trazer de volta e vender no nosso mercado ao preço quatro vezes menor que o nosso.<sup>33</sup>

Também, cabe aqui destacar que por esse motivo (elevados preços de ACC guineense), não existe mercado ao nível doméstico para os produtos (ACC e cajuína) beneficiados no país, uma vez que o preço é proibitivo devido à baixíssima renda dos consumidores potenciais e por questão cultural. Diante disso, o presidente da ANAG-GB afirma o seguinte: “o cidadão guineense ainda não está habituado a pagar caro pelas frutas e também sua renda não lhe permite a consumir alimentos de forma saudável e balanceada”.

Assim, o fator hábito e renda tornam o acesso ao mercado interno por parte das indústrias, em relação a comercialização de amêndoas e sucos, muito restrito. Isso, portanto, acarreta prejuízo econômico para o segmento. Em relação ao hábito, é importante realizar um grande trabalho de conscientização dos cidadãos de forma gradativa. Em relação à renda, é imperativo melhorar a eficiência de todo processo produtivo e as infraestruturas de apoio como estradas e portos. Desta forma, poderá reduzir o custo de produzir, de expedir e despencar os preços da ACC e cajuína, podendo assim, ter a opção de vender no mercado interno.

### 5.7.7 Cooperativismo e Associativismo

Conforme os dirigentes entrevistados e análise documental, na Guiné-Bissau, teve nas décadas passadas o advento das associações e cooperativas no campo e

---

<sup>33</sup> Entrevista concedida pelo diretor geral do CPC. Entrevista VIII [10 de janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo VIII mp3. 21:56 minutos 21,1 MB.



na indústria. Contudo, atualmente, não há nenhuma cooperativa agrícola (ao menos formal) em funcionamento. Na cadeia produtiva de caju, tanto no segmento antes, dentro, como fora da porteira, não foi identificado por meio da análise documental e entrevista com os dirigentes/gestores do setor, qualquer cooperativa. Quadro 33 traz o panorama da estrutura organizativa de apoio aos segmentos antes, dentro e fora da porteira (campo e indústria) na produção de CCC e ACC conforme os dirigentes.

**Quadro 33:** Panorama governativo e de organização do segmento de CCC e ACC, na cadeia produtiva de caju da Guiné-Bissau.

<b>Existência de Cooperativa de produtores da CCC e/ou de beneficiadores ainda operando na Guiné-Bissau</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sim	0	0%
Não	11	100%
<b>Existência de Associação de produtores da CCC e/ou de beneficiadores na Guiné Bissau</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sim	0	0%
Não	11	100%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

O quadro 33, evidencia a inexistência de cooperativas no campo e na indústria, referentes a cadeia produtiva de caju da Guiné-Bissau. A cadeia apenas conta com algumas entidades de fomento. No âmbito da produção da CCC e derivados, contatou-se a existência de uma “única” entidade (instituição) que opera como associação nacional dos agricultores da Guiné-Bissau (ANAG-GB), embora este ter seu foco na cajucultura. A entidade é representante de todas as culturas agrícola do país, embora com ênfase maior para a cajucultura. A ANAG-GB, também atua como entidade de fomento no setor de caju. No âmbito da produção de caju, ela busca novos conhecimentos técnicos e através de seus “animadores”, tenta disseminá-los junto aos agricultores membros. Em termos comerciais, ela participa na fixação de preço base, na fiscalização e denúncia de más práticas por parte de compradores e na informação dos agricultores sobre atualidades de preço, demanda e oferta.

Em relação ao setor industrial ou de beneficiamento, não foi verificada nenhuma forma organizativa como associação ou cooperativas. Os exportadores de CCC *in natura*, no entanto, possuem associação de defesa de seus interesses chamada associação nacional de exportadores da Guiné-Bissau (ANE-GB).

Portanto, embora não existir atualmente cooperativas e associações formais de produtores e das indústrias de beneficiamento de CCC e derivados, os dirigentes e produtores as consideram muito importante para desenvolvimento das atividades produtivas, comerciais e industriais. O quadro 34 traz o grau de importância atribuída às cooperativas e associações no desenvolvimento da cadeia produtiva da CCC, ACC e derivados.

**Quadro 34:** Grau de importância atribuída às cooperativas e associações pelos dirigentes e agricultores.

<b>DIRIGENTES</b>		
<b>Grau de importância atribuída à criação de cooperativas e associação de produtores, no desenvolvimento do processo produtivo e comercial de CCC, ACC e derivados</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Muito	11	100%
Razoável	0	0
Nenhum	0	0
<b>AGRICULTORES</b>		
<b>Grau de importância atribuída à criação de cooperativas e associação de produtores, no desenvolvimento do processo produtivo e comercial de castanha de caju</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Muito	119	100%
Razoável	0	0%
Nenhum	0	0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Conforme o quadro 34, tanto os dirigentes do setor, como agricultores, deram muita importância às cooperativas e associações tanto para atividades produtivas, comerciais e distributivas no campo, como na indústria. As respostas dos agricultores, mostram que estes por serem pessoas mais velhas (55 anos +), reconhecem o papel das antigas cooperativas que existiam no país, em ajudá-los com a capacitação técnica, gerencial, financeiro e comercial. Segundo o AGTR2, “tinha cooperativas antigamente. Aquela época era um período de prosperidade em termos de ganhos com a cultura da CCC e derivados”. Já os dirigentes acreditam que as cooperativas assumem papel preponderante na dinâmica de toda a cadeia. Além de disseminar novas técnicas produtivas, gerenciais e comerciais, elas também podem auxiliar no fomento ao beneficiamento local dos pequenos agricultores familiares. Na opinião do DRG1:

A presença de cooperativas assume uma importância estratégica para a sustentabilidade e competitividade de toda a cadeia produtiva da castanha de caju e derivados. Por meio delas pode-se fortalecer a posição dos

agricultores no âmbito da produção e comercialização, como também na independência financeira, podendo assim eles ascenderem tranquilamente ao estágio de beneficiamento.<sup>34</sup>

Ademais os agricultores e dirigentes divergem nas suas opiniões em relação as vantagens (importância efetiva), de se criar e manter uma cooperativa ou outra forma de organização dos agentes que atuam no campo na produzindo CCC e derivados, como os que operam na indústria de beneficiamento. Diante disso, o quadro 35, traz ponto de vista dos dirigentes e agricultores em relação a importância de cooperativas e associações especializadas.

**Quadro 35:** Fatores que caracterizam a importância de cooperativas e associações, de acordo com os dirigentes e agricultores

<b>DIRIGENTES</b>		
<b>Aspectos positivos associados à criação de Cooperativas e Associações</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Melhores preços	11	100%
Formalização e estruturação de atividades da propriedade rural	11	100%
Profissionalização da propriedade rural	11	100%
Coordenação da atividade produtiva e da cadeia	11	100%
Garantia de melhores mercados e do poder negocial ao produtor	11	100%
Qualidade do produto e competitividade da cadeia	11	100%
Acesso à financiamento e outras formas de crédito	11	100%
Outro. Qual?	0	0%
<b>AGRICULTORES</b>		
<b>Aspectos positivos associados à criação de Cooperativas e Associações</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Melhores preços aos agricultores	119	100%
Formalização e estruturação de atividades da propriedade rural	5	4%
Profissionalização da propriedade rural	5	4%
Coordenação da atividade produtiva e da cadeia	5	4%
Garantia de melhores mercados e do poder negocial ao produtor	119	100%
Qualidade do produto e competitividade da cadeia	5	4%
Acesso à financiamento e outras formas de crédito	5	4%
Outro. Qual?	0	0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Conforme o quadro 35, os agricultores embora terem uma certa noção da importância das cooperativas, seus conhecimentos sobre esta forma de organização, portanto, são limitados. Eles acreditam que com as cooperativas poderá haver equilíbrio de renda na cadeia, lhes proporcionando preços melhores e consequente poder negocial. No entanto, apenas 4% (5) dos agricultores afirmaram

<sup>34</sup> Entrevista concedida pelo Jaime Borges, presidente de ANAG-GB. Entrevista I [07 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo I mp3. 4:15: 09 minutos - 4,1 MB.

que esta entidade é capaz de além do comércio, ajudar no desenvolvimento de toda a cadeia de caju. Na opinião do AGTR5:

A organização dos agricultores pode permitir estruturação e formalização de suas propriedades e atividades, no acesso à financiamento, na produtividade, qualidade do produto e competitividade e na garantia de melhores mercados. As cooperativas podem oferecer “qualidade e quantidade da matéria prima através de captação e disseminação de conhecimentos e novas tecnologias produtivas; armazenagem; distribuição; comercialização; captação de créditos; fomento à industrialização; exportação.”<sup>35</sup>

Desta forma, a visão limitada sobre conhecimento do papel das cooperativas por parte da maioria dos produtores, pode estar relacionada ao fato deles terem um baixo nível de instrução. Diante disso, o AGTR1, afirma o seguinte:

Uma vez no Sul, tentei criar uma cooperativa para poder facilitar a comercialização da nossa safra de castanha de caju, junto aos compradores. Foi criada nos meados de 90, mas não prosperou, pois, os membros tinham muita desconfiança de nós que estávamos na liderança da cooperativa. Isto porque, nós, que somos mais instruídos e que possui grau de formação muito mais elevado em relação aos demais produtores membros, sempre acabamos por ser alvos de desconfiança nesse tipo de meio onde quase todos os demais são analfabetos. Os camponeses ficam reticentes conosco (corpo diretivo/representantes). Eles acham que estamos a enganar ou a trapaceá-los, mesmo que os resultados da organização trazerem vantagens inegáveis para eles. Mesmo vendo que o único propósito da cooperativa é de alavancar seus rendimentos e ganhos coletivos, acham que algo ainda está escondido. Mas entendo o lado deles, pois, uma pessoa sem formação básica é difícil de se relacionar nesse sentido, porque até na hora da pesagem das safras para venda, fica como um cego, pois acreditaria em tudo que os outros concluíres uma vez que ele não conhece nem os números da balança.<sup>36</sup>

A falta de cooperativas, é, portanto, explicada pelo DRG6, de forma diferente. Segundo o dirigente:

Atualmente não existe no país qualquer cooperativa ou organização relacionada, no setor de caju, pois o agricultor tem uma produção anual para sua subsistência. Dessa forma, quando pegar sua produção e entregar nas cooperativas, ele fica sem nada para se manter, mas seria importante para ele em todos os aspectos participar de organizações com formato de cooperativas. As exigências básicas de uma cooperativa que é de reunir todas as produções dos membros para serem negociados e

---

<sup>35</sup> Entrevista concedida pelo agricultor (AGTR5). Entrevista XIII [14 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Fulacunda/Kubussek, 2017. Arquivo XIII mp3. 14:18 minutos - 13,2 MB.

<sup>36</sup> Entrevista concedida pelo agricultor (AGTR1). Entrevista XII [12 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo XII mp3. 1:18:18 minutos - 75,2 MB.

vendidos conjuntamente, e como o processo é anual, o produtor tem que ficar esse tempo todo esperando sem recursos ou meios alternativos para ao menos garantir a sua alimentação e sobrevivência.<sup>37</sup>

Ademais, existem diversos motivos que explicam a falta de organizações formais no campo ou na indústria segundo os agricultores e os dirigentes. Contudo, esse cenário pode constituir um empecilho enorme para execução efetiva dos projetos de assistência técnica, gerencial e financeiro existentes no país, uma vez que ambos trabalham em parceria.

A inexistência de cooperativas ou outra organização similar, na organização e coordenação da cadeia produtiva de caju, pode causar gargalos dentro e depois da porteira segundo Zylbersztajn (2017). Conforme Batalha (2015), sem elas, a tarefa de disseminação de novos pacotes tecnológicos disponibilizados pelas instituições de fomento, torna ainda mais difícil. Conforme reporta Batalha (2015); Pessoa e Leite (2015); Zylbersztajn (2017) torna-se também, mais complicada a captação de recursos financeiros para os agentes produtores investirem e aplicarem boas práticas produtivas com vistas a aumento da eficiência dos processos, produtividade, qualidade do produto primário e competitividade interno e externo no segmento. Segundo parreiras (2007), por meio delas os agricultores realizam seus sonhos de beneficiar suas produções de CCC e intensificar a concorrência com a grande indústria, diminuir ou eliminar o oportunismo dos intermediários na atividade comercial.

Contudo, acredita-se que a falta de organização no seio dos agricultores em formato de cooperativas ou associações, se deve ao baixo conhecimento que possuem em relação aos benefícios de se juntar em torno de um objetivo comum. Porém, a maioria afirmou que tem conhecimento que a cooperativa pode oferecê-los maior poder negocial, uma vez que ela permite ofertar o produto à preços justos. Também, por terem um nível de instrução muito baixo, pode impactar em suas capacidades de criar e gerenciar cooperativa, uma vez que isso exige uma estrutura diretiva competente e profissional de gestão de negócios a nível local, nacional e internacional.

---

<sup>37</sup> Entrevista concedida pelo vice-presidente da CCIAS (DRG6). Entrevista VII [09 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo VII mp3. 32:43 minutos - 74,5 MB.

