



USAID | **BRASIL**
DO POVO DOS ESTADOS UNIDOS

CONSOLIDAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS: O CASO DE CASTANHA DE CAJU



**INSERÇÃO DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS NO MERCADO
INTERNACIONAL**

Volume 4

**INSERÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO
MERCADO INTERNACIONAL**

Volume 4

**CONSOLIDAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS:
O CASO DE CASTANHA DE CAJU**

Novembro de 2006

Esta publicação foi produzida para revisão da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional. Este documento foi preparado pela DAI Brasil subsidiária da Development Alternatives, Inc. As visões expressas nesta publicação não necessariamente refletem as opiniões da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional ou do governo dos Estados Unidos.

PREFÁCIO

Há dois anos atrás, mais precisamente em setembro de 2004, iniciávamos o Programa de Fomento às Exportações de Pequenas Empresas da USAID/Brasil. Como o título do programa sugere, nosso objetivo tem sido apoiar a internacionalização das pequenas empresas, em especial daquelas localizadas nas regiões Norte e Nordeste do Brasil.

Nessa primeira fase do programa, optamos por trabalhar com *clusters* formados predominantemente por pequenas empresas em regiões e setores específicos. Essa estratégia nos permitiu conhecer melhor a realidade do pequeno empresário, seus desafios e oportunidades, assim como também nos permitiu testar algumas premissas e metodologias referentes ao tema.

Após esses dois anos de trabalho, podemos dizer que aprendemos bastante. Essa série de relatórios representa, acima de tudo, um esforço de consolidação dessas experiências e lições aprendidas. Não tenho dúvida de que muitas das informações nesses documentos poderão beneficiar outros setores, outros estados brasileiros e até mesmo outros países.

O tema “internacionalização de pequenas empresas” é de fundamental importância para o desenvolvimento de qualquer nação. A participação de pequenas empresas no comércio exterior é essencial para que resultados positivos do setor exportador tenham impacto na economia como um todo, gerando não apenas mais empregos e oportunidades de trabalho, mas principalmente, melhores empregos. Além disso, o processo de internacionalização, na medida em que expõe as empresas e setores, estimula a competitividade e o crescimento, mantendo as empresas e os empresários alertas a tendências e oportunidades.

No Brasil, o papel das micro e pequenas empresas na economia impressiona. De acordo com dados do SEBRAE, em 2002 havia cerca de três milhões de micro e pequenas empresas no país. Atualmente, o próprio SEBRAE estima que esse número esteja próximo de cinco milhões. Em 2002, elas eram responsáveis por 99,2% das empresas formais e 57,2% dos empregos totais. Por outro lado, a participação das empresas de pequeno porte nas exportações brasileiras tem sido limitada variando entre 2 e 3% do valor total exportado.

É importante ressaltar que na implementação do Programa de Fomento às Exortações de Pequenas Empresas da USAID/Brasil contamos com o apoio de diversas instituições. Muitas delas, a meu ver, levaram a definição da palavra “parceria” a um outro patamar. A elas somos muito gratos. Gostaríamos de agradecer aos membros do Conselho Consultivo do Programa, pois foram eles que nos ajudaram a desenhar e implementar esse Programa. Por fim, registramos um agradecimento especial aos diretores da USAID/Brasil que iniciaram esse esforço, Srs. Richard Goughnour e Kevin Armstrong.

Os desafios que temos pela frente ainda são grandes, mas os resultados obtidos até o momento confirmam que as pequenas empresas podem, sim, se tornar competitivas, abrir canais de comercialização no exterior e ampliar sua participação nas exportações.

Jennifer Adams
Diretora
USAID/Brasil

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. ANÁLISE DA INDÚSTRIA.....	11
3. APRESENTAÇÃO DO CASO.....	17
4. REFLEXÕES.....	33

1. Introdução

Este documento tem por objetivo apresentar um resumo consolidado das experiências do Programa de Fomento às Exportações de Micro e Pequenas Empresas da USAID/Brasil no apoio concedido às exportações do setor de mel no Estado do Piauí e trazer para um público mais abrangente algumas reflexões e propostas preliminares para o desenvolvimento desse setor.

O programa da USAID/Brasil tem como objetivo a geração de renda e de emprego na região Nordeste do Brasil, apoiando micro e pequenas empresas a se inserirem nos mercados internacionais. O programa foca suas ações de apoio direto à exportação em quatro setores, quais sejam: açaí (Pará); castanha de caju (Ceará); mel (Piauí); moda praia (Bahia). Espera-se que o apoio direto a um número limitado de empresas nos quatro setores possa produzir um “efeito demonstração” positivo e externalidades que, por sua vez, beneficiem um número maior de empresas nos setores apoiados e, eventualmente, em outros setores econômicos. Além das ações de apoio direto à exportação, o programa também vem desenvolvendo ações nas áreas de Financiamento à Exportação; e Política e Regulação.

O presente documento buscou consolidar as experiências do programa da USAID/Brasil junto ao setor de moda praia, como forma de apoiar o desenvolvimento do mesmo no Brasil. Aqui não se objetiva apresentar uma receita pronta para ampliar as exportações brasileiras de moda praia. Ao contrário, o que se pretende é mostrar a complexidade do tema, sinalizando reflexões e propostas possíveis para fortalecer o setor. O objetivo maior, portanto, foi disseminar informações que possam servir como um guia útil para instituições de fomento que planejem apoiar empresas do setor de mel em seu processo de exportação.

O documento está estruturado em três seções, além desta introdução. A seção 2 traz uma análise abrangente da indústria mundial de mel. A seção 3 descreve, com certo grau de detalhe, o “caso” de mel no Piauí, apresentando as características das empresas e detalhando as intervenções implementadas pelo programa. A seção 4 fecha este documento, sinalizando algumas reflexões e propostas preliminares, relevantes ao desenvolvimento do setor de mel no Brasil.

2. Análise da indústria

A análise da indústria é um instrumento importante de entendimento dos elementos mais relevantes relacionados a um setor econômico específico: principais ofertantes, principais concorrentes, estruturação dada cadeia de valor, potencial ocorrência de choques no setor, o desempenho dos principais *players* etc. Nesse sentido, é componente fundamental para a análise do potencial exportador de um dado setor econômico, situando-o na respectiva cadeia de valor global, identificando desafios a superar e potenciais oportunidades a explorar.

O modelo de análise aplicado neste trabalho foi o *Structure-Conduct-Performance* – SCP, baseado nas teorias de organizações industriais. Neste documento, a análise da indústria é apresentada de forma resumida; para a versão completa, deve-se consultar a “Análise de Indústria” de cada setor, a qual se divide nas seguintes subseções: oferta mundial, demanda mundial, oferta no Brasil, demanda no Brasil, cadeia de valor, choques, e conduta e performance das empresas-chave do setor.

2.1. Sumário da Análise da Indústria

Impulsionada principalmente pela entrada em produção de cultivares de maior produtividade (o cajueiro anão), a **oferta mundial** de castanha de caju com casca (*in natura*) vem crescendo aceleradamente¹: De fato, houve uma duplicação do volume produzido nos últimos dez anos enquanto a área colhida cresceu em menores proporções.

A produção está concentrada em países em desenvolvimento intertropicais, onde o cajueiro encontra condições ideais de crescimento. Na produção da castanha destaca-se o Vietnã, que começou a plantar cajueiros há 15 anos e está deslocando produtores tradicionais de castanha de caju como a Índia, o Brasil e países do continente africano.

¹ Dados variam conforme a fonte de dados que são, respectivamente, *International Tree Nut Council* (ITNC) e *Food and Agriculture Organization* (FAO).

Os países africanos tradicionalmente exportam a castanha com casca para a Índia, que representa 90% das importações dessa castanha *in natura*. O processamento para extração da amêndoa da castanha de caju concentra-se em três países: Índia, Vietnã e Brasil respondem por 98% do volume de 1,6 milhão de toneladas de castanha processadas em 2004, segundo o ITNC, com destaque para a crescente participação do Vietnã nos últimos anos.

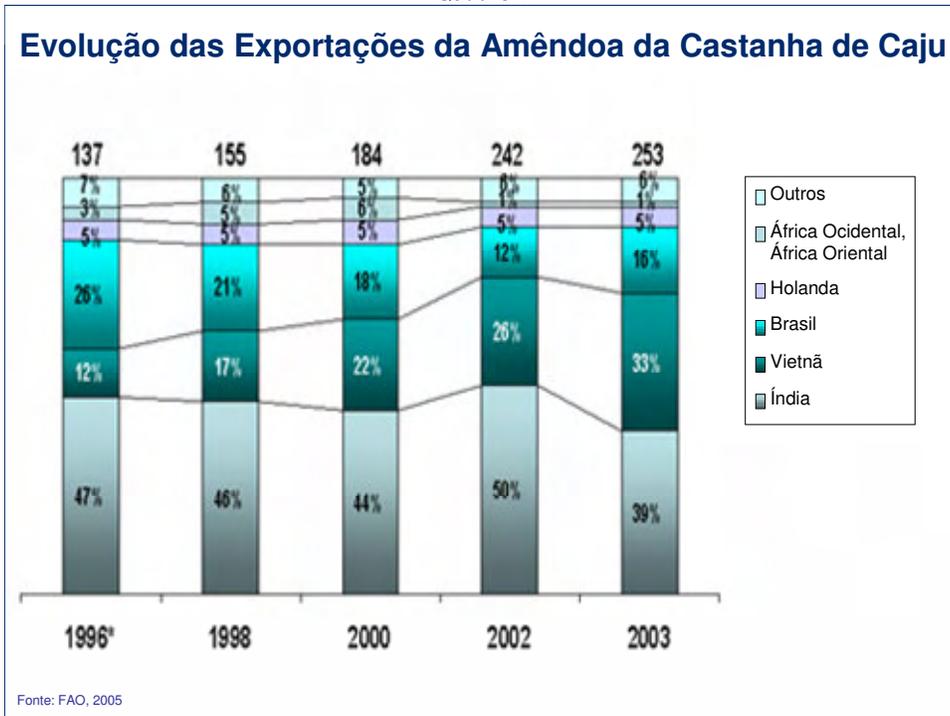
A Índia ainda possui cajueiros tradicionais, semi-extrativistas, mas vem aumentando a área plantada com espécies mais produtivas, além de trabalhar com o processamento manual da castanha; o Vietnã trabalha essencialmente com cajueiros anões no campo (o que lhe confere alta produtividade) e com a extração manual na indústria; o Brasil, por sua vez, tem um percentual equivalente de cajueiros anões precoces ao da Índia, mas o processamento da castanha é praticamente todo feito pelo sistema tradicional, mecanizado e de baixo rendimento de amêndoas inteiras.

Esta diferença de modelos tem grande implicação nas margens do negócio: o processador brasileiro tradicional não possui margem suficiente para melhor remunerar o fornecedor de castanha, e como tem maior poder de barganha na formação dos preços da castanha, limita o patamar de preços da castanha no mercado interno a um valor inferior ao recebido pelos produtores da Índia e do Vietnã.

Quando se considera o comércio internacional de amêndoa da castanha de caju com um todo, constata-se um crescimento de 9,2% ao ano entre 1996 e 2003, compatível com o crescimento da produção. Além do peso dos processadores tradicionais, percebe-se a influência da Holanda, que atua como canal de distribuição da amêndoa, crua ou torrada, para a Europa e responde por 5% das exportações mundiais. Destaca-se o aumento da participação do Vietnã.

Em geral, os preços CIF médios pagos pela amêndoa da castanha de caju semibeneficiada brasileira têm sido 30% inferiores aos da castanha indiana, devido ao menor percentual médio de castanhas inteiras comercializadas, conforme estudo da EMBRAPA.

Quadro 1



No **Brasil**, a castanha de caju compõe uma cadeia de negócios concentrada nos estados do Nordeste, com 195 mil produtores, 11 grandes unidades e 22 mini-fábricas ativas de processamento compondo um parque industrial de 270 mil toneladas/ano de capacidade instalada. As mini-fábricas respondem por menos de 10% desta capacidade total e estão distribuídas pelo interior do Nordeste. Por abrigar quase 90% da capacidade instalada de processamento nacional e dispor de uma boa infraestrutura de portos, o Ceará posiciona-se como o principal exportador de amêndoa da castanha de caju brasileiro, com quase 80% do volume e do faturamento das exportações nacionais. Praticamente toda a exportação brasileira é de amêndoa semibeneficiada.

No que diz respeito à **demanda mundial** da amêndoa de castanha de caju, nos últimos quatro anos houve um crescimento de mais de 50%, alcançando 345 mil toneladas em 2004. Os principais importadores são países desenvolvidos, com os Estados Unidos respondendo isoladamente por 45% das importações mundiais, seguidos por Holanda, Inglaterra, Canadá e Alemanha, sendo que a Holanda e a Alemanha servem de entreposto comercial e industrial, reexportando regularmente metade de suas importações. Outros países fora deste bloco, como Rússia, China e Emirados Árabes, vêm ganhando participação.

Em 2004, as exportações de amêndoas do Brasil alcançaram 47 mil toneladas, e os Estados Unidos foram, de longe, o principal destino, com participação de aproximadamente 70% em volume. Seguem o Canadá em segundo posto isolado, com 7% do volume exportado, a Itália com 3%, e crescente participação da Rússia e da África do Sul. A Holanda e a Inglaterra, grandes importadores mundiais, não são significativos na pauta do Brasil, pois são mercados tradicionalmente dominados pela Índia.