### 5.7.8 Objetivos

Na cadeia produtiva de caju da Guiné-Bissau, ficou difícil mensurar com clareza o grau de distância de objetivos e metas entre os agentes. Contudo, de acordo com as entrevistas com os atores públicos e privados que atuam na cadeia (dirigentes/gestores e agricultores), foi possível perceber uma certa discrepância entre suas visões, objetivos, metas, perspectivas e planos operacionais. O quadro 36, traz a opinião dos dirigentes e gestores da cadeia produtiva da castanha de caju sobre parcerias e iniciativas conjuntas de caráter operacional na cadeia, entre as entidades de fomento.

**Quadro 36:** Resposta dos dirigentes/gestores em relação à parceria e cooperação operacional entre as entidades de fomento que atuam na cadeia.

<b>Existe algum tipo de parceria ou planos de ação conjuntamente coordenadas entre as instituições de fomento no âmbito técnico e operacional com objetivo de desenvolver a cadeia produtiva da castanha de caju em seus diversos estágios (campo e indústria, produção e comércio)?</b>		
	Frequência	%
Sim	0	0%
Não	11	100%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Conforme mostra o quadro 36, as entidades de fomento existentes na cadeia, embora que, de uma forma geral têm objetivo de contribuir com fortalecimento da cadeia, tanto no campo, como na indústria, não atuam de forma coordenada com vistas a explorar a complementariedade de suas atividades.

Diante disso, quando questionado se as entidades de fomento que atuam no país no setor de caju, mantêm alguma relação de parceria, objetivos ou metas comuns a alcançar? O DRG3 afirma o seguinte:

Nós enquanto instituições de fomento, até temos objetivos similares, mas, na verdade a nossa forma de atuação não é coordenada, não nos comunicamos de forma a integrar nossas atividades e tirar mais proveito do fator complementar, cada um trabalha isoladamente. Mas são coisas que estamos identificando e procurando formas de resolvê-las, pois estamos na fase de reestruturar o setor como um todo.<sup>38</sup>

<sup>38</sup>Entrevista concedida pelo Henrique Mendes, presidente de ANCA-GB. Entrevista III [08 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo III mp3. 29:33 minutos – 28,6 MB.

Por outro lado, no âmbito da produção primária no campo, a realidade é igualmente similar, pois os objetivos e metas se divergem entre os agricultores, fazendo com que os mesmos não se organizarem em torno de algo capaz de os oferecer benefícios conjunto satisfatórios em relação à produção e comercialização. O quadro 37 traz a opinião dos agricultores sobre iniciativas conjuntas e parcerias no âmbito da produção e comercialização da castanha de caju e derivados.

**Quadro 37:** Opinião dos agricultores em relação às parcerias e cooperação formal ou informal entre si em busca de fortalecimento produtivo e comercial.

<b>Existe alguma forma de parceria (formal ou informal) com iniciativa de atuação conjunta e coordenada entre os agricultores da castanha de caju com vistas ao fortalecimento no âmbito de produção e comercialização da castanha de caju e derivados?</b>		
	Frequência	%
Sim	0	0%
Não	119	100%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

Conforme o quadro 37, na opinião dos agricultores entrevistados, não existe nenhuma relação de parceria ou cooperação entre eles no âmbito da produção e comercialização da castanha de caju e derivados. Para a maioria deles, é quase impossível desenvolver e manter união dos agricultores em prol de objetivos comuns relacionados com a produção ou comercialização de suas castanhas, pois suas realidades (problemas e necessidades sociais), são muito diferentes e que o nível de desconfiança é grande. Diante disso, questionado se os agricultores mantêm uma relação de parceria como forma de fortalecimento de suas posições comerciais e de produção, em benefício comum? O AGTR2 respondeu o seguinte:

Não. Enquanto uma parte de meus colegas agricultores de caju acreditam na revolução do setor, de forma a poder ascender e beneficiar suas castanhas, eu faço a minha obrigação que é apenas de produzir a matéria prima castanha de caju. Nunca chegamos a um consenso em torno de um objetivo ou comum. Enquanto uns querem formar estoque especulativo ou reivindicar melhores preços, muitos de nós preferimos vender no preço oferecido pelo governo, pois precisamos de recursos para poder dar de comer, educação e saúde para as nossas famílias. Não dá para reunirmos em torno de objetivos comuns, pois uns tem melhores condições e poder de barganha e a maioria não tem.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Entrevista concedida pelo agricultor de castanha de caju Senhor Luís da Silva. Entrevista VI [14 de Janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bolama/Bijagós, 2017. Arquivo VI mp3. 13:8 minutos - 12,2 MB.

Conforme o discurso do AGTR2, é possível presumir existência de objetivos e metas divergentes entre os agentes produtores, o que pode estar atrelado à seus baixos graus de instrução que os leva a não valorizarem esse quesito (reunião em torno de objetivos comuns). Portanto, constatou-se também que não existe um espaço e incentivo para que eles possam colocar e debater suas ideias e traçar consequentemente prioridades, objetivos e metas de interesse mútuo. Tal fato, leva à desorganização e desarticulação tornando ainda mais difícil o desenvolvimento da cadeia, uma vez que estimula cada um a pensar e agir isoladamente o que pode acabar influenciando negativamente nos resultados globais do campo em termos produtividade, qualidade, comercialização e competitividade, como também na indústria. A indústria embora apresentar uma produção até agora irrelevante, mantém-se otimista no aumento sua produção e faturamento, diminuindo os custos de produzir e expedir, de forma a tornar viável e/ou sustentável seus negócios. Questionado se o segmento industrial de beneficiamento mantém alguma parceria com os demais elos e entre as fábricas? O presidente de CPC (DRG8) responde o seguinte:

Nós enquanto instituição responsável pelo setor de beneficiamento de castanha e derivados temos nossos objetivos que é garantir que em breve nossas fábricas possam explorar suas capacidades plena, pois estamos promovendo a prática de atividade industrial na Guiné-Bissau com vistas a captar recursos financeiros. Mas, até o momento não tenho constatado nenhuma relação de parceria entre as fábricas que atuam no país e também como você já deve saber o governo não nos tem ajudado em nada, pois apenas recolhe seus numerosos tributos junto às fábricas. Nós mesmos tentamos cuidar da P&D, assistência técnica e de gestão. Com agricultores as fábricas apenas relacionam por meio de terceiros (compradores), portanto não acredito que isso seja uma forma desejável de interação.<sup>40</sup>

Conforme a fala do dirigente, é possível perceber a ausência da interação entre o setor industrial de beneficiamento da castanha de caju e derivados com os demais elos, o que faz dela uma estrutura igualmente isolada dentro da cadeia. Ainda no discurso do responsável, é possível entender que o setor opera à “*mercê*” de si mesma, em todos os aspectos chaves para a sua sustentável operação (serviços de P&D, assistência técnica e gerencial são contratados no exterior).

De forma geral, pode-se concluir que não existe um diálogo permanente entre os elos em prol do desenvolvimento do setor como um todo. Os agentes não

---

<sup>40</sup> Entrevista concedida pelo diretor geral do CPC. Entrevista VIII [10 de janeiro de 2017]. Entrevistador: Alfa I. S. Samate. Bissau, 2017. Arquivo VIII mp3. 21:56 minutos - 21,1 MB.



possuem objetivos e metas conjuntas a perseguir, o que leva cada um a buscar seus resultados aleatoriamente de forma isolada, colocando o desempenho global da cadeia na estagnação ou retrocesso.

Portanto, a falta de interação entre os elementos do setor pode na visão de Ventura; Martinelle (2006), comprometer o desenvolvimento, a sustentabilidade operacional e competitividade do campo e da indústria de forma geral.

Isto posto, é importante que todos os atores tenham conhecimento detalhado dos conceitos de cadeia produtiva, arranjos produtivos locais, cooperativas, coordenação e complementariedade de atividades, de forma a entender melhor seus papéis na dinâmica e desenvolvimento de toda a cadeia.

#### 5.7.9 Governança Na Cadeia produtiva de castanha de caju e derivados da Guiné-Bissau

Na Guiné-Bissau, tendo em conta os levantamentos bibliográficos e entrevistas realizadas com os dirigentes (gestores) do setor, constatou-se que embora a maioria dos atores da cadeia se organizam em grupos homogêneos (cada elo ou atividades similares) de interesses mútuos, não existe, uma atuação coordenada dos atores da cadeia de caju, visto que seus objetivos não são claramente definidos e alinhados com as demandas e prioridades do setor. Foi igualmente verificado que as entidades de fomento, atuam de forma desarticulada e isolada, como também os agentes que operam em cada estágio da cadeia, o que torna suas operações fragmentadas, isto é, não conectadas ou interligadas.

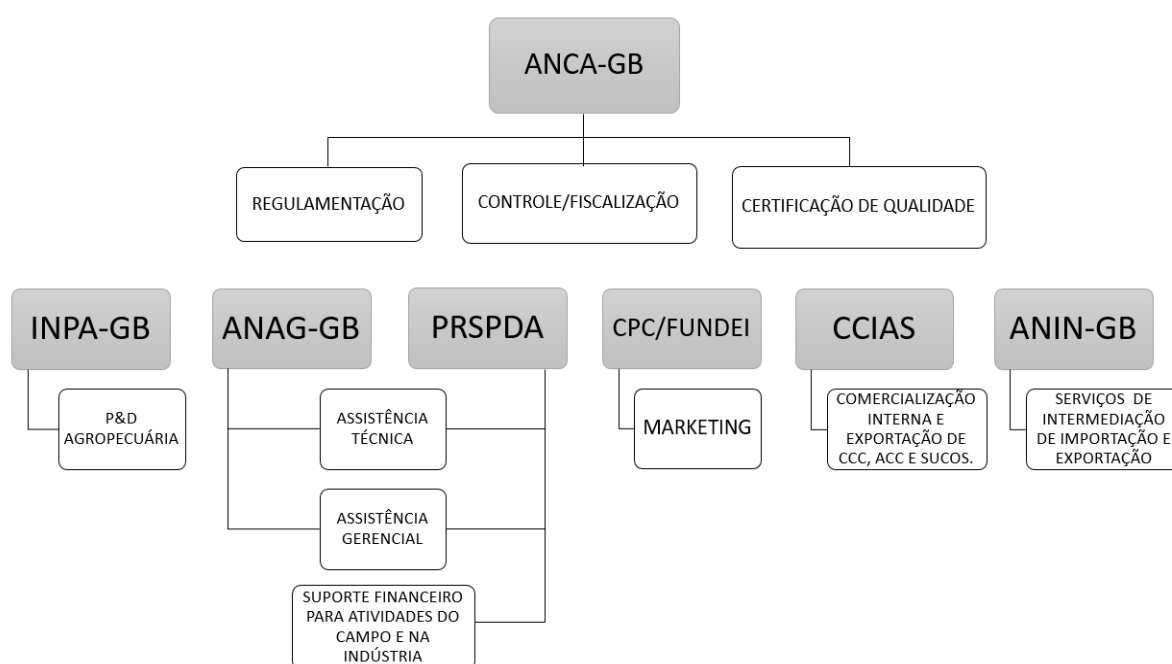
Em diferentes etapas da cadeia, têm surgido inúmeros projetos com propostas de ajudar a reduzir estrangulamentos. Mas, ainda que existem diferentes instituições públicos e privados, com projetos financiados por FMI, BAD, BOAD, UE, CE, WORLD BANK, USAID, entre outras unidades e organizações produtivas, verificou-se que ambos, geralmente não trabalham em sintonia ou de forma articulada.

Isto posto, conclui-se que na cadeia da castanha de caju na Guiné-Bissau, não existe uma estrutura de governança, uma vez que não se tem definido ainda um projeto estratégico comum de desenvolvimento da mesma.

Contudo, é possível perceber que a cadeia é gerenciada “superficialmente”, pelo Estado (ministério da agricultura) por meio da ANCA-GB que coordena todos os

aspectos regulamentares, de controle e fiscalização, definição de preços e certificação de qualidade. Na linha horizontal do organograma, ficam entidades de fomento como a INPA, ANAG-GB, PRSPDA, ANIN-GB e CCIAS, que operam com o propósito de fortalecer o setor por meio do fornecimento de serviços de pesquisa e desenvolvimento, assistência técnica, gerencial, comercial e financeiro, conforme mostra a Figura 13.

**Figura 13:** Estrutura gerencial da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados, por meio das entidades de fomento.



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

A figura 13 evidencia a atuação descoordenada dos agentes em atividades normalmente complementares entre si. Embora essas entidades possuam o mesmo “público alvo” que é o camponês e a indústria, a interação e cooperação entre ambos, se encontram em um estágio remoto, pois, operam isoladamente um do outro, fazendo com que o resultado de seus esforços individuais seja irrelevante quando analisados isoladamente.

A coordenação e gestão da cadeia, é realizada de maneira ampla pelas entidades públicas e privadas de fomento que atuam no setor, cujas ações são superficiais, genéricas e com baixa profundidade. A operação descoordenada e desarticulada dos agentes de fomento, conforme a abordagem de Ventura e

Matinelle (2006), torna muito limitada a capacidade de exploração do potencial do campo e da indústria no âmbito da produção e comercialização, como também na competitividade da cadeia em geral. Conforme Zylbersztajn; Neves (2000) e Pessoa; Leite (2015), a ausência de estrutura de governança sólida e operacionalmente ativa na cadeia, torna-a fragilizada do ponto de vista institucional e competitiva, pois deixa-a sem um modelo estratégico lógico de funcionamento.