Os principais fatores-chave de compra da amêndoa da castanha de caju são sua integridade, tamanho, cor e sabor. Quanto maior, mais inteira e mais clara, maior o preço da amêndoa. Normalmente, as amêndoas inteiras e em pedaços maiores são destinadas ao consumo direto enquanto as amêndoas quebradas ou em pó são destinadas às indústrias.

Nas exportações da amêndoa da castanha de caju semibeneficiada, os fatores-chave de compra não variam significativamente de país para país, e são estabelecidos principalmente pelos importadores/traders: (i) confiabilidade do processador/exportador, isto é, cumprimentos dos acordos acertados; (ii) qualidade das amêndoas em relação às condições contratuais de integridade, tamanho, cor e sabor, obedecendo aos padrões de tolerância do *American Food Institute (AFI)*; (iii) qualidade do processo produtivo;² (iv) escala para fornecer regularmente as amêndoas; (v) estabilidade financeira do exportador e do país; (vi) compreensão e capacidade de adaptação às necessidades dos consumidores; e (vii) baixa rotatividade das pessoas que fazem negócios.

² Cumprimento das normas de Boas Práticas de Fabricação (*Good Manufacturing Practices*), APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle ou *HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points*) e ISO 9000.

A **demanda brasileira** pela amêndoa de castanha é menos significativa do que a demanda externa: estima-se que apenas 20% são destinados ao consumo interno e os 80% restantes são exportados. O mercado interno é estimado³ em 6,6 mil toneladas em 2004, servido pelas mini-fábricas e normalmente negligenciado pelas grandes processadoras, que tendem a abastecê-lo com as amêndoas que não alcançam o padrão de qualidade exigido nas exportações. Os preços externos da amêndoa semibeneficiada servem de referência para formação dos preços praticados no mercado doméstico.

A análise da cadeia de valor da castanha de caju revela um longo conjunto de elos, desde o produtor de castanha até o consumidor final, intercalados por intermediários, tanto na comercialização do produto *in natura* quanto na comercialização do produto semibeneficiado no mercado externo. Além desses, são atores da cadeia os processadores (mini-fábricas e grandes indústrias, com processamentos manual e mecanizado, respectivamente), *traders*, corretores, e torradores e indústrias de alimentos (e.g. biscoitos, chocolates, cereais).

Na cadeia de valor brasileira, o poder de barganha está fortemente desbalanceado para o lado dos processadores de castanha, que são poucos, grandes, gerencialmente capacitados e bem informados diante dos produtores, que são fragmentados, pouco organizados e sem acesso completo às informações de mercado.

Apesar do grande valor adicionado nas etapas de processamento e torrefação devido aos custos de transformação, grande parte do excedente pode estar ficando nas mãos dos intermediários e dos varejistas, sobrando menos para os produtores e os processadores. Além disso, segundo informações da Amberwood Trading Ltd., os preços da amêndoa da castanha de caju ao consumidor final são bem menos voláteis que os demais preços ao longo da cadeia, devido ao fato dos varejistas resistirem em reduzir preços de um produto que não funciona como gerador de fluxo de consumidores nas lojas.

Neste setor, duas mudanças no ambiente competitivo, aqui denominadas de **choques**, podem ser visualizadas: i) a possível entrada da China como país produtor e processador de castanha, o que irá deprimir ainda mais os preços da amêndoa da castanha de caju no longo prazo e, ii) uma mudança tecnológica no processamento

³ Estimativas do *International Tree Nut Council*.

da amêndoa da castanha de caju, em direção a um processamento automatizado mais moderno que resultaria em maior rendimento de amêndoas inteiras para os grandes processadores e, por consequência, tornaria as mini-fabricas menos competitivas.

3. Apresentação do caso

O objetivo da apresentação do caso é o compartilhamento do entendimento sobre o mesmo, e, principalmente, de nossa visão sobre seu futuro. A partir dessa visão, definimos os resultados esperados e as intervenções necessárias para alcançá-los, de acordo com determinado horizonte de tempo que, nesse Projeto, é de 18 meses. Constam ainda desta seção a descrição das intervenções, sua implementação e os resultados alcançados⁴.

3.1. Histórico e contexto

O município de Barreira, foco da intervenção do Programa USAID no caso da castanha de caju, possui cerca de 20.000 habitantes e está localizado a 100 km de Fortaleza. em um dos três pólos produtores de caju do Ceará. Sua economia é marcada pela cultura do caju - estima-se que 80% de sua população dependa de alguma forma da cultura, seja da castanha, do pedúnculo ou de seus derivados. Os produtores são pequenos, em sua maioria, mas também verifica-se a presença de médios e grandes produtores.

O caso de Barreira foi escolhido para ser apoiado por uma série de motivos: (i) o município concentra o maior número de mini-fábricas em funcionamento do Estado do Ceará; (ii) o modelo de mini-fábricas pode ser uma alternativa para as economias locais, mas ainda carece de sustentabilidade; (iii) Barreira é o único município no Ceará que apresenta pequenas unidades de processamento com acesso ao mercado externo; (vi) a castanha de caju é um importante produto na pauta de exportação do Nordeste e sua cadeia produtiva envolve milhares de produtores e empregados nas unidades processadoras.

A história das mini-fábricas em Barreira começou em 1989, estimulada por um programa do Governo Federal que criou 15 Centros Comunitários Rurais no Ceará. Barreira foi contemplada com um desses centros, que foi denominado de PA-Rural

⁴ No que concerne aos resultados alcançados pelas intervenções, os mesmos serão incorporados a este documento ao final do projeto, em dezembro de 2006.

(Programa de Apoio Rural). Na mesma época, a Secretaria da Indústria e Comércio do Estado fez uma doação para compra de equipamentos para beneficiamento de castanha. Junto com a associação PA-Rural foram criadas mais cinco unidades de beneficiamento. Essas unidades contaram ainda com recursos do Banco do Nordeste e do Banco Mundial via o Programa de Combate à Pobreza Rural, que no Ceará chama-se Projeto São José (antigo PAPP).

Existem hoje em Barreira 28 mini-fábricas de processamento de castanha de caju, sendo 4 de associações de produtores, com capacidade total de 800 ton/ano, e 24 privadas, com capacidade total de 1.000 ton/ano. A maioria das unidades funciona de forma intermitente, mas têm estruturas e inserções no mercado diversas. O funcionamento de quase todas elas está de certa forma ligado ao funcionamento de três mini-fábricas de maior porte - PA-Rural, Única e BCaju - que podem ser chamadas de líderes, âncoras ou exportadoras (por serem as únicas que possuem acesso ao mercado externo). Ressalte-se que muitas das mini-fábricas locais foram criadas por empreendedores que começaram trabalhando na PA-Rural e posteriormente abririam sua própria unidade de beneficiamento, ainda mantendo estreitas ligações com a PA-Rural (por exemplo, a BCaju).

As mini-fábricas encontradas possuem diferentes organizações produtivas e distintas relações com as exportadoras, sendo possível dividi-las em cinco grupos: (i) as exportadoras, (ii) as associações, (iii) as micro-unidades, (iv) as unidades que reúnem plantação de caju e beneficiamento e (v) as unidades de corte.

Considerando a complexa rede de ligações entre essas organizações, e a multiplicidade de estruturação interna de cada uma, optou-se, na seção a seguir, por focar na descrição das supracitadas empresas-líderes do setor, com capacidade de exportação e cujas atividades beneficiam outras organizações no município⁵.

⁵ Nesse caso, as relações mais marcantes entre os atores da cadeia são: (i) o sistema de parceria para compra e venda da castanha *in natura* acordado entre algumas mini-fábricas e produtores, (ii) a relação entre atravessadores e produtores, (iii) o serviço de quebra e beneficiamento de castanha que as micro-unidades prestam para as fábricas exportadoras (PA-Rural, BCaju e Única), e (iv) a comercialização feita pelas unidades exportadoras (BCaju e Única), que vendem não só a produção própria, como também a de outras mini-fábricas.

3.2. Empresas, produtos e processos

A PA-Rural é a semente do desenvolvimento do setor no município e exerce funções que vão além do beneficiamento de castanha⁶. A PA-Rural tem 120 associados, dos quais 70% são produtores de caju. Estima-se que cerca de 40% da castanha beneficiada na PA-Rural seja proveniente de seus associados e o restante seja comprado dos demais produtores. Até 2003, a PA-Rural também realizava exportações em seu nome, entretanto, a partir de 2004 sua produção passou a ser comercializada via BCaju ou Universal Única.

A Universal Única e a BCaju são as duas principais unidades em Barreira em termos de faturamento e são as responsáveis pelo controle de qualidade e pela comercialização no mercado externo. Elas fazem todo o processo de beneficiamento, desde a seleção da castanha *in natura* até a exportação; não possuem plantação própria de caju e adquirem matéria-prima fazendo parcerias com os produtores ou comprando de atravessadores.

Elas processam parte da matéria-prima adquirida, mas também fazem acordos de prestação de serviço com micro-unidades, unidades de corte e outras associações, que recebem a castanha *in natura*, cortam, fazem parte do processamento e depois entregam de volta as unidades exportadoras que pagam os custos de produção e cuidam da comercialização. Para muitas unidades, esta é a única forma de funcionar, visto que não têm acesso a capital que lhes permita comprar matéria-prima e funcionar de forma autônoma.

No caso das unidades com plantação e beneficiamento, a parceria com a Única e com a Bcaju é somente para a comercialização da produção. Depois de beneficiada, a amêndoa de castanha é entregue por esses produtores a uma das unidades exportadoras, que fazem a classificação, o empacotamento e a venda.

Como o caju tem apenas uma safra no ano, normalmente realiza entre setembro e dezembro no Nordeste, a sazonalidade da atividade em Barreira é bem marcante. A maioria das mini-fábricas só funciona durante esse período, assim como a maior parte da renda dos produtores rurais é obtida nesses meses. Conseqüentemente, o emprego nas mini-fábricas de Barreira flutua bastante. De forma geral, as mini-

⁶ Ela possui um hospital, uma rádio comunitária, um trator que arrenda para os produtores ararem a terra, treina a mão-de-obra, dá cursos sobre culinária do caju e organiza reuniões sobre técnicas de produção.

fábricas começam a contratar em outubro e atingem o pico de contratação em novembro, com cerca de 450 pessoas; a partir de janeiro, a maioria da mini-fábricas fica totalmente sem matéria-prima e pára de funcionar.

A principal restrição no ambiente de negócios para os pequenos processadores é o acesso ao capital de giro para compra de matéria-prima. A castanha *in natura* é uma matéria-prima cara para eles: seu custo varia em torno de R\$ 1,00 a 1,50 o quilo, dependendo da safra, o que significa que uma pequena unidade, com cerca de 15 funcionários, precisaria girar algo em torno de R\$ 10 mil por mês, valor bastante elevado para o perfil de renda dos seus proprietários. Como os donos de mini-fábricas, de modo geral, não possuem capital próprio para investir na atividade e operacionalizar a produção, o acesso a financiamento passa a ser uma questão crucial para o funcionamento da atividade. O acesso a financiamento é bastante distinto dependendo do objetivo do crédito: investimento ou capital de giro. Enquanto há financiamento disponível e barato para montagem de mini-fábricas, o acesso a capital de giro é bastante raro.

O Banco do Nordeste oferece linhas em condições bastante favoráveis para financiamento de equipamentos e montagem de mini-fábricas. Há também recursos do Projeto São José que concede até US\$ 50 mil para associações que apresentem projeto de montagem/reforma de mini-fábrica⁷. Entretanto, não há muita disponibilidade de financiamento para capital de giro, um grande entrave para setor. As linhas desse tipo exigem 130% do valor do empréstimo de garantia real, além de histórico regular de faturamento registrado, o que os donos das mini-fábricas não possuem.

Conscientes das dificuldades enfrentadas pelo setor, instituições públicas vem tentando desenvolver programas de apoio ao setor. O Programa da Fundação Banco do Brasil, em parceria com a EMBRAPA, o SEBRAE e a CONAB, instalou uma nova unidade de processamento em Barreira e um centro de distribuição no município vizinho de Pacajus. Essas novas unidades contam com o apoio financeiro de diversas instituições: (i) a CONAB adianta ao produtor o pagamento antes da safra e cobra juros subsidiados de 2% a.a., ficando o produtor obrigado a entregar a castanha para a mini-fábrica; (ii) a Fundação Banco do Brasil fornece recursos para investimento, bolsista tecnólogo de alimentos e banca o ágio sobre o preço mínimo da castanha para o produtor, quando isso ocorre, nas condições da CONAB; e (iii) o Banco do

⁷ A PA-Rural, por exemplo, apresentou projeto de reforma de suas instalações e aguarda aprovação.

Brasil oferece o crédito do PRONAF para custeio ao produtor que não teve acesso ao crédito da CONAB e para associações que gerenciam mini-fábricas para custear o processamento de até 150 ton/ano (ajuda a esperar uns 90 dias entre entregar a castanha e receber o dinheiro da venda).

3.3. Mercado

Toda a castanha produzida no APL de Barreira é comercializada através da Única e da BCaju. A PA-Rural também possui registro de exportação, mas não exportou de forma direta na última safra (2005). As duas unidades exportadoras são as únicas que fazem o processo final de seleção, controle de qualidade e embalagem para o mercado externo. Elas exportam a produção própria mais as castanhas de outras unidades de processamento. As outras mini-fábricas colocam sua castanha na fábrica da Única ou na da BCaju, que ficam com o produto à disposição e enviam para o exterior conforme fecham os pedidos. De forma geral, o pagamento pela castanha das outras mini-fábricas só ocorre quando a exportação é realizada, sendo que a remuneração das outras unidades é paga de acordo com os termos do contrato de câmbio (que estabelece preço e cotação cambial), descontando uma comissão pela comercialização.