A ausência de cooperativas e outras formas de organização dos produtores empobrecem ainda mais a governança para dentro da cadeia. As cooperativas têm assumido papel importante na gestão e coordenação de atividades primárias produtivas, industriais e de comercialização. Por meio de adoção de um modelo gerencial corporativo que contem leis, normas, obrigações, penalidades, objetivos e metas comuns a serem alcançadas, as cooperativas dão à cadeia uma credibilidade e empoderamento interno e externo. Elas também, servem de elo entre instituições de fomento com a cadeia em geral. Assim, os serviços e recursos públicos e privados para desenvolvimento do setor, têm sido canalizados para financiar e viabilizar a execução dos projetos das cooperativas, uma vez que elas têm igualmente operado como entidades de fomento. As cooperativas atuam como uma ponte entre as necessidades e prioridades da cadeia e entidades de fomento, o que faz da sua existência uma necessidade.

Há uma necessidade de desenvolvimento e disseminação do conceito de cooperativismo, APL e associativismo para o benefício comum, e que isso requer a contribuição das partes (instituições e demais elos) envolvidas. Pois, conforme Batalha (2015), a competitividade e sustentabilidade das cadeias produtivas podem ser alcançadas apenas quando da implantação conjunta de políticas de produção e comercialização que ajudam na penetração segura do mercado alvo.

Acredita-se desta forma, que uma possível articulação dos próprios camponeses visando gerenciar seus próprios processos de se suprir, produzir e comercializar, pode agregar valor ao produto e a cadeia como um todo. Também, a adoção de um modelo de gestão de qualidade, capaz de viabilizar o uso de pacotes tecnológicos modernos, constitui uma das precondições para garantir sustentabilidade e competitividade de negócios agropecuários e da cajucultura.

Desta forma, recomenda-se que todos os atores em diferentes estágios da cadeia, conheçam a importância de outras atividades (operações do outro elo antes ou depois), na agregação de valor da sua atividade e para o crescimento

competitivo da cadeia como um todo, em termos da produtividade, qualidade dos produtos e serviços do campo e da indústria.

Por outro lado, as instituições de fomento em diferentes estágios da cadeia, devem também, conhecer atividades, projetos ou programas que outros agentes, estejam desenvolvendo e executando. É crucial saber da importância dos projetos relacionados, em complementar e aprimorar outras iniciativas/programas de fomento, de forma a minimizar ou eliminar com eficiência, os gargalos, aumentando assim o potencial competitivo da cadeia de caju da Guiné-Bissau, a nível interno e externo.

#### 5.7.10 Fatores Críticos da Cadeia Produtiva de Caju da Guiné-Bissau

O presente tópico tem como objetivo identificar e descrever possíveis fatores internos e externos, condicionantes do desempenho adequado da cadeia de castanha de caju e derivados (ACC e cajuína), e assim responder o segundo objetivo específico deste trabalho. A seguir será descrito os possíveis fatores críticos do setor da produção primária; da indústria e a cadeia de modo geral.

No âmbito do desempenho na produção da castanha de caju *in natura* de maneira geral, foi possível constatar que a Guiné-Bissau não apresenta índice preocupante nesse quesito, uma vez que seu desempenho vem sendo notadamente satisfatório. O país produz uma média de 152 mil toneladas e ocupa atualmente a quinta posição entre os produtores mundiais da castanha de caju. Em relação à oferta, é um dos principais exportadores da castanha de caju com casca (CCC). No entanto, conforme os dados apresentados e discutidos anteriormente, esse segmento enfrenta problemas capazes de inibir a possibilidade de explorar o potencial de expandir sua capacidade produtiva ou então comprometer negativamente a oferta no médio e longo prazo. O quadro 38, mostra de forma resumida os fatores críticos internos e externos da cadeia produtiva de caju da Guiné-Bissau e os possíveis efeitos, tanto no campo, como na indústria.

**Quadro 38:** Fatores críticos da cadeia produtiva de CCC e ACC da Guiné-Bissau, de acordo com as entrevistas e análise documental.

Produção primária dentro da porteira de CCC		Indústria (beneficiamento de CCC e derivados)	
Fatores Críticos	Possíveis Efeitos	Fatores Críticos	Possíveis Efeitos

<p><b>Ausência de assistência técnica</b></p>	<p>Não adoção de boas práticas produtivas, colocando em risco a oferta da matéria prima em termos de produtividade e qualidade e a exploração da plena capacidade produtiva do setor.</p>	<p><b>Elevada estrutura de custos de produzir que incluem: gastos com a mão de obra, manutenção de maquinas e equipamentos, energia, água e tributos</b></p>	<p>Encarecimento de preços da amêndoa no mercado internacional; Perda de competitividade no mercado internacional; Inexistência de mercado interno; Risco de sobrevivência das fábricas e do segmento.</p>
<p><b>Ausência de suporte gerencial</b></p>	<p>Não adoção de práticas de gestão nas propriedades, colocando em risco a possibilidade de organização dos agentes produtores e obtenção de uma estrutura gerencial e credibilidade junto às instituições financeiras; insustentabilidade financeira, baixo poder negocial e fortalecimento do oportunismo dos compradores intermediários.</p>	<p><b>Incapacidade de formação de stock para sustentar o ciclo operacional anual das fábricas</b></p>	<p>Capacidade ociosa de <b>8.2%</b>; poder negocial nula pela baixíssima quantidade ofertada ao comprador; risco de sustentabilidade do setor.</p>
<p><b>Baixo grau de formação dos agricultores</b></p>	<p>Grandes dificuldades em assimilar pacotes tecnológicos modernos no âmbito técnico e de gestão para a produção e comercialização; ausência de práticas de busca do aumento da produção por vias cientificamente recomendadas; ausência de busca pela qualidade da matéria prima; perda do poder negocial.</p>	<p><b>Falta de oferta de mão de obra qualificada no país</b></p>	<p>Importação de funcionários do nível técnico e gerencial no exterior a um custo muito elevado.</p>
<p><b>Ausência de Cooperativas e outras formas de organização formal</b></p>	<p>Falta de uma sólida estrutura de governança dentro da cadeia capaz de juntar todos os membros em torno de objetivos comuns de busca pelo aumento da produtividade, da qualidade, sustentabilidade financeira e poder negocial, captação de recursos e ascensão a etapa de beneficiamento local</p>	<p><b>Ausência de organização dos fabricantes de amêndoas em formatos de APL's, Cousters e cooperativas</b></p>	<p>Dificuldade de acesso ao crédito; Incapacidade de atrair investimentos; incapacidade de mostrar garantias de um negócio viável e rentável juntos aos potenciais credores.</p>

	por parte dos produtores.		
<b>Fragilidade das instituições públicas e consequente ausência de leis e políticas específicas para o segmento produtivo de CCC e derivados (ACC e cajuína)</b>	Ambiente de negócio de alto grau de incerteza e risco no país e desestímulo dos potenciais investidores.	<b>Fragilidade das instituições públicas e consequente ausência de leis e políticas específicas para o segmento de beneficiamento de ACC e Cajuína</b>	Elevou níveis de risco e incerteza no seio dos potenciais investidores que também pode estar desmotivando atuais <i>players</i> do segmento, levando-os a não investirem na melhoria e expansão de seus negócios.
<b>Escassez de Crédito</b>	Incapacidade de investir na aquisição de serviços técnicos e de consultoria gerencial da propriedade rural; Incapacidade de competir pela quantidade e qualidade; Risco de sobrevivência do segmento no médio e longo prazo; Baixo poder de negociação e consequente recebimento de preço pelo kg da castanha.	<b>Escassez de Crédito</b>	Falta de capital circulante para aquisição da matéria prima e formação de <i>stock</i> anual; Incapacidade de competir pela quantidade, qualidade ou diferenciação dos produtos e serviços, tanto a nível regional com internacional; Incapacidade de introduzir inovações e melhorias na indústria e nos elos à montante.
<b>Baixo grau de Investimento</b>	Incapacidade de inovar e competir; Coloca em risco a sobrevivência do segmento.	<b>Baixo grau de Investimento</b>	Incapacidade de inovar e competir; Coloca em risco a sobrevivência do segmento.
<b>Ausência de Serviços de Pesquisa e desenvolvimento agropecuário</b>	Colocou em risco a sobrevivência do segmento, uma vez que o deixa descoberto à possíveis doenças e pragas, e também ficar desprevenido em relação às possíveis mudanças no mercado.	<b>Ausência de Serviços de Pesquisa e desenvolvimento agropecuário</b>	Deixou a indústria vulnerável em termos competitivos, uma vez que não estará conseguindo acompanhar as mudanças no mercado diante das exigências dos consumidores em relação a qualidade e segurança dos alimentos (ACC e cajuína).
<b>Ineficiência das Infraestruturas (transporte, energia, água e comunicação)</b>	Elevou os níveis de custos com a expedição da matéria prima aos exportadores, que é repassado ao agricultor pelos preços recebidos.	<b>Ineficiência das Infraestruturas (transporte, energia, água e comunicação)</b>	Encareceu o beneficiamento e exportação por meio de atrasos verificados na coleta da matéria prima e expedição da amêndoa e cajuína.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

É possível constatar que os aspectos aqui apontados como possíveis gargalos da cadeia, possuem ou guardam alguma relação de causalidade com os

fatores do ambiente externos à cadeia produtiva de caju. Sendo eles: Aspectos Político-legal; econômicos; tecnológicos, institucional, ambiental e; sociocultural. Os fatores externos, porém, também se influenciam entre si em forma de sistemas, onde o desempenho de cada um afeta de alguma forma, o resultado do outro e da cadeia tanto no campo como na indústria.

O cenário político - legal do país tem afetado seu desenvolvimento sócio econômico, colocando em risco e incerteza, as decisões de investimento no setor público e privado guineense. Desta forma, a economia do país tem mostrado incapaz de financiar projetos sociais e econômicos de desenvolvimento. As infraestruturas de transportes são muito precárias uma vez que não existem investimentos em seus projetos de manutenções e expansão por meio da construção de novos modais rodoviários e hidroviários, impactando assim, fortemente nos custos de compradores e exportadores de CCC e ACC.

O ambiente institucional mostra-se frágil. No setor agrícola de caju, as instituições/entidades (públicas e privadas) de fomento, não têm conseguido atender suas funções sociais e econômicas, o que em parte, tem uma relação com o cenário econômico e político do país, uma vez que ambas apresentam problemas no âmbito de recursos financeiros e de perturbações políticas. A incapacidade das entidades de fomento face a execução de seus projetos, como assistência técnica e gerencial aos agricultores no campo, pode indiretamente contribuir para a não adoção de boas práticas de cultivo e ameaçar assim, a produtividade e qualidade da matéria prima e ganho dos produtores. O que também, pode estar relacionado ao baixo nível de instrução dos agricultores ou questões culturais dos mesmos.

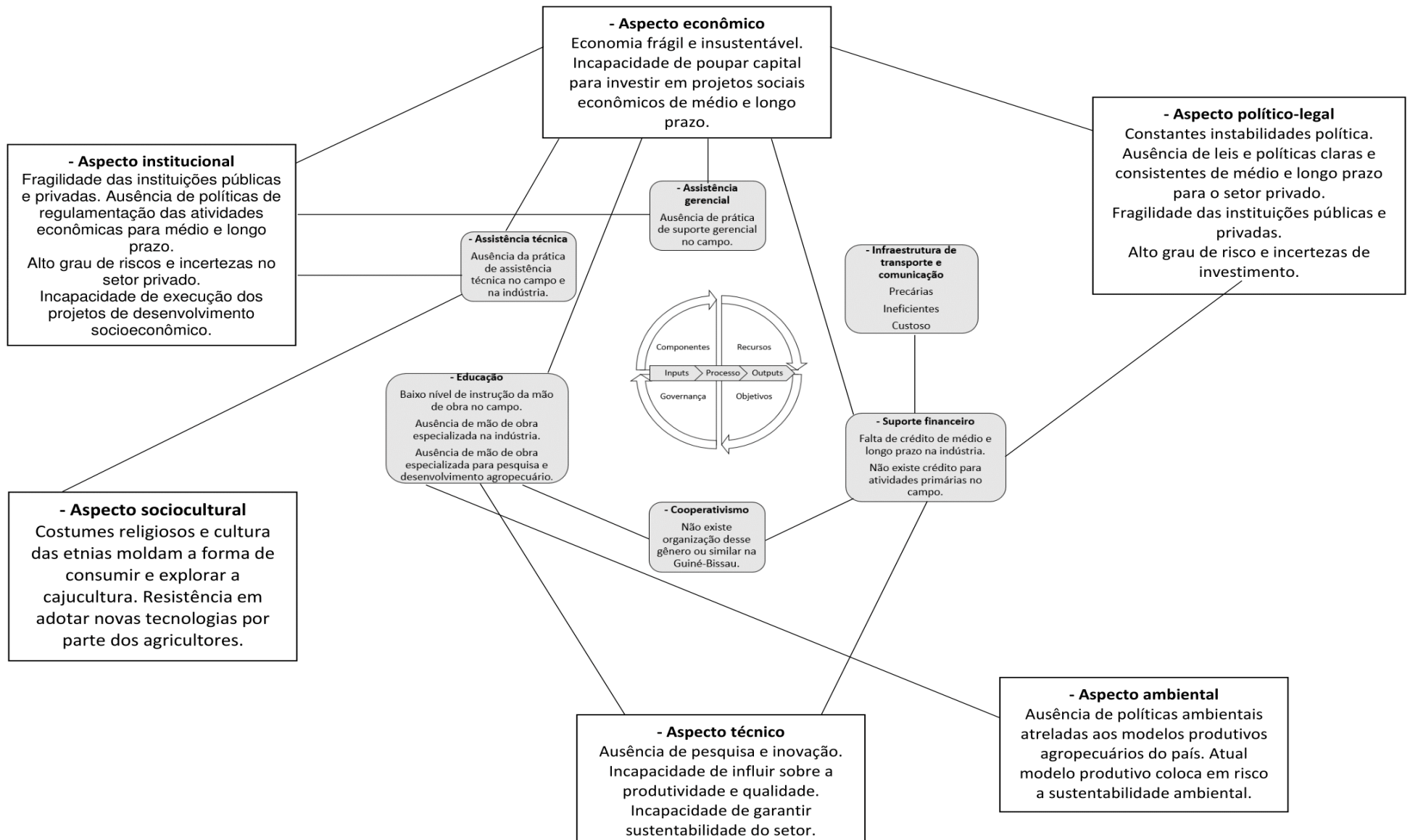
O baixo grau de instrução do cidadão guineense e em especial do campo, se relaciona diretamente com a falta de investimento nesse setor social, podendo colocar em risco a efetividade de serviços de apoio e da sustentabilidade da cadeia como um todo. A falta de crédito e de investimento, no entanto, possuem uma relação causal com o cenário econômico, político e legal do país.