Toda a produção é vendida para o exterior dentro das mesmas especificações: amêndoa da castanha crua e selecionada, embaladas em sacos de 22 kg a vácuo. Cada saco possui um único tipo de castanha, que é classificada de acordo com o tamanho e se está inteira ou em pedaços. A embalagem a vácuo permite que a amêndoa de castanha seja armazenada por um ano.

A BCaju vende sua castanha para o Brasil e para o exterior (60%). Antigamente a BCaju só vendia para o mercado interno, depois passou a exportar via Única e hoje já realiza vendas para o exterior de forma independente da Única, mas via agente de comércio em Fortaleza. Na última safra, a BCaju exportou entre 3 e 4 contêineres, mas ainda possuía 3 em estoque no início de 2006. A BCaju tem dois clientes nos EUA (85% do valor exportado), um no Oriente Médio e um na Colômbia/Chile. A maioria das vendas é feita por carta de crédito e no Oriente Médio 80% do pagamento é antecipado. Com exceção do Oriente Médio, seus clientes são distribuidores-torradores.

Já a Única possui quatro compradores nos EUA, um no Canadá e dois no Oriente Médio. Os clientes dos EUA são importadores que distribuem o produto para a indústria americana e concentram 90% das compras. Já nos outros países, os clientes são indústrias torradoras. Na última safra exportou entre 10 e 12 contêineres com aproximadamente 16 toneladas de amêndoas de castanha de caju cada.

3.4. Visão sobre o caso

Considerando os principais desafios inerentes ao setor, quais sejam, a concorrência crescente de Vietnã e Índia, países com vantagens comparativas significantes (maior produtividade dos pomares de cajueiro, maior rendimento no processamento de amêndoas inteiras), preços decrescentes no mercado internacional e a valorização do Real, revelou-se evidente a necessidade de aumentar a competitividade do setor cajueiro de Barreira, no que diz respeito a quatro aspectos centrais: i) maior acesso a capital de giro; ii) aumento de produtividade nas etapas da produção e beneficiamento; iii) agregação de valor à produção; e, iv) maior/melhor acesso a mercado (exploração de nichos de mercado, maior acesso a informações de mercado).

A necessidade de aumentar a produtividade nas etapas de produção e beneficiamento é o maior desafio para o setor, não só em Barreira como em todo o Brasil. Acreditamos que a inovação tecnológica do processamento semi-automatizado poderá reverter a situação de competitividade, abrindo a possibilidade inclusive de um maior preço da castanha para os produtores. Paralelamente, a introdução de cultivares com maior produtividade também é fundamental para a sustentabilidade da atividade no longo prazo.

Por demandarem altos investimentos e longo prazo para captura dos resultados, o aumento da produtividade, tanto na produção quanto no beneficiamento, não pôde ser o foco das intervenções deste Projeto. Optou-se, neste caso, por focar no problema da restrição financeira dos processadores, na agregação de valor à produção e na melhoria do acesso a mercado. O primeiro, principalmente, é um desafio especificamente relevante para a região de Barreira, pois, antes de abordar novos compradores no mercado externo, é preciso garantir a compra da matéria prima. O acesso a capital de giro é crucial, uma vez que a castanha *in natura* é uma

matéria prima cara para os pequenos processadores e a sua única safra anual safra é concentrada em um curto período de tempo (em torno de 3 meses).

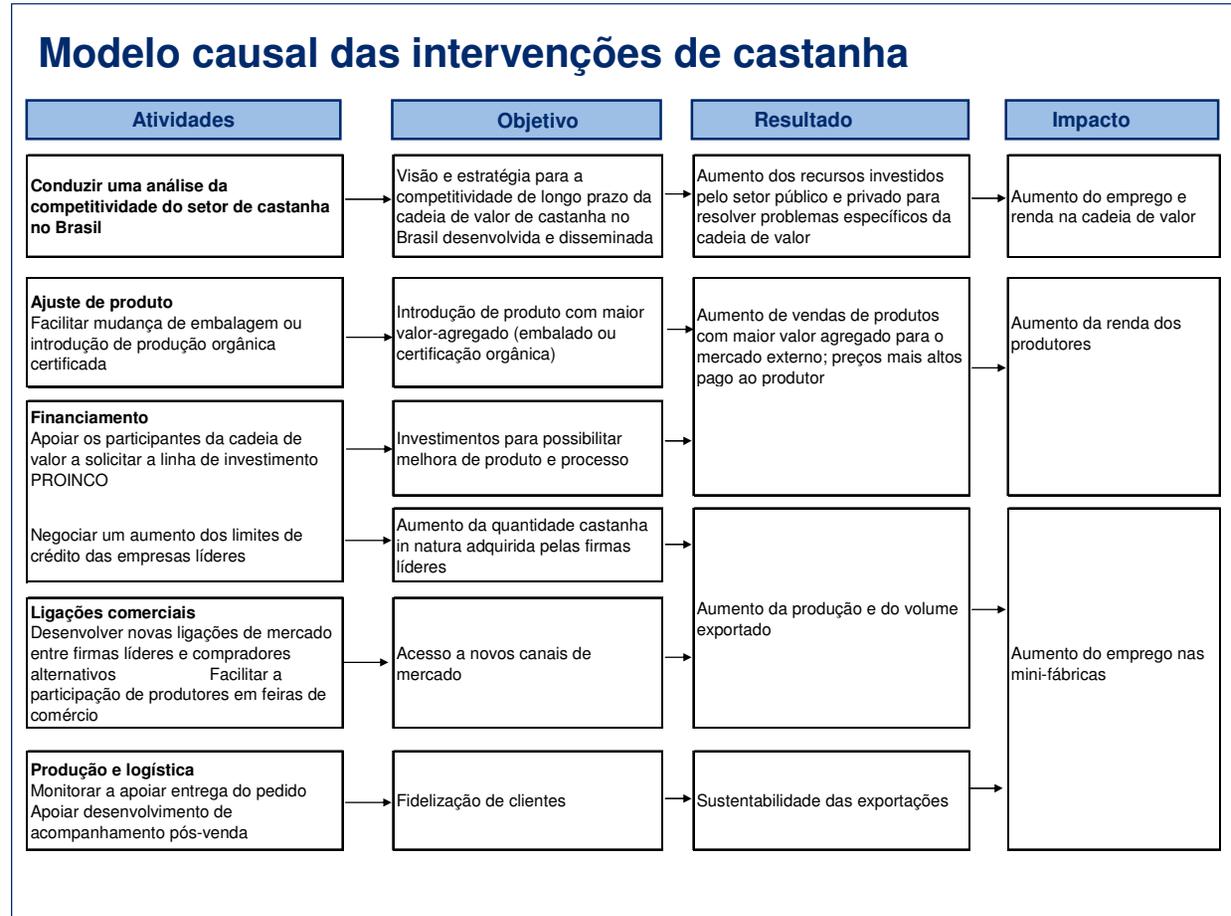
A falta de capital de giro é enfrentada pela maioria dos atores da cadeia e sua resolução está relacionada com fatores estruturais do setor, como a baixa competitividade, e a questões estruturais do sistema financeiro, em especial a pequena oferta de linhas de crédito para capital de giro e o elevado custo do capital.

No que diz respeito ao acesso a mercado, acreditamos ser fundamental para as MPEs diversificar os canais de venda e aumentar o valor agregado dos produtos vendidos (exportação de castanha ou produtos prontos para consumo), já que hoje elas exportam a castanha básica pelos mesmos canais que as grandes indústrias, tendo claras desvantagens de escala. Levando em consideração que grande parte das importações está concentrada nas mãos de poucos compradores, que ditam as regras de mercado e pressionam para baixo as margens dos exportadores, o Projeto assessorou os exportadores em direção a alternativas de comercialização.

3.5. Detalhamento das intervenções

Com base na análise dos desafios, o Programa dividiu sua estratégia de intervenção em duas fases. A primeira tinha como principal objetivo gerar exportação no horizonte do Programa, endereçando gargalos diretos para exportação relacionados à produção, à gestão e à comercialização. A segunda fase, cujo ponto de partida é este documento, visa tratar das questões mais abrangentes e relevantes à sustentabilidade do setor. A figura a seguir apresenta o modelo causal do caso da castanha de caju, descrevendo as ações e resultados esperados.

Quadro 2



3.5.1. Primeira fase

Na primeira fase do Programa, foi selecionado um conjunto de firmas que receberiam assistência para aumentar sua participação no mercado internacional. O grupo de empresas apoiadas envolve associações de produtores e beneficiadoras (com destaque para a PA-Rural) e empresas individuais (com destaque para a Única, empresa privada responsável pela inserção das mini-fábricas locais no mercado internacional). As atividades executadas na primeira fase estão apresentadas a seguir, divididas entre análise do setor, produção, gestão e comercialização.

- ***Análise da competitividade do segmento de castanha de caju no Brasil***

Uma análise detalhada do setor de castanha de caju foi conduzida utilizando o modelo de Estrutura-Conduta-Performance com o objetivo de desenhar uma visão e estratégia para fortalecer a competitividade de longo-prazo do segmento. Os resultados desse estudo aparecem de forma resumida na seção 2.

- ***Produção***

Mobilização de grupos de produtores. Em parceria com o Governo do Estado do Ceará e com a Agência de Desenvolvimento Regional do Maciço de Baturité (ADR-Maciço), o Programa USAID trabalhou para fortalecer as relações já existentes entre produtores e beneficiadores. O objetivo foi, a partir de associações e relações mais fortes, viabilizar ações importantes como: promoção de melhores práticas de produção e beneficiamento; certificação orgânica; atendimento a pedidos de compra de maior volume.

- ***Certificação orgânica como estratégia de diferenciação do produto***

Como não era possível certificar todos os produtores de Barreira como orgânicos em um curto intervalo de tempo, elegeu-se constituir um grupo piloto de pequenos produtores e processadores que pudesse servir de exemplo de sucesso para os demais, provocando uma autêntica reação positiva em cadeia. Constatado que os pequenos processadores de Barreira também beneficiavam castanha dos municípios de Ocara e

Aracoiaba, optou-se por iniciar os trabalhos com representantes de produtores desses vizinhos.

Nesse sentido, foram realizadas reuniões com os parceiros anteriormente citados e os integrantes do Arranjo Produtivo de castanha de caju, agora não mais apenas de Barreira porém do Maciço de Baturité, região que engloba também Ocara e Aracoiaba, para detalhar o plano de trabalho com as ações de cada parceiro. Dentre estas ações, foram incluídas capacitações, consultorias e acesso a linhas de crédito diferenciadas.

Ao mesmo tempo, foi definido o formato do processo de certificação e iniciado o processo de seleção de produtores e processadores de castanha de caju para certificação, com a ajuda do Instituto Biodinâmico (IBD), uma das maiores e mais conceituadas certificadoras brasileiras, reconhecida nos Estados Unidos, na União Européia e no Japão. A partir do contato com o Programa, e vislumbrando outras oportunidades existentes para certificação no Nordeste, o IBD resolveu estabelecer em Fortaleza/CE, uma base de representação local para atender diversos setores com possibilidade de certificação orgânica, notadamente de frutas tropicais.

Ao final, haviam sido identificados aproximadamente 50 pequenos produtores assim como selecionadas 7 pequenas unidades processadores (PA-Rural, Única, BCaju e mais 4 mini-fábricas menores), a serem submetidos ao processo de certificação orgânica até dezembro de 2006. Do grupo de 50 produtores, a maioria de Ocara e Barreira, 20 estavam aptos a obterem o certificado ainda em 2006 enquanto os demais teriam que passar por um processo de conversão durante 3 anos, de acordo com as normas internacionais para orgânicos. O volume imediato de castanha de caju certificada foi de 200 ton/ano, equivalente a aproximadamente 2 containeres de amêndoas orgânicas para exportação mais um saldo destinado ao mercado interno.

Durante esse período, o IBD realizou capacitação dos técnicos rurais responsáveis pelo cadastramento dos produtores e processadores do APL, constituído por visita às propriedades rurais e mini-fábricas e preenchimento de questionários normatizados, e capacitação sobre certificação para os próprios produtores e processadores antes de se iniciarem as inspeções dos auditores às propriedades rurais e mini-fábricas.

Além de recursos do Programa, os parceiros SEBRAE/CE, Ministério do Desenvolvimento Agrário, Agência do Desenvolvimento Regional do Maciço de Baturité e Prefeitura de Ocara contribuíram financeiramente e através de pessoal para que o IBD executasse seus serviços de certificação. A EMBRAPA, por sua vez, providenciou a capacitação quanto aos aspectos de manejo e tratos culturais nos pomares de caju e de processamento orgânico, compatíveis com as normas de certificação.

Este movimento de certificação da castanha orgânica em Barreira/CE e municípios vizinhos tem atraído a atenção do setor de cajucultura como um todo. Um grande produtor de castanha já certificada como orgânica do Piauí, por exemplo, se uniu ao empreendedor da BCaju para certificar uma nova unidade exclusivamente como orgânica (Barreira Amêndoa) e exportar 6 containeres de amêndoas de castanha de caju ainda em 2006.

Além disso, as grandes processadoras foram buscar produtores em Barreira e imediações para formar grupos de certificação, concorrendo inclusive com o grupo piloto da PA-Rural. E grupos de pequenos produtores de outras regiões do Estado buscaram as maiores mini-fábricas de Barreira (ex. Única) para obter certificação em conjunto e se integrarem ao APL.