A pesquisa e inovação agropecuária caracterizam-se como precário e ineficiente, uma vez que apresenta problemas no âmbito do pessoal qualificado e falta de recurso financeiro para investir em infraestruturas físicas como imóveis, equipamentos laboratoriais e remuneração adequada da sua mão de obra, o que coloca seriamente em risco, a sustentabilidade do setor agrícola e da cajucultura. Pois, não se tem acompanhado por meio de estudos científicos a origem e evolução

de pragas e doenças que já começaram a aparecer nas copas de caju na Guiné-Bissau. Não há geração de inovações tecnológicas para a produção, gestão das propriedades e comercialização no campo e na indústria, de forma a elevar a produtividade, qualidade, ganhos dos agentes e competitividade do setor. Assim, a ausência de capital para financiar pesquisa e inovação agrícola na cadeia, pode ser considerada efeito do cenário político e econômico e legal do país. Por outro lado, a falta do pessoal especializado, em termos de quantidade e qualidade no INPA, também está relacionada a ausência de capital necessário para remunerar adequadamente a mão de obra com nível de formação superior (graduado, mestrado e doutorado principalmente), o que tem causado a fuga profissionais da entidade. A não adoção de boas práticas de cultivo e gerencial por parte dos agricultores mostra-se estar mais relacionado com aspectos sociais como cultura e tradição; a ausência de serviços de assistência técnica e gerencial, que o nível de instrução dos mesmos. A figura 14 que se segue, ilustra a inter-relação de causa-efeito entre os fatores críticos explorados a nível interno e externo da cadeia.



**Figura 14:** Relação causa-efeito dos fatores críticos interno e externo, da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados da Guiné-Bissau.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

### 5.7.11 Análise Estratégica e de Competitividade da Cadeia conforme o modelo

De acordo com tudo que foi exposto até agora, é difícil identificar a estratégia de mercado adotado pelo Estado de Guiné-Bissau para com a competitividade da cadeia produtiva da castanha de caju. O que se pode perceber é que historicamente, o país tem apostado sempre na produção e exportação da castanha de caju *in natura*. Talvez, diferentes problemas e principalmente os de ordem financeira, tem dificultado a definição dessa estratégia, capaz de mostrar seus projetos com políticas, objetivos e metas de médio e longo prazo para setor primário e industrial. Contudo, pode-se afirmar que a Guiné-Bissau “acidentalmente”, atua no “meio termo”. Segundo Porter (1989), é aquele “participante” do mercado que não busca ser referência nem no custo, como também na diferenciação, podendo estar operando sem nenhuma vantagem competitiva ou em desvantagem.

Também, pode-se considerar que o setor industrial da Guiné-Bissau opera em desvantagem competitiva uma vez que sua quantidade beneficiada é muito irrelevante diante dos demais concorrentes, o que segundo Porter (1989); Barney e Hesterly (2011) retira a indústria o poder de barganha e ficando numa posição de risco de eventuais perdas previsíveis e de sobrevivência.

No entanto, com base nos levantamentos efetuados por meio das entrevistas e análise documental, a seguir, será descrito o perfil competitivo da cadeia produtiva de caju, da Guiné-Bissau de acordo com elementos dos modelos *VRIO* (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) e *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*).

#### **VRIO**

V- O recurso valioso da cadeia produtiva de caju da Guiné-Bissau são:

- a) Produção orgânica. Todo o processo produtivo da castanha de caju, ocorre sem uso de fertilizantes e defensivos agrícolas;
- b) Baixo custo de produção primária. O processo produtivo não utiliza insumos como água para sistemas irrigação, energia elétrica, cajueiros ou plantas de caju geneticamente modificadas. Todo sistema produtivo, colheita e armazenagem são ainda tipicamente artesanais.

R- Dos dois recursos considerados valiosos, acredita-se que apenas um é raro. Isto é a produção orgânica, embora que o modelo de produção de baixo custo da Guiné-Bissau, seja também raro de encontrar atualmente. Pois com a crescente demanda pela amêndoa, no velho continente (EUROPA) e Estados Unidos da América, os produtores primários de castanha de caju, a partir de 1996 passaram a substituir suas copas/pomares de cajueiro gigante pelas plantas de caju geneticamente modificada, que é o anão precoce (irrigada ou de sequeiro) desenvolvida e disseminada pela Embrapa no mesmo ano pelo mundo, de forma a garantir aumento principalmente na produtividade, tamanho e aparência da castanha e amêndoas.

I- Dos dois recursos valiosos supracitados, o difícil de imitar pelos demais participantes (*players*) do setor no mercado mundial, é também a produção orgânica. Conforme já foi abordado, segundo Carvalho e Mendes (2015); ANCA (2016); Nanque (2016), o país (Guiné-Bissau) segue praticando “fielmente” produção 100% artesanal e sem o uso de algum defensivo ou fertilizante, enquanto que de acordo com Embrapa (2007); Parreiras (2007); Pessoa e Leite (2015), a maioria dos países produtores da castanha de caju, utilizam fertilizantes e defensivos, incluindo o Brasil.

O- Tendo em conta a fraca organização da cadeia como um todo, tais recursos valiosos e raros de imitar, não tem sido explorada até o momento. As instituições de fomento no setor agrícola de caju do país são frágeis, e suas ações de intervenção são descoordenadas e superficiais, os agricultores não se organizam em formato de cooperativos ou associações formais.

De referir que a fertilidade das terras e o clima altamente favorável à agricultura, permitiu a produção de baixo custo. Aliada a isso, a manutenção fiel de um sistema produtivo de cajueiro gigantes não geneticamente modificada, ajudou em manter a produção em 100% orgânica. Esses fatores, no entanto, constituem potencialidades do setor primário da castanha de caju e conseqüentemente da indústria de beneficiamento.

Vale também destacar que além da raridade da produção orgânica de ACC e cajuínas da Guiné-Bissau, seu baixo custo de produção primária da castanha de caju e derivados, oferece à cadeia uma potencial vantagem diante dos concorrentes como Brasil. Segundo Parreiras (2007); Amyot (2009); Pessoa e Leite (2015), no Brasil, a maioria das copas de caju são compostas pelas plantas do cajueiro anão precoce geneticamente modificada, cuja produção e manutenção envolve elevados

custos de insumos como fertilizantes, defensivos, cuidados constantes, sistema de irrigação, energia, entre outros. Porém, é mais produtivo e resistente à pragas e doenças que o cajueiro gigante. Desta forma, a Guiné-Bissau, tendo em conta a idade de seus pomares de caju em geral, a sua produtividade (produção/área), tem sido estável e ainda melhor que o Brasil. Contudo, a não adoção do sistema de produção baseada na planta anão precoce coloca a cadeia em desvantagem de vulnerabilidade à eventuais pragas e doenças, estará tendo uma produção de castanha cem por cento (100%) natural ou orgânica e de baixíssimo custo.

Diante disso, de forma a ampliar a análise competitiva da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados da Guiné-Bissau, foi apresentado a seguir o modelo SWOT. O quadro 39 mostra o perfil competitivo da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados por meio da matriz *SWOT*, de acordo com análise de conteúdo dos dados das entrevistas e documentos.

**Quadro 39:** Matriz SWOT, para análise da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados (ACC e cajuína) da Guiné-Bissau.

<b>MATRIZ SWOT</b>	
<b>PRODUÇÃO PRIMÁRIA DE CCC E DERIVADOS</b>	<b>INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE ACC</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>Principais forças</b>	<b>Principais forças</b>
Produção de baixo custo; Produção de castanha de caju orgânica; Fertilidade do solo e clima favorável à agricultura.	Produto orgânico (ACC Cajuína); Localização do país permite distribuição/expedição rápida e eficiente dos produtos da indústria (ACC e cajuína); Estratégia de fixação de preço com base nos custos de produzir, mercado e qualidade.
<b>Principais Fraquezas</b>	<b>Principais Fraquezas</b>
Ausência de adoção de boas práticas de cultivo podendo afetar a produtividade e qualidade; Ausência de assistência técnica e gerencial; Ausência de estruturas organizativas dos agricultores; Incapacidade financeira dos agentes produtores; Ineficiência das infraestruturas (de transporte, energia, água); Baixo grau de instrução dos produtores e gestores das propriedades de caju; Ausência da prática de pesquisa, desenvolvimento e inovação agropecuária; Ausência de estratégias de preço por parte dos produtores; Ausência de leis e políticas de desenvolvimento do setor para médio e longo prazo;	Altos preços de venda de ACC;  Elevados custos de produção;  Falta de investimentos;  Incapacidade de formar <i>stock</i> anual da matéria prima;  Ausência de políticas e leis específicas para o segmento industrial;  Ausência de mercado interno, ficando exposto exclusivamente às turbulências do ambiente externo.

Ausência de práticas de extensão rural por parte das instituições de ensino (como forma de assistência técnica e de gestão aos produtores).	
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>Principais Oportunidades</b>	<b>Principais Oportunidades</b>
Explorar mercado de castanha de caju orgânico; Elevar o nível de produção absoluta de castanha de caju por meio de adoção de boas práticas de cultivo.	Exploração de mercados orgânicos; Exploração de fontes alternativas e baratas para fornecimento de energia por meio de casca da castanha de caju ou barragens elétricas.
<b>Principais Ameaças</b>	<b>Principais Ameaças</b>
Elevado grau de dependência em relação à Índia e Vietnã para a venda da Castanha coloca em risco a sustentabilidade do setor primário.	Início de envelhecimento das copas e advento de pragas e doenças são capazes de reduzir significativamente a oferta de castanha de caju no médio e longo prazo, à semelhança do ocorrido em Moçambique; Ausência de leis ambientais para a cultura de caju leva ao uso do desmatamento como alternativa única de aumento da produção o que pode levar a monocultura e riscos ambientais para futuras gerações. Influência de cultura e religião sobre a forma de produzir e explorar a cajucultura pode colocar em risco a oferta da castanha em quantidade e qualidade necessária no médio e longo prazo.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).

### **Potencialidades da cadeia**

No âmbito do beneficiamento, embora os sistemas de transporte serem deficientes e custosos, a localização do país, ele facilita a comercialização de sua amêndoa e sucos para o seu principal mercado de destino que é a Europa. Conforme o presidente de ANCA-GB, “de navio a Guiné-Bissau fica a 6 horas do seu mercado alvo, isto é, a Europa”. Portanto, ao aumentar a produção de amêndoas para escalas maiores, tais custos relacionados a produção e transporte, tendem a ser diluídos.

Por outro lado, há uma certa possibilidade de acesso fácil da matéria prima por parte das fábricas, em quantidade adequada dentro do país. Ainda que as indústrias careçam do poder de compra da matéria prima para *stock* anual, a castanha tem tido uma produção estável e o fato das unidades produtoras familiares e as fábricas se localizarem no mesmo país, este último pode economizar boa parte dos custos de aquisição da matéria prima. Desta forma, na visão de Porter (1989); Barney e Hesterly (2011), a Guiné-Bissau estaria tendo uma vantagem competitiva sustentável se comparada com países como a Alemanha e Holanda que adquirem

castanha *in natura* de outros países da África e Ásia para suas fábricas. Contudo, em relação à países como Brasil, Índia, Costa do Marfim e Vietnã, a Guiné-Bissau consegue apenas paridade competitiva, uma vez que em ambos as fábricas são abastecidas com a matéria prima também produzida internamente.

É importante explorar o mercado orgânico, pois de acordo com o portal meio ambiente (2018), este tipo de alimento, chega a ser 40% a 60% mais cara que os convencionais. O mercado de alimentos orgânicos vem crescendo muito ao longo dos últimos anos, devido à mudança de hábito dos consumidores em busca de consumo mais saudável e balanceada. Esse “nicho” é geralmente constituído pelos consumidores mais exigentes, com maior grau de instrução e poder de compra. Considerando que a produção *in natura* da castanha de caju 100% orgânica da Guiné-Bissau gira em torno da média de 152 mil toneladas atualmente, ao focar nesse mercado, o país tem muito a ganhar em termos socioeconômicos.