Podemos assim dizer que, mesmo ainda em fase piloto, toda essa estratégia de diferenciação através da certificação orgânica já foi capaz de provocar mudanças importantes na forma de relacionamento entre os diversos elos da cadeia de valor da castanha de caju, com agregação de valor para os pequenos produtores.

Em paralelo, foram desenvolvidos canais de comercialização da amêndoa orgânica no exterior que permitem o escoamento da produção certificada com segurança. A simples notícia da iniciativa de certificação orgânica da castanha do APL já gerou uma procura de intensa dos compradores internacionais pela amêndoa do APL, sinalizando a inversão de uma relação de negócios totalmente desfavorável às pequenas empresas em relação aos importadores, e predominante nas vendas da castanha *commodity*. A maior dificuldade, nesse caso, foi controlar a pressão dos importadores pelo produto porquanto não se tinha definido até o fim da inspeção o real volume de castanha habilitado para certificação e comercialização imediata.

As ações de desenvolvimento de canais de comercialização da amêndoa orgânica no exterior foram reforçadas com a adição de mais um importante parceiro para o Programa: a Fundação Konrad Adenauer, do governo alemão. Gestora do Projeto Agricultura Familiar, Agroecologia e Mercado, co-financiado pela União Européia, a Konrad veio inicialmente complementar os esforços de abertura de mercado na Europa e preparar os representantes das processadoras PA Rural e Única para participação em feiras de orgânicos nacionais e internacionais.

As limitações de capital de giro não puderam ser resolvidas nessa fase, apesar do empenho dos parceiros do Banco do Nordeste, cujas operações de crédito são regidas por normas internas restritivas que requerem maior tempo do que o disponível para se adequarem às necessidades setoriais. Assim, as mini-fábricas do APL não foram capazes de processar todo o volume de castanha certificado, apesar do preço prêmio oferecido aos produtores, pois estes não tinham condições de colocar a castanha em consignação, esperando pelo tempo de processamento e fechamento de container para exportação.

Além disso, diante de um Real forte em relação ao Dólar, que dificulta as exportações do agronegócio em geral, e da amêndoa da castanha de caju em particular, o Programa USAID/Brazil optou por também incentivar a exploração do mercado brasileiro, de elevado potencial de crescimento. Para tanto, a participação das pequenas empresas do APL em feiras de negócios nos estados mais desenvolvidos do País foi apoiada, como a ida da BCaju à 2ª Edição do Salão Brasileiro do Turismo Roteiro do Brasil em São Paulo entre os dias 02 e 06 de junho de 2006, e a ida da PA Rural à 3ª Feira Nacional de Agricultura Familiar em Brasília, entre os dias 22 a 26 de junho de 2006.

▪ **Financiamento**

Negociação junto aos bancos comerciais para aumento do limite de crédito das firmas líderes. O Programa USAID desenvolveu uma série de atividades para viabilizar a ampliação de acesso a crédito por parte das empresas beneficiadoras da região de Barreira.

Montagem de proposta para solicitação da linha PROINCO do BNDES. Reconhecendo a necessidade de investimento para ampliar a competitividade das associações presentes na região de Barreira, o Programa apoiou os produtores a desenvolver projeto de financiamento junto ao Programa de Investimentos Coletivos – PROINCO, do BNDES.

▪ **Comercialização**

Contratação de consultor sobre mercado. Um consultor norte-americano foi contratado para identificar segmentos de mercado, preferências do consumidores, e compradores interessados em castanha. O Programa estava particularmente interessado em identificar compradores interessados em estabelecer parcerias com as firmas produtoras no Brasil que viabilizassem acesso a financiamento.

Identificação e participação em feira de alimentos nos EUA. O projeto selecionou a Natural Products Expo West para expor no mercado norte-americano a castanha de Barreira. O Programa organizou a ida à feira e esteve em contato com potenciais compradores de amêndoa de castanha a granel e empacotada.

Desenvolvimento de material promocional. Para a participar na Feira, o Programa desenvolveu um folder com fotos das instalações e produtos da Única e da PA-Rural.

Organização de Trade Mission. A partir dos contatos realizados na Expo West e identificados pelo consultor, o Programa agendou uma série de reuniões com compradores no mercado norte-americano para apresentar e vender o produto. A Trade Mission contou com a participação da Única e do consultor contratado.

Negociação de parceria com Trading Company. O Programa identificou e está em fase de negociação com uma empresa brasileira de Trading e Logística interessada em financiar e operacionalizar a venda da produção das empresas da região de Barreira.

3.5.2. Segunda fase

A segunda fase do Programa visa tratar das questões mais abrangentes e relevantes à internacionalização do setor. Nesse sentido destacam-se os esforços de articulação realizados com instituições parceiras, a fim de estruturar um programa consistente de fortalecimento da economia da castanha na região de Barreira. O presente documento também faz parte dos esforços da segunda fase do Programa, no sentido de consolidar e disseminar os aprendizados gerados.

▪ Fortalecimento das governança do Arranjo Produtivo

A governança do Arranjo Produtivo Local (APL) de castanha de caju de Barreira, entendida aqui como a forma de relacionamento e de gestão das ações dos diversos integrantes do setor orientadas a um objetivo comum, carecia de reforço.

Apesar da existência de empresas líderes como PA-Rural e Única, as dificuldades inerentes à cajucultura como um todo nos últimos anos, agravadas pela limitação de escala e acesso a capital de giro dessas pequenas unidades, reduzia a margem para erros comerciais a praticamente nenhuma e tornava frágil a liderança dessas empresas como exportadoras preferenciais dos produtores locais. Eventuais atrasos de pagamento remetiam os produtores para os braços dos atravessadores, que pagam menos, porém à vista, ou para as processadoras maiores, que utilizam corretores no trato com pequenos produtores, com natural redução de preço. O simples objetivo de exportação da amêndoa tradicional não parecia mais ser suficiente para entusiasmar o grupo do APL a suplantar as dificuldades recorrentes.

Diante desse quadro, o Programa USAID/Brazil concentrou seus esforços em consolidar parcerias com instituições locais de desenvolvimento (SEBRAE, EMBRAPA, Secretaria de Desenvolvimento Local e Regional do Estado do Ceará, Centro Internacional de Negócios da Federação das Indústrias do Estado do Ceará, Banco do Nordeste, entre outras) para

executar uma estratégia de diferenciação das amêndoas de caju baseada na certificação orgânica, com vistas à exportação.

Essa estratégia, definida a partir de análise setorial da indústria do caju, permite, ao longo de sua execução, também fortalecer as relações entre os diversos elos da cadeia produtiva da castanha de caju no APL, uma vez que retira do produto a característica de *commodity* e lhe dá um prêmio de preço, entre 20 e 30%, a ser distribuído entre os diversos elos da cadeia, além de requerer, no processo de certificação regular, a atuação conjunta dos membros do APL, em torno de um novo e mais rentável objetivo comum.