Contudo, a penetração ao mercado de alimentos orgânicos requer atendimento de muitos requisitos de qualidade e da segurança de alimentos. Portanto, é necessário fortalecer a instituição de qualidade existente no país, de forma a reforçar a sua credibilidade internacional implementando sistemas de qualidade desde a origem da castanha até o produto final que é a amêndoa e suco. É importante confirmar cientificamente que a amêndoa guineense é 100% orgânica de forma a poder afirma-se de forma sólida nesse “nicho”. Porém, para isso, o selo de certificado de qualidade do país de origem faz muita diferença.

Buscar novas tecnologias de geração de energia elétrica para as fábricas que sejam, limpas, sustentáveis e baratas, para o beneficiamento da castanha de caju e derivados. Muitas fábricas menores (mini fábricas) utilizam tecnologias alternativas de geração de energia para o beneficiamento.

Conforme advoga Carvalho (2012), as fábricas de amêndoas de castanha de caju (ACC), podem aproveitar a casca da castanha de caju para gerar toda energia necessária para o processamento. Segundo o autor, economicamente esse sistema provou-se ser viável e de alcance do pequeno e médio agricultor. O sistema de produção de baixo custo, oferece aos agricultores/proprietários, possibilidade de explorar novas tecnologias de forma a competir pela quantidade e qualidade da matéria prima.

### ***Fragilidades da Cadeia***

Pode-se concluir que diante de inúmeros gargalos presentes tanto no campo, como na indústria, na abordagem de Barney; Hesterly (2011), a cadeia produtiva da castanha de caju é de baixa capacidade competitiva para os mercados regionais e internacionais de CCC e ACC. Pois ela é operacionalmente insustentável.

É possível perceber o alto risco em torno da operação sustentável da cadeia como um todo no longo prazo, uma vez que depende apenas de dois compradores (ÍNDIA e Vietnã) para a castanha de caju, baixo grau de beneficiamento, ausência do consumo interno de amêndoas e outros derivados da castanha de caju e consequente inexistência de mercado interno e elevado preço da amêndoa.

A falta de obtenção de privilegio à aquisição da matéria prima, constitui outro fator que coloca o segmento indústria em desvantagem competitiva no mercado, uma vez que não consegue suprir a sua pequena capacidade produtiva que é de 10% por safra, deixando as fábricas paradas/ociosas mais de 6 meses ao ano.

As estruturas de custos de produzir amêndoas e outras ineficiências elevam o preço desse produto, impossibilitando assim a exploração do mercado interno e elevados riscos de permanecer no mercado externo onde outros países como a Índia e Vietnã, oferecem seus produtos (ACC) ao preço de mercado ou ainda mais competitivo.

Embora a Guiné-Bissau, possuir a produção orgânica como recurso valioso, raro e difícil de imitar, a desorganização do setor, fragilidade de entidades de apoio, entre outros gargalos, mostra a incapacidade do país explorar o real potencial desse recurso. Ou seja, o país não possui competências e capacidade valiosa para explorar o seu recurso valioso e raro. Desta forma, se olharmos para países como Brasil, embora não ter a “fama” de produção orgânica de castanha de caju, ele obtém uma “larga” vantagem competitiva sustentável em relação a Guiné-Bissau e outros países. A cadeia produtiva de caju do Brasil, conta com inúmeras entidades “ativas” que oferecem serviços de fomento, sendo eles: serviços de P&D da EMBRAPA, INPA Amazonas, práticas de extensão das universidades e outros centros de ensino, pesquisa e extensão com o meio rural; suporte financeiro dos bancos de desenvolvimento para as cooperativas de forma a investir em atividades no campo, nas mini fábricas de processamento e às grandes indústrias; suporte gerencial e comercial por meio do SEBRAE, Fundação Banco do Brasil (FBB), Fundo de Investimento Nordeste (FINOR); Fundo do desenvolvimento do Nordeste (FNE), Instituto de Fomento de Caju (INCAJU) Programa Nacional de Fortalecimento da

Agricultura familiar (PRONAF), CNPQ, Capes, Fio Cruz e outras entidades. Tudo isso, são capacidades e competências que a cadeia de caju da Guiné-Bissau não tem e que precisa obter com urgência.

#### 5.7.12 Desafios, Perspectivas e Recomendações

O presente tópico tem por objetivo propor algumas recomendações diante dos desafios a serem enfrentados pela cadeia produtiva de CCC e derivados da Guiné-Bissau, atendendo assim o terceiro e último objetivo específico do presente trabalho. Diante dos fatores críticos e potencialidades da cadeia produtiva de caju no âmbito da produção e exportação da CCC e ACC, identificados com a aplicação do modelo proposto, nesta sessão, foram apresentados alguns possíveis desafios e perspectivas. Também, foi simultaneamente proposta sugestões (em forma de modelo), capazes de ajudar a melhora da atual posição competitiva da cadeia como um todo.

Considerando o estágio de informalidade e desorganização estrutural da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados guineense, é necessária a criação de plano estratégico de desenvolvimento para médio e longo prazo. É necessário realizar um mapeamento geral do perfil dos agricultores e dos pomares de caju da Guiné-Bissau. É importante que se tenha conhecimento do número total de agricultores e dos pomares, para facilitar a efetividade de intervenção dos projetos de desenvolvimento desse setor.

É importante criar projetos de formação básica (alfabetização) e capacitação técnica e gerencial (do nível básico) no meio rural, de modo que essa população possa ser uma mão de obra treinável à baixo custo devido a sua capacidade de assimilação teórica e prática. Estimular a formação da mão de obra especializa, tanto para o setor agrícola e pecuária, como para indústria. É também, de suma importância formar gestores de negócios agrícolas e pecuários.

Diante da escassez de recursos financeiros, é necessário a criação de fundos de investimento dentro da própria cadeia para servir de fonte de financiamento dos projetos que contemplam interesses de todos os (*players*) que visam desenvolver a cadeia como um todo, isto é, garantir a sustentabilidade e competitividade no campo e na indústria. Também, o investimento privado pode ser estimulado por meio de criação de leis e políticas claras e consistentes em relação a limites de atuação,



tributos e penalidades aos operadores para cada modalidade de atividades (produção primária ou industrial), reduzindo assim, os graus de risco e incerteza que caracterizam o ambiente de negócios da Guiné-Bissau, sobretudo no âmbito agrícola.

Deve haver esforço do Estado em garantir linhas de crédito especializado para setor agrícola, capaz de financiar à juros baixos, todas as atividades dentro da cadeia produtiva de caju, principalmente no campo e na indústria de beneficiamento. Isso pode estimular o investimento nos projetos de melhoria dos processos, sustentabilidade econômica e competitividade interna (dentro própria cadeia), regional e internacional por meio de custos e/ou diferenciação. Diante disso, no Brasil, existem instituições financeiras como o banco nacional de desenvolvimento econômico e social (BNDS) e Fundação Banco do Brasil, FINOR, FNE, etc.

A organização e fortalecimento do setor por outro lado, passa pelo investimento na pesquisa e inovação. É necessário apoiar o funcionamento adequado das entidades de pesquisa e desenvolvimento agropecuário, para que se possa haver o devido acompanhamento da evolução de pragas e doenças que o país já começou a enfrentar, de forma a reduzir o risco de possível/eventual perda acentuada na oferta da castanha de caju em quantidade e qualidade esperada. Diante disso, é importante, fortalecer as instituições públicas e privadas, em termos quantitativo e qualitativo. Reforçar as parcerias com entidades de fomento como EMBRAPA, SEBRAE e INPA (instituto nacional de pesquisa da amazona), no domínio de pesquisa e inovação, suporte técnico e gerencial. É importante, adotar estratégias que incentivam práticas de inovação por parte dos agentes da cadeia.

A competitividade do setor pode entre outras formas, ser alcançada pela presença de estruturas organizativas dos agentes da cadeia. É recomendada estimular a criação de cooperativas de produtores da CCC e fabricantes da amêndoa, de forma a organizá-los, capacita-los a nível técnico e gerencial e ajudar a financiá-los. No Brasil, as cooperativas de produtores da castanha de caju, foram criadas com objetivo de reduzir o poder do intermediário e reforçar o de camponeses. Essas cooperativas, além de captar recursos financeiros junto aos bancos para financiar seus próprios projetos e garantir mercados, elas introduziram inovações nos processos permitindo melhorar a produtividade e qualidade da matéria prima. No setor de caju do Brasil, as cooperativas também permitiram o

aumento da competitividade dentro da cadeia ao fomentarem a criação das mini fábricas de beneficiamento que competem com a tradicional grande indústria.

É importante desenhar e implementar, políticas e medidas de médio e longo prazo para o setor de caju, que contém aspirações e prioridades dos agentes ativos no campo e na indústria, e alinhá-las ao projeto maior, isto é, o de desenvolvimento do país em termos sociais e econômicos. No entanto, seria interessante, promover debates com todos os agentes interessados (*stakeholders*) da cadeia de caju, de forma a identificar problemas, prioridades e possíveis soluções. Conforme Parreiras (2007), no Brasil, nos anos de 2001, todas as principais regiões produtoras e exportadoras de CCC (Ceara, Piauí, Rio Grande do Norte, Bahia e Maranhão), se reuniram em um encontro nacional, para discutir alguns problemas comuns relacionadas a produção e comercialização. A partir desse encontro, foram definidos objetivos e metas estratégicos comuns. A cadeia, no entanto, saiu fortalecida, uma vez que foi a partir dali que muitas conquistas como criação de linhas de crédito às cooperativas do setor de caju, as mini fábricas de cooperativas, as técnicas de beneficiamentos mais eficientes, aumento do poder negocial do produtor, maior produtividade e competitividade no campo e na indústria foram possíveis.

Em termos competitivos, recomenda-se a promoção por parte do Estado e instituições de fomento, a busca incessante pela qualidade em toda cadeia, por meio de sistemas de qualidade, de modo que se possa inverter a atual tendência de obter ganhos com a cajucultura por meio da quantidade produzida. Pois, é importante “migrar” para um novo quadro voltado em auferir retornos satisfatórios com a cajucultura, por meio de altos preços fixados com base na qualidade do produto e demanda do mercado.

Para aumentar a produtividade das fábricas de beneficiamento, pode-se adotar tecnologias das indústrias Indiana ou Brasileira, no que se refere à quantidade de amêndoas inteiras, isto é, o produto de maior valor de mercado, a nível internacional. No Brasil, as mini fábricas comunitárias pertencentes às cooperativas de produtores agrícola, mostraram-se mais eficientes que as grandes indústrias, em relação à produtividade no beneficiamento das castanhas. Eles adotam técnicas manuais de descasque, onde conseguem obter mais de 85% de amêndoas inteiras, enquanto que a grande indústria com sua tecnologia moderna e mecanizada, apenas consegue 45% de amêndoas inteiras (PARREIRAS, 2007).

Contudo, essa tecnologia manual de descasque foi importada da Índia, que possui a maior e mais eficiente indústria de beneficiamento da castanha de caju e derivados.

De forma a garantir a sustentabilidade da cajucultura guineense, é importante, direcionar o foco dos agentes (*players*) para o beneficiamento da castanha de caju e derivados, tendo o setor primário o papel exclusivo de abastecer em primeiro lugar a indústria nacional e apenas exportar o excedente. Essa prática já vem tendo sucesso na Costa de Marfim e Moçambique, onde o Estado em forma de desestimular a exportação *in natura* da castanha de caju, aplicou taxas elevadíssimas para essa atividade. Para cada kg de castanha de caju beneficiada, como recompensa, o empreendedor ganhava um certo valor em dinheiro. Como resultado, o quadro de produção e exportação da castanha *in natura* desses países, regrediu-se consideravelmente enquanto aumenta o grau de beneficiamento. Na Guiné-Bissau, entre outras formas, isso pode ajudar a reduzir a ociosidade da capacidade instalada que é 8,2% de 10%.

Também, é importante elevar a atual capacidade de 10% para níveis muito maiores, de forma a gerar mais retornos econômicos (divisas) para o país e melhorias socioeconômicas dos agentes da cadeia, como também, garantir maior sustentabilidade e competitividade ao segmento industrial, ao menos em relação a quantidade. Conforme apresentado anteriormente, a atividade industrial consegue gerar encadeamento para frente e para trás, criando mais negócios relacionados, elevando níveis de oferta de emprego, renda e conseqüente bem-estar para os agentes da cadeia e a população em geral.

A sustentabilidade do setor da cajucultura, também, passa por estimular a criação de outras indústrias de alimentos derivados de amêndoas, capazes de garantir um amplo mercado interno. Neste aspecto, conforme Parreiras (2007) e Mapa (2018), no Brasil em busca de incentivar e fortalecer a agricultura familiar e redução de fome, foi criada por meio da Lei nº 10.696, em 02 de julho de 2003 o programa nacional de aquisição de alimentos (PAA). Na mesma linha, atuam o programa nacional de alimentação escolar (PNAE) e o programa nacional de fortalecimento da agricultura familiar (PRONAF). Contudo, além do PAA, Pronaf e PNAE, no Brasil, existe um mercado interno muito amplo para o consumo de amêndoas e subprodutos de castanha de caju, ainda que apenas é deixado para esse mercado amêndoas defeituosas (partidas que apresentam algum tipo de “imperfeição”) para exigências do mercado internacional.

De forma a reduzir as dependências da cadeia em relação aos compradores de CCC e ACCC, é importante diversificar e alargar as opções de comercialização desses produtos, de forma a dar aos agentes a maior margem de negociação e ganhos possíveis. Na mesma linha, é igualmente recomendado aumentar o portfólio de subprodutos da castanha de caju a ser explorado, isto é, ir além da amêndoa. Faz-se necessário, explorar ao nível industrial, outros derivados da castanha de caju, como a casca que serve de fonte de energia elétrica, até para o próprio beneficiamento de castanha e derivados e outras atividades económicas, o líquido da castanha de caju (LCC) que também no Brasil representa produto de exportação derivado da castanha de caju. O pedúnculo é ainda pouco explorado na Guiné-Bissau (conforme ANCA, 2016 mais de 95% é jogado fora), visto que além do suco (cajuína), ela serve para fazer doces e outros tipos de alimentos derivados. No Brasil, alimentos derivados do pedúnculo (cadju), possuem enorme mercado de consumo.

Para finalizar vale destacar que é imperativo mobilizar um esforço conjunto para garantir a paz e estabilidade política duradoura, que passa pelo diálogo, compreensão mútua e perdão, pois sem ela nenhum dos itens anteriores poderá ser alcançado no médio prazo. É importante reunir todos os atores sociais, em torno do projeto de alcance definitiva da paz duradoura, mostrando a todos os agentes, os reais efeitos colaterais de instabilidades constantes que o país tem experimentado, para a economia e conseqüentemente no bem-estar da sociedade.

No entanto, é interessante lembrar que conforme o FMI (2015), mesmo explorando a total capacidade e potencial da castanha de caju, isto é, amêndoa, casca, líquido e pedúnculo, dificilmente a Guiné-Bissau irá conseguir reduzir significativamente seus problemas económicos e sociais de fome e pobreza extrema da maioria dos cidadãos. Pois, diferentemente da Guiné-Bissau que atualmente tem como base de sua economia, a cajucultura que oferece produtos (castanha e derivados), de valor de mercado relativamente baixo, se comparado a outros países também produtoras da castanha de caju e derivados. Brasil, Costa de Marfim, Nigéria, Gana, Índia, Senegal, Gâmbia, Vietnã, possuem na base de suas economias, produtos de alto valor económico como petróleo, ouro, diamante, minérios e outros produtos agrícolas em abundância, onde a cajucultura é apenas mais uma atividade económica que compõe seus portfólios de produção e oferta. Porém, são países com economias (PIB) mais robustas, níveis de educação mais

elevados e com maiores gastos com educação. Tais países, em relação a Guiné-Bissau, também apresentam melhores índices de gastos com P&D, níveis de IDH, esperança média de vida (EMV) de alfabetização e consequentemente instituições de fomento mais forte e ativas em 2015 (ver apêndice 1, 2 e 3).

Diante disso, é necessário explorar outros setores econômicos e riquezas do país, como o turismo, pescas, mineiros e outros produtos agropecuários, para garantir uma economia mais balanceada, forte, independente, sustentável e competitivo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao aplicar o modelo proposto para análise da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados (MACPCDD) conseguiu-se caracterizar a cadeia produtiva da castanha de caju, identificar possíveis pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças como também subsídios para identificação de possíveis desafios e proposição de recomendações ou soluções.

A cadeia de castanha de caju da Guiné-Bissau pode ser caracterizada como um conjunto de elementos que atuam nos estágios *inputs*- transformação e *outputs*, porém de forma isolada entre si. Seu desempenho é afetado direta e indiretamente por diferentes fatores externos e internos que a deixa numa posição de fraca capacidade competitiva e riscos de sobrevivência. Sendo eles: o ineficiente sistema de transporte, baixo nível de formação do agricultor; escassez da mão de obra especializada, falta de crédito, ausência de P&D agropecuária, inexistência de políticas públicas, leis e planejamento estratégico de médio e longo prazo para o setor, ausência de assistência técnica e gerencial; ausência de cooperativas. Os fatores críticos citados influenciam negativamente no desempenho da produção no campo e na indústria.

Concluiu-se, portanto, que de forma geral, o desempenho da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados da Guiné-Bissau, é afetado diretamente pela plena ausência de capital de financiamento de investimentos, que é por sua vez influenciado pelo cenário econômico e político do país. Contudo, verificou-se que o cenário econômico, político e legal do país influencia de forma direta, o ambiente de negócio do país, o que conseqüentemente desencoraja os investimentos privados nos setores produtivos e econômicos do país. De forma geral, o desempenho da cadeia produtiva da castanha de caju e derivados da Guiné-Bissau, é afetado diretamente pela plena ausência de capital de financiamento de investimentos, que é por sua vez influenciado pelo cenário econômico e político do país; fraco nível de educação/formação básica dos produtores e gestores de propriedades e e disponibilidade de profissionais especializados e com formação superior para indústria e serviços de p&d agropecuária; e elevada estrutura de custos de produzir e expedir.

Verificou-se por outro lado, que o fraco nível de instrução dos proprietários e da mão de obra no campo pode comprometer a capacidade de exploração do

potencial produtivo dos pomares de caju, uma vez que incentiva a não adoção de boas práticas de cultivo. Na indústria, a ausência de profissionais especializados para atividades complexas compromete e eleva diretamente a estrutura de custos de produzir e expedir, o que inviabiliza a operação sustentável do mesmo.

Conforme já apresentado, a estrutura de investimento das propriedades rurais de caju, é 100% formado pelo capital próprio. A ausência capital para financiamento de investimentos, influencia as atividades primárias no campo uma vez que impede os agentes produtores de expandirem suas capacidades de produção por meio de adoção de boas práticas produtivas recomendadas, podendo assim comprometer a produtividade e qualidade da castanha de caju e derivados. A ausência de crédito, também retira o poder negocial ao agricultor face ao oportunismo que acaba sustentando a distribuição desigual de renda na cadeia e afetando a motivação do produtor em buscar introduzir melhorias nos processos de forma a incrementar ganhos na produtividade e qualidade da matéria prima, colocando em risco a sustentabilidade da cadeia como um todo no médio e longo prazo.

No campo, a ausência de boas práticas, é influenciada tanto pela falta de assistência técnica, gerencial, aspectos socioculturais, como também pelo baixo nível de formação dos agricultores. Assim como a produção primária, a estrutura de capital das fábricas de beneficiamento da castanha de caju é 100% formado pelo capital de pessoas físicas de acordo com o responsável para o setor industrial na Guiné-Bissau. Desta forma, a ausência de linhas de crédito para essa atividade comprometeu diretamente capacidade operacional das fábricas e limitou a possibilidade de expansão do setor. Devido à falta de capital financeiro, as fábricas não conseguem ao menos comprar matéria prima que garante a elas operação em um ciclo operacional fechado, isto é, aquele ininterrupta durante um ano.

A sustentável operação das fábricas é igualmente afetada pela elevada estrutura custos das mesmas. Conjunto de fatores como a precariedade das infraestruturas de transporte rodoviário e hidroviário, elevados tributos diretos e indiretos, ineficiente sistema de distribuição de água, gastos elevados com a geração de energia elétrica, importação da mão de obra técnica e especializada para pesquisa, produção e manutenção, influenciam no preço final das amêndoas e sucos beneficiados no país. Desta forma, a amêndoa da Guiné-Bissau é uma das mais caras do mundo, colocando o setor na incapacidade plena de competir nos mercados de destino diante do seu atual modelo produtivo.

Constatou-se que o capital financeiro juntamente com a educação/formação, e cenário político, são dos principais fatores que impactam sobre o desempenho do ambiente institucional da Guiné-Bissau. As principais dificuldades enfrentadas pelas entidades de fomento que atuam na regulamentação, fiscalização, assistência técnica, gerencial, financeiro, pesquisa e desenvolvimento entre outros, são em primeiro lugar, a falta de recursos financeiros e também do pessoal qualificado em quantidade necessária para execução efetiva dos projetos de desenvolvimento da cadeia de caju como um todo. Contudo, tanto a escassez de recursos financeiros, como da mão de obra qualificada, é indiretamente influenciada pelas constantes perturbações políticas que a Guiné-Bissau tem vivenciado, pois elas vêm adiando o avanço em os setores sociais e econômicos.

A cadeia por outro lado, apresenta algumas potencialidades competitivas, isto é, a vantagem de um modelo produtivo de baixo custo e o potencial de explorar o mercado de alimentos orgânicos. Contudo, verificou-se que a mesma embora possuir tais recursos valiosos e relativamente raros, carece de capacidade e competências de explorá-los de forma rentável e sustentável.

Desta forma, como desafios, identificou-se que na cadeia produtiva de castanha de caju da Guiné-Bissau, é necessário o fortalecimento das instituições de fomento existente no país; reforçar as parcerias no âmbito de pesquisa e inovação agropecuária; desenhar um projeto de desenvolvimento do setor para médio e longo prazo; buscar melhorar a imagem do setor privado do país de forma a atrair capital financeiro estrangeiro; melhorar as estruturas do setor com vistas obter ganhos na produtividade, qualidade, custos baixos de produzir e expedir produtos primários e acabados. Contatou-se que o alcance de tudo isso, portanto, requer a paz e estabilidade política e institucional duradoura.

Espera-se que esse trabalho possa preencher lacuna há décadas existente na Guiné-Bissau, que é a falta de um estudo da cadeia produtiva da castanha de caju que se interessa em identificar os pontos fortes e fracos da mesma e apontar possíveis soluções. Isto porque durante os levantamentos, apenas foi encontrado três estudos acadêmicos do nível de pós-graduação sobre o setor, de autores como Djaló; Carvalho e Mendes; Barros, porém, com viés diferente de uma análise da cadeia de forma geral. Desta forma, acredita-se que o presente trabalho pode ser de grande importância para auxiliar o governo guineense e os demais interessados, na



tomada de decisões de fortalecimento da cadeia de caju como um todo, uma vez que não tinha trabalhos deste gênero no país.

O trabalho também pode servir de instrumento de análise de mercado para potenciais investidores. Acredita-se que os resultados alcançados, podem permitir à comunidade acadêmica de diferentes partes do mundo, a ter uma noção das características real da cadeia produtiva da castanha de caju na Guiné-Bissau. Acredita-se que o trabalho possui alguma relevância acadêmica principalmente ao mostrar a importância de análise das variáveis externas e internas aqui estudadas, na influência da dinâmica e o desempenho das cadeias produtivas de maneira geral e em particular a de cajucultura. O trabalho conseguiu demonstrar que além dos negócios convencionais, os fatores/elementos do ambiente externo, também afetam a dinâmica e desempenho do agronegócio e em especial a cajucultura. E que as variáveis do ambiente externo impactam o desempenho dos elementos internos. Assim, a investigação comprova mais uma vez a tese dos autores clássicos e contemporâneos como Porter (1989), Kotler; Keller (2012), Zylbersztajn; Neves (2000), Batalha (2015), Barney; Hesterly (2011), sobre a necessidade de incluir os fatores externos na análise de qualquer cadeia produtiva.

Embora de maneira superficial, os resultados alcançados são consistentes com o método de coleta e análise de dados utilizados que é a análise de conteúdo documental e entrevistas. Contudo, a presente pesquisa apresenta algumas limitações uma vez que conseguiu trabalhar e explorar a opinião de um número reduzido de amostras para gerar conclusões generalizadas sobre a cadeia produtiva de um país. Assim, recomenda-se a realização de um estudo semelhante envolvendo maiores números de amostras e elementos. Também, recomenda-se a realização de estudos empíricos, considerando variáveis como câmbio, barreiras tarifárias e não tarifárias, taxas de juros, sobre o desempenho do setor industrial de beneficiamento da castanha de caju e derivados. É igualmente recomendada a realização de estudos comparativos dos fatores internos e externos aqui estudados, entre os principais produtores e exportadores da castanha de caju, amêndoas e sucos, de forma a avaliar com melhor precisão o potencial competitivo da cadeia produtiva da castanha de caju e derivado da Guiné-Bissau.

## REFERÊNCIAS

- ACEDO, C. **Lutter contre la pauvreté et vivre ensemble en paix: quelle école en Afrique aujourd'hui et demain?** Madrid Unesco, 2008.
- AICEP. **Mercados e informação global: ficha de mercado da Guiné-Bissau.** Lisboa, 2016.
- ALBERT OTTO HIRSCHMAN. **The Strategy of Economic Development.** 1ª Edição ed. New Even: Editora Fundo de Cultura, 1958.
- ALMEIDA, D.; PERES, R. B.; FIGUEIREDO, A. N. Rural environmental planning in a family farm : education , extension and sustainability. **Ciência Rural**, v. 46, n. 11, p. 2070–2076, 2016.
- AMYOT, D. **Análise pelo supply chain management da cadeia produtiva da castanha de caju no Rio Grande do Norte.** Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2009.
- ANCA-GB, E. **Boletim informativo do sector de caju.** Bissau, Agencia Nacional de caju-GB, 2017.
- ANCA-GB, H. **Boletim informativo do Setor de caju.** Bissau, Agencia Nacional de caju-GB, 2015.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócios.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- ASTI. **Ficha Informativa de Indicadores de I&D Agrária.** Bissau, 2015.
- ATUALIX WORLD ALTAS – Statistics by Countrys. **Guiné-Bissau - Estatísticas principais.** Disponível em: <https://pt.actualitix.com/pais/gnb/estatistica-apresentacao-guine-bissau.php><http://www.deepask.com/goes?page=Veja-ranking-de-paises-pelo-indice-de-producao-agricula.> Acesso em: jan, 2018.
- BALLOU, R. H. **Administración de la cadena de suministro.** 5ª Edição ed. México: Pearson, 2004.
- BANCO CENTRAL DA ÁFRICA OCIDENTAL (BCEAO). **Evolução das economias dos PALOP e de Timos-Leste,** Banco de Portugal, 2015.
- BARDIN, L. **L'analyse de Contenu.** 1ª Edição ed. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.
- BARROS, F. **Testemunho. Guiné-Bissau.** Editora: INACEP. Bissau, 2011.
- BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial.** 2ª Edição ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial.** Volume 2. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

- BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 3ª Edição ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.
- BELIK, W. **O programa energético brasileiro e o setor externo**. São Paulo: Escola de Administração de empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 1982.
- BRITO, C. M. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. **Journal of business & industrial marketing**, v. 16, n. 3, p. 150–166, 2001.
- CABRAL, J. E. de O. et al. Evolução do Desempenho Competitivo do Agronegocio Brasileiro Amendoas de Castanha de Caju José. **Proc. Interamer. Soc. Trop. Hort**, v. 47, n. 1, p. 153–156, 2003.
- CAETANO, F. **A cooperação portuguesa para o desenvolvimento na área da educação da Guiné-Bissau: impacto dos projetos**. Porto: Universidade de Porto, 2012.
- CALEIRO, A. Educação e Desenvolvimento: que tipo de relação existe? **Universidade de Évora**, p. 135–159, 2010.
- CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 4ª Edição ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.
- CAMARA. S. República da Guiné-Bissau: estatísticas básicas da Guiné-Bissau. Bissau, 2014**
- CAMARA. S. República da Guiné-Bissau: Estado e estrutura da população. 2016.**
- CARNEIRO, W. M. A. **Cadeia Produtiva de Caju no Nordeste Brasileiro**. INFORME RURAL ETENE, 2008.
- CARVALHO, T. C. **Diagnóstico da cadeia produtiva do caju com foco na análise do desempenho dos produtores**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2012.
- CARVALHO, B. R. P. DE; MENDES, H. Cashew Chain Value in Guiné-Bissau: Challenges and Contributions for Food Security: A Case Study for Guiné- Bissau. **International Journal on Food System Dynamics**, v. 7, n. 1, p. 1–13, 2015.
- CASACOMUM. **INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA, BISSAU**. Disponível em: <<http://casacomum.org/cc/parceiros?inst=10>. > Acesso em: março 2018.
- CASTRO, A. M. G. DE; ANTÔNIO, S. M. V. L.; FILHO, A. DE F. Estratégias para a institucionalização de prospecção de demandas tecnológicas na Embrapa. **Revista de Administração da UFLA**, v. 1, n. 1, p. 3–16, 1999.
- CASTRO, A. M. G. DE; LIMA, S. M. V.; CRISTO, C. M. P. N. **Cadeia Produtiva: Marco Conceitual para Apoiar a Prospecção Tecnológica**. XXII Simpósio de

- Gestão da Inovação Tecnológica. **Anais...**Salvador: 2002
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 4ª Edição ed. São Paulo: Editora Makron, 1996.
- CHOWDHURY, T. A.; CHOWDHURY, S. S. Performance Evaluation of Agricultural Banks in Bangladesh. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 4, p. 75–89, 2011.
- CODATO, J. M.; JUNIOR, W. F. DA R.; LOBO, D. DA S. Análise dos incentivos públicos e associativistas aos produtores de leite da apelu – associação dos Produtores e empacotadores de leite de Umuarama-PR. **Revista Ciência Empresarial**, v. 16, n. 1, p. 47–69, 2015.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A Concept of Agribusiness**BostonHarvard University, 1957.
- DAL FORNO. M. A. R. **Fundamentos em gestão ambiental: Série ensino, aprendizagem e tecnologias**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2017.
- DEMIRYUREK, K. Information systems and communication networks for agriculture and rural people. **Agric. Econ.**, v. 5, n. 56, p. 209–214, 2010.
- DENARP II. **Guiné-Bissau: Segundo Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza**. Relatório nº 11/353. Bissau, 2011.
- DJALÓ, A. S. **Desenvolvimento socioeconômico e dependência da Guiné-Bissau: Caso do caju**. 1. ed. Recife/PE: PROEXT, 2013.
- DN. **CEMGFA da Guiné-Bissau desencoraja interferência de soldados nos assuntos políticos**. Disponível em: <<https://www.dn.pt/lusa/interior/cemgfa-da-guine-bissau-desencoraja-interferencia-de-soldados-nos-assuntos-politicos-9184698.html>> Acesso em: fev 2018.
- EMBRAPA. **Iniciando um Pequeno Grande Negócio Agroindustrial: Castanha de Caju**. 1. ed. Brasília: 2007.
- ENGLISH, P.; KYLE, S. **Guiné Bissau - Para além de Castanha de Caju: Diversificação através do comércio**. Banco Mundial, 2014.
- ESTATÍSTICA-INE, I. N. de. **Índice harmonizado dos preços no consumidor (ihpc) países membros da UEMOAGuiné-Bissau**Ministério da Economia e Finanças, 2018.
- ET. **Guiné-Bissau: Indicadores econômicos**. Disponível em: <<https://pt.tradingeconomics.com/guinea-bissau/indicators>. > Acesso em: nov 2017.
- ESTATÍSTICA-INE, I. N. de. **Índice harmonizado dos preços no consumidor**

**(ihpc) países membros da UEMOA**Guiné-BissauMinistério da Economia e Finanças, 2016.

FAO. FAOSTAT. Disponível em: < <http://www.fao.org>> Acesso em: junho de 2017.

FERREIRA, N. de C. M. **Desenvolvimento de Associativismo de produtores de frutas, polpas e sucos de frutas tropicais no Sudeste da Bahia O caso UNIPOLPA**. Salvador: Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2001.

FILHO, H. M. D. S. et al. **Competitividade Ameaçada: Análise da Estrutura de Governança do Agrossistema Brasileiro da Amêndoa de Castanha de Caju**. SOBER - 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. **Anais...**Porto Alegre: SOBER, 2009. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/267.pdf>>Acesso em: 20. fev 2017.

FMI. **Educação no desenvolvimento e redução da desigualdade**. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1926295-fmi-considera-acesso-a-educacao-chave-para-reduzir-desigualdade-de-renda.shtml>> Acesso em: jan 2018.

FMI. **Guiné-Bissau: Pedido de desembolso ao abrigo da linha de crédito rápido**. **Relatório técnico nº 15/194**. Bissau, 2015.

FMI. **Guiné-Bissau: Pedido de desembolso ao abrigo da linha de crédito rápido**. **Relatório técnico nº 193**. Bissau, 2014. *Citar no texto*.

GB, I. N. de E.-I. **Estatísticas Básicas Da Guiné-Bissau 2014**Ministério da Economia e FinançasGuiné-BissauMinistério da Economia e Finanças, 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 4ª Edição ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GOMES, A. M.; MORAES, K. N. de. Educação superior no brasil contemporâneo: transição para um sistema de massa. **Educação e Sociedade**, v. 33, n. 118, p. 171–190, 2012.

GUANZIROLI, C. E.; FILHO, H. M. S.; JUNIOR, A. S. V. **Cadeia Produtiva da Castanha do Caju: Estudo das Relações de Mercado**. 1. ed. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2009.

HERNANDEZ, Leila. *A África na sala de aula: visita à história contemporânea*; São Paulo; 2005.

HIRSCHMAN, A. O. **A economia como ciência moral e política**. 1ª Edição ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

HESTERLY, William S. BARNEY; JAY, B. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. Conceitos e Casos**. São Paulo: Pearson Education, 2011.

IBGE. **Indicadores sociais e econômicos**. Disponível em:

<https://paises.ibge.gov.br/#/pt/pais/guine-bissau/info/economia> Acesso em: 20 fev. 2018.

ILHA, A. de S.; LIMA, J. E. de. Impacto da educação na pequena produção agrícola em Minas Gerais. **Repositório Ipea**, p. 183–2, 19 abr. 1989.

IM. **Guiné-Bissau: população, geografia, governo, economia, energia, telecomunicação, transporte e forças armadas**. Disponível em: <https://www.indexmundi.com/pt/guine-bissau/>. Acesso em: Jan, 2018.

INE-GB. **Características econômicas da População**. Bissau, 2017.

JUNIOR, H. S. de F. Desafios para a Cajucultura no Brasil: o comportamento da Oferta e da Demanda da Castanha de Caju. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 37, n. 4, p. 550–571, 2006.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 14<sup>a</sup> Edition. Brasil: **New Jersey: Prentice Hall**, 2012.

LANDINI, F. P. Problemas enfrentados por extensionistas rurais brasileiros e sua relação com suas concepções de extensão rural. **Ciência Rural**, v. 45, n. 2, p. 371–377, 2015.

LEITE, L. A. de S. **Agroindústria do caju no brasil: políticas públicas e transformações econômicas**. Campinas: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS, 1994.

LEVY.A.R. **Competitividade organizacional: decisões empresariais para uma nova ordem econômica mundial**. São Paulo: Editora Makron Books e Editora McGraw – Hill Ltda, 1992.

LIMA, D. M. A.; WILKINSON, J. **Inovações nas tradições da agricultura familiar**. 1<sup>a</sup> Edição ed. Brasília: Paralelo 15, 2002.

LOURENÇO, J. C.; LIMA, C. E. B. **Evolução do Agronegócio Brasileiro, Desafios e Perspectiva**. Disponível em:

<<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/09/clbl.htm>>. Acesso em: jan. 2018.

LOURENZANI, W. L.; QUEIROZ, T. R.; FILHO, H. M. de S. Scorecard sistêmico: modelo de gestão para empreendimentos Rurais Familiares. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 1, p. 123–136, 2008.

MALASSIS, L. **Economie agricole, agro-alimentaire et rurale** *Économie rurale* Montpellier, 1979. Disponível em: <[http://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1979\\_num\\_131\\_1\\_2629](http://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1979_num_131_1_2629)> Acesso em: 20. fev 2017.

- MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7ª Edição ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.
- MINAYO, M. C. DE S. Análise qualitativa : teoria , passos e fidedignidade. **Ciência Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, p. 621–626, 2012.
- MAPA. **Desempenho Crédito Rural na Safra 2017-2018**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/noticias/desembolso-do-credito-rural-tem-aumento-de-23-2-e-chega-a-r-8-4-bi-em-julho/desempenho-credito-rural-safra-2017-2018-julho-17.pdf/view>> Acesso em: Fev. 2018.
- MATOS. F.G. **Estratégia de empresa profissionalizada, descentralizada, moderna e humana**. São Paulo: Editora Makron Books e McGraw-Hill Ltda, 1993.
- MEFRAOGE. **República da Guiné-Bissau: orçamento geral de Estado**. BISSAU 2015.
- MORENO, Marta; BRAGA, Carlos; GOMES, Maíra. Trapped between many worlds: A post-colonial perspective on the UN mission in Haiti (MINUSTAH); Augusto, 2012.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração : Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731–747, 2011.
- MUNCK. L; GALLELI. B; CORRÊA. H.L. Gestão da sustentabilidade ambiental: a perspectiva das competências. **PROTEXTO**. V.17, n. 3, p. 57-74, 2016.
- NANQUE.A. **A decade of transformation: Innovation in the field of the integral processing of cashews**. In: **ACA WORLD CASHEW FESTIVAL E EXPO**. Bissau, 2016.
- NAKAGAWA. M. **Ferramenta: ANÁLISE SWOT (CLÁSSICO)**. São Paulo, 2018.
- NEY, M. G.; HOFFMANN, R. Educação , concentração fundiária e desigualdade de rendimentos no meio rural brasileiro. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 47, n. 1, p. 1–35, 2009.
- NORD, R.; ALLUM, P. **Guiné-Bissau - Relatório do FMI** Washington Fundo Monetário Internacional, 2015.
- NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. 1ª edição ed. Washington: Cambridge University, 1990.
- OECD. **Exportação, Importação, balança comercial e Pib per capita**. Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/pt/>>. Acesso em: nov 2017.

OHADA. **Historial Sobre Ohada.** Disponível em: <<http://www.ohada.org/index.php/pt/ohada-en-bref-pt/presentation-ohada-historique-pt>> Acesso em: set 2017.

OLIVEIRA, M. D. F. M. L. DE; SANTOS, P. M. P. dos; PEDRO, H. A. E. V. **Dinâmicas socioeconômicas, inovação e competitividade: o mercado do Caju na Guiné-Bissau: análise da cadeia de valor do caju.** (A. Proceedings, Ed.)VII Congresso da APDEA, V Congresso da SPER, I Encontro Lusófono em Economia, Sociologia, Ambiente e Desenvolvimento Rural. **Anais...Açores: APDEA, 2013**

ON. **Guiné-Bissau: FMI perspectiva crescimento económico favorável mas cita riscos.** Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2016/04/1546981-guine-bissau-fmi-perspetiva-crescimento-economico-favoravel-mas-cita-riscos>. > Acesso em: Jan 2018.

PARREIRAS, L. E. **Negócios Solidários em Cadeias Produtivas Protagonismo Coletivo e Desenvolvimento Sustentável.** Instituto ed. Rio de Janeiro: Repositório de Conhecimento IPEA, 2007.

PESSOA, P. F. A. de P.; CABRAL, J. E. de O. **Identificação e análise de gargalos produtivos: impactos potenciais sobre a rentabilidade empresarial.** XXV ENEGEP. **Anais...Porto Alegre: ENEGEP, 2005**

PESSOA, P. F. A. de P.; LEITE, L. A. de S. **Cadeia Produtiva do Caju: subsídios para pesquisa e desenvolvimento Embrapa - DPDFortaleza/CE, 1998.**

PESSOA, P. F. A. de P.; LEITE, L. A. de S. Desempenho do agronegócio caju brasileiro. **Economia e Gestão**, p. 19–40, 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.** México: Grupo Editorial Patria, 1882.

PORTER, M.E. **A vantagem competitiva das Nações.** 12ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTER. M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 23ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PUGLISE, M. L.; FRANCO, B. **Análise do Conteúdo.** Liber Livr ed. Brasília: [s.n.].

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIPPEL, R. **Migração e desenvolvimento econômico no Oeste do estado do Paraná: uma análise de 1950 a 2000.** Campinas: Universidade Estadual De Campinas, 2005.



- ROQUE, Silvia. Peacebuilding in Guinea-Bissau: A critical approach; Universidade de Coimbra, Centro de Ciências Sociais. Crisis group. **Guinea-Bissau in need of a State, Africa Report No. 142**, 2009.
- RUPPENTHAL. J. E. **Gestão ambiental**. Santa Maria: Editora da UFSM, 2014.
- SANGREMAN, C. et al. A evolução política recente na Guiné-Bissau. **Colecção Documentos de Trabalho**, 2006.
- SANGREMAN, C. **A POLÍTICA ECONÓMICA E SOCIAL NA GUINÉBISSAU – 1974 – 2016**. Working Papers 146/2016. Lisboa, 2016.
- SANI, Q. **A educação superior no desenvolvimento da Guiné- Bissau: contribuições , limites e desafios**. Pato Branco: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2013.
- SANI, Q.; OLIVEIRA, M. R. Educação superior e desenvolvimento na Guiné-Bissau. **Revista do programa de Pós-graduação em Educação da Unochapecó**, v. 16, n. 33, p. 127–152, 2014.
- SANTOS, T. F. A. M. dos. Educação e desenvolvimento: que relação é essa? **Trabalho & Educação**, v. 23, n. 1, p. 219–238, 2014.
- SCHLINDWEIN, M. N. et al. Curso superior especial para assentamentos da reforma agrária: agronomia com ênfase em agroecologia e sistemas rurais sustentáveis, uma proposta INCRA- PRONERA/UFSCAR. **Agrária**, v. 1, n. 7, p. 119–155, 2007.
- SCHMIDT, C. M. **Criação e apropriação de valor no sistema agroindustrial do vinho do vale dos vinhedos**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2010.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho Científico**. 23ª Edição ed. São Paulo: Editora Cortez, 2007.
- SICAJU. Disponível em: <<http://sindicaju.org.br/perfil-do-setor/perfil-do-setor/>>  
Acesso em: jan. 2018.
- SILVA, E. E. da. **Geração de renda e ocupações na cadeia agroindustrial de castanha de caju no Rio Grande do Norte: o caso do Sertão de Apodi**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2012.
- SILVA, J. G. da. A nova dinâmica da agricultura brasileira . **Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília**, v. 13, n. 3, p. 405–408, 1996.
- SILVA, J. G. da; GROSSI, M. E. DEL. **O novo rural brasileiro**. Campinas: 1998.
- SOARES. T.L.R.C. **Desafios à paz na Guiné-Bissau: o papel da etnicidade na reforma do setor de segurança**. Dissertação. Coimbra, 2013.
- SONNINO, A. A inovação na agricultura: chave para vencer os desafios da

segurança alimentar e das mudanças climáticas. **Agrária**, v. 1, n. 15, p. 71–85, 2011.

SOUZA, A. V. de et al. **Tecnologias na área rural: um estudo em comunidades rurais no município de rosário OESTE-MT**. XVI SEMEAD. **Anais...**São Paulo/USP: SEMEAD, 2013.

STEFANELO, E. **Agronegócio Mundial e brasileiro**. Curitiba. v.1.n.1, 2008.

SUCUMA, A. **Estado e Ensino Superior na Guiné-Gissau 1974-2008**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2013.

TRENTIN, I. C. L.; PADILHA, P. R. P. **Agroindústria familiar orgânica e estratégias de marketing e comercialização**. (S. B. de E. e S. Rural, Ed.)XLIV Congresso Da Sober “Questões Agrárias, Educação no Campo e Desenvolvimento”. **Anais...**Fortaleza: Sober, 2006.

VENTURA, C. A. A.; MARTINELLI, D. P. **ABORDAGEM SISTÊMICA NAS ORGANIZAÇÕES**. 2º Congresso Brasileiro De Sistemas Ribeirão Preto – SP. **Anais...**São Paulo: 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5ª Edição ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

VIDAL, M. F. Situação da Cajucultura nordestina após a seca. **Caderno Setorial ETENE**, v. 1, n. 4, p. 17–25, 2016.

VIEIRA, E. M. **Estruturação de Redes de Cooperação para o desenvolvimento territorial Rural: Estudo de Caso do Programa Agroalt na Região do Alto Tietê**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2008.

VIEIRA, P. R. C. **Gestão Agroindustrial**. 1. ed. Recife: rede e-Tec Brasil, 2012.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa : um debate em aberto. **Tematicas**, v. 44, n. 22, p. 203–220, 2014.

WB. **Guiné Bissau: Para além de Castanha de Caju: Diversificação através do comércio**. **BISSAU**, 2016.

WB. Guiné-Bissau: **Contexto político e panorama econômica**. Disponível em:<<http://www.worldbank.org/pt/country/guineabissau/overview>.>Acesso em: jan 2018. (publicado 2016).

WB. Guiné-Bissau: **School enrolment primary, GDP current, Population, Life expectancy at birth, CO2 emissions**. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/country/guinea-bissau>.> Acesso em: fev 2018.

ZYLBERSZTAJN, D. Agribusiness systems analysis : origin , evolution and research

perspectives. **Revista de Administração**, v. 52, n. 1, p. 114–117, 2017.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia-e-Gestão-dos-Negócios-Agroalimentares**. PIONEIRA ed. São Paulo/USP: PENSA, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S. M. Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. 4 Edição ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

**APÊNDICE 1 - Produtos e/ou serviços base da economia dos países  
produtoras da castanha de caju e derivados em 2016.**

<b>Países</b>	<b>Base da economia</b>
Brasil	Minério de ferro 9,1%; soja 8,6%; crudepetroleum 6,0%
Costa do Marfim	Cacau em amêndoas 34%, pasta de cacau 9,4%, cccc 9,2%
Filipinas	Circuitos integrados 32%, unidades de disco digital 6,6%, dispositivos semicondutores 4,6%
Gâmbia	Áspero madeira 34%, cccc 17%, amendoim 4,1%
Guiné-Bissau	Cocos, Castanha Do Brasil, Castanha De Caju; 81%, não filé de peixe congelado 4,9%, frutas sem caroço 3,7%
Índia	Petrolíferos refinados 9,1%, diamantes 8,7%, medicamentos embalados 4,6%
Nigéria	Crudepetroleum 74%, petróleo 13%, cacau em amêndoas 1,8%
Senegal	Petrolíferos refinados 14,5, ouro 12%, não filé de peixe congelado 9,0%
Vietnã	Equipamentos de transmissão 14%, circuitos integrados 5,6%, telefones 4,6%
Moçambique	Rawaluminio 20%, briquetes de carvão 8,9%, carvão ativado 7,0%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018) com dados do IBGE (2018); e com THE OBSERVATORY OF ECONOMIC COMPLEXITY (2018).

**APÊNDICE 2 - Panorama comparativo de variáveis sociais entre os países produtores e exportadores de CCC E ACC em 2015.**

País	Esperança Média de Vida	Índice do Desenvolvimento Humano (IDH)	Pop. A. Água potável	Pop. Rede Sanitária	Pessoas Subnutridas	Taxa de alfabetização
Brasil	74,5 anos	0,755	98%	83%	<5%	92,6%
Costa do Marfim	51,5 anos	0,462	82%	23%	13,3%	43,3%
Filipinas	68,2 anos	0,668	92%	74%	13,5%	96,6%
Gâmbia	60,2 anos	0,441	90%	59%	5,3%	55,6%
Guiné-Bissau	55,2 anos	0,42	79%	21%	20,7%	59,8%
Índia	68 anos	0,609	94%	40%	15,2%	72,2%
Nigéria	52,8 anos	0,504	69%	29%	7%	59,6%
Senegal	66,5 anos	0,466	79%	48%	10%	55,6%
Vietnã	75,8 anos	0,666	98%	78%	11%	94,5%
Moçambique*	55,1 anos	0,416	51%	21%	25,3%	58,8%

\*Os dados de Moçambique correspondem ao ano de 2015.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018) com dados do IBGE (2016).

**APÊNDICE 3 - Panorama comparativo de indicadores econômicos entre os principais países produtores e exportadores mundiais de CCC e ACC em 2015.**

País	Gastos Público com educação (%PIB)	Gasto público com saúde (%PIB)	Invest. P&D (% PIB)	Pib <i>per capita</i> (US\$)	População Econ. Ativa 15 +anos	Exportação	Importação	PIB Real (bilhões de dólar)
Brasil	5,8	9,7 %	1,21	8.528	69,7 %	225.098,41	229.060,06	1.772.591
Costa do Marfim	4,6	5,7 %	N/D	1.413	67,4 %	12.985,05	11.177,66	32.076
Filipinas	2,7	4,4 %	0,2%	2.904	64,82 %	61.809,76	67.718,87	292.449
Gâmbia	3,9	6 %	0,133%	473	77,56 %	103,94	387,20	942
Guiné-Bissau	S/D	5,5 %	N/D	530	73,44 %	N/D	N/D	978
Índia	3,3	4 %	0,93%	1.614	55,4 %	317.544,64	459.369,46	2.116.239
Nigéria	S/D	3,9 %	N/D	2.714	56,13 %	102.878,50	46.532,27	494.583
Senegal	5,6	4,2 %	0,54%	901	77,2 %	2.813,66	6.556,66	13.633
Vietnã	6,6	6 %	N/D	2.068	77,7 %	150.217,14	147.839,05	193.241
Moçambique*	5	6,8%	0,47%	529	83,85%	4.725,33	8.743,07	14.806

\*Os dados de Moçambique correspondem ao ano de 2015.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018) com dados do IBGE (2016).

**APÊNDICE 4 - Tabela dos entrevistados citados diretamente no texto da dissertação.**

<b>Nº Entrevista e de arquivo</b>	<b>Data</b>	<b>Código dos entrevistados (Dirigentes=DRG/ Agricultores=AGTR)</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Duração da entrevista</b>	<b>Ocupação atual</b>
1 - 1	07/01/2017	DRG 1	67	Casado	4:15: 09 minutos - 4,1 MB	Presidente da ANAG-GB
2- 2	07/01/2017	DRG 2	51	Casado	31:30 minutos - 30,6 MB	Técnico do Ministério da Agricultura
3- 3	08/01/2017	DRG 3	54	Casado	29:33 minutos - 28,6 MB	Presidente da ANCA-GB
4- 4	08/01/2017	DRG 4	52	Casado	39:25 minutos - 37,9 MB	Diretor do PRSPDA
5-9	09/01/2017	DRG 5	46	Casado	1:17.39 minutos 190,6 MB	Presidente da ANIN-GB
6-7	09/01/2017	DRG 6	64	Casado	32:43 minutos 74,5 MB	Vice-Presidente da CCIAS
7-5	10/01/2017	DRG 7	50	Casado	23:25 minutos - 22,4 MB.	Diretor Geral do curso superior da Guiné-Bissau
8 - 8	10/01/2017	DRG 8	47	Casado	21:56 minutos 21,1 MB.	Diretor Geral do CPC-FUNDEI
9 -12	12/01/2017	AGTR 1	48	Casado	1:18:18 minutos 75,2 MB	Agricultor – Diretor de um projeto do Banco Mundial
10 -6	14/01/2017	AGTR 2	55	Casado	13:8 minutos 12,2 MB.	Agricultor
11- 16	14/01/2017	AGTR 3	53	Casado	13:33 minutos - 12,09 MB	Agricultor
12 -10	14/01/2017	AGTR 4	65	Casado	11:15 min - 10,1 MB.	Agricultor
13 -13	14/01/2017	AGTR 5	59	Casado	14:18 minutos - 13,2 MB	Agricultor
14 -15	15/01/2017	AGTR 6	61	Casado	11:8 minutos - 10,2 MB	Agricultor
15 -14	15/01/2017	AGTR 7	66	Casado	13:50 minutos - 12,2 MB	Agricultor
16 -11	15/01/2017	AGTR 8	67	Casado	34:48 minutos 33,4	Agricultor-Topografo-técnico do Ministério da agricultura da Guiné-Bissau

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018).