▪ ***Parcerias para disseminação do aprendizado***

O Programa USAID/Brazil está, desde o início, trabalhando junto com a Agência de Desenvolvimento do Maciço de Baturité, organização não governamental da região do APL, a fim de habilitá-la a dar continuidade às ações de fomento às exportações do APL de castanha de caju com os atuais e eventuais parceiros, mesmo quando se encerrar a participação da USAID no final de dezembro de 2006.

A incorporação de novos parceiros e a sistemática de acompanhamento regular de resultados por representante local do Programa serviu para fortalecer as ações planejadas e as relações entre os diversos elos da cadeia produtiva da castanha de caju no APL, habilitando-os a dar continuidade às ações de fomento às exportações do APL de castanha de caju, mesmo quando se encerrar a participação da USAID neste Programa, no final de dezembro de 2006.

O SEBRAE, por exemplo, não só planejou dar continuidade às ações de certificação orgânica no APL de castanha de caju no Maciço de Baturité por mais 2 anos até que os produtores do grupo piloto em conversão obtivessem seus certificados, como contratou o IBD para certificar como orgânicos produtores dos APLs de banana em Itapajé e de mel em Mombaça, ambos no Ceará.

A EMBRAPA, por sua vez, desenvolveu módulos específicos de tratamentos culturais e manejo para cajucultura orgânica, a partir das normas internacionais de certificação orgânica aplicadas pelo IBD, e deve disseminá-los através de seus programas de transferência de tecnologia.

4. Reflexões

As análises apresentadas ao longo deste documento, assim como a experiência prática de um ano e meio de implementação do Programa USAID, levam a uma série de reflexões que podem contribuir para a atuação dos programas de apoio ao setor de castanha de caju. Algumas reflexões são apresentadas a seguir, seguidas de propostas para apoiar o setor.

Tem se observado na indústria mundial de castanha de caju um aumento significativo na oferta mundial, acelerado pela utilização de novas variedades de cajueiro. Nesse quadro, destaca-se o Vietnã, que tem investido fortemente no aumento de produtividade no campo. Conseqüentemente, tem crescido a oferta da amêndoa da castanha de caju, pela ascensão do Vietnã e pela recuperação da Índia, ambas baseadas no processamento preferencialmente via mini-fábricas.

O aumento da produção de amêndoas tem sido acompanhado de aumento da demanda, mas em menores proporções, o que tem resultado em queda de preço dessa *commodity*. A tendência de queda de preços da amêndoa no mercado internacional, agravada pela conjuntura brasileira de uma moeda sobre-valorizada, coloca a indústria nacional em situação de desvantagem.

Nesse contexto, especificamente no que diz respeito ao modelo de mini-fábricas, o Brasil se apresenta em situação de fragilidade (como detalhado nos próximos parágrafos), devendo se posicionar adequadamente no sentido de buscar diretamente canais de comercialização com os países importadores, diferenciando sua amêndoa e aderindo às normas internacionais de fabricação de alimentos.

No sentido de caracterizar a mencionada situação de fragilidade do setor de castanha de caju no Brasil, destacamos a seguir os desafios ao desenvolvimento do setor que julgamos mais relevantes.

- (i) **Produção.** O Brasil enfrenta dificuldade em substituir seus cajueiros ainda tradicionais, o que resulta em níveis cada vez mais baixos de produtividade na produção. Apesar dos significativos avanços nas linhas de pesquisa relacionadas à produção de castanha de caju, o Brasil tem enfrentado dificuldades em transferir tecnologia aos produtores rurais,

principalmente devido à baixa capacidade de investimento destes. Há também problemas relacionados a práticas tradicionais de manejo que reduzem a qualidade da castanha, resultado também do baixo acesso a serviços de extensão rural. A própria estrutura da indústria brasileira de castanha de caju gera desincentivos claros para a realização de investimentos no campo.

Outra questão relevante diz respeito ao acesso a financiamento por parte de pequenos produtores e processadores rurais, que faz com que parte dos produtores acabe ficando dependente dos atravessadores, seus provedores de crédito.

- (ii) **Beneficiamento.** Quando comparadas aos seus concorrentes internacionais (Índia e Vietnã), as mini-fábricas brasileiras apresentam baixa competitividade. Avanços recentes (essencialmente em novos equipamentos) ainda não foram devidamente incorporados ao sistema de mini-fábricas brasileiras. Além disso, as mini-fábricas, embora tenham estrutura menor e, portanto mais flexível, enfrentam problemas comuns a uma pequena empresa: pequena escala; dificuldade de acesso à informação; pouca capacidade de gestão; baixo volume de produção; baixa confiabilidade dos dados contábeis, o que resulta em maiores dificuldades de acesso a crédito.

Mais uma vez, a estrutura da indústria também traz dificuldades, na medida em que coloca mini-fábricas disputando matéria prima com a grande indústria processadora de castanha de caju. Em função disso, e conjugada à dificuldade das mini-fábricas obterem crédito, o que se verifica é um elevado grau de ociosidade entre as mini-fábricas. Também as exigências da demanda mundial, que inclui tanto especificações da amêndoa, quanto do beneficiamento e “fôlego” de comercialização, tendem a favorecer os grandes grupos e impõem grande pressão sobre o arranjo das mini-fábricas agrupadas em Arranjos Produtivos Locais, visto que estas operam com processos produtivos menos estruturados e com capacidade financeira limitada.

No que diz respeito à grande indústria beneficiadora, esta também tem enfrentado dificuldades, agravadas pela tendência de queda nos preços da amêndoa e pela valorização da moeda brasileira. O baixo rendimento

de amêndoas inteiras resultante do processamento mecanizado limita o acesso da amêndoa brasileira ao mercado europeu e seu menor preço médio impede que o processador remunere melhor o produtor de castanha.

- (iii) **Comercialização.** As mini-fábricas que, apesar das dificuldades relacionadas anteriormente para a compra de matéria prima, conseguem se manter operando, não têm enfrentado grandes problemas para comercializar sua produção. No entanto, a falta de conhecimento por parte das mini-fábricas sobre o funcionamento e as características do mercado internacional, aliada à pouca habilidade para lidar com o tema de comercialização, tem gerado reflexos negativos. Primeiro, tem feito com que essas unidades produtivas não se posicionem adequadamente para aproveitar oportunidades existentes no mercado internacional. Segundo, tem fragilizado alguns elos importantes da cadeia produtiva, com produtores de castanha de caju ou com parceiros comerciais.
- (iv) **Cadeia de valor.** A cadeia de valor brasileira da castanha de caju é marcada pela concentração de poder nas mãos de poucas indústrias de processamento. Algumas indústrias de processamento concentram quase 98% do beneficiamento de castanha no Brasil. Assim, essas empresas conseguem se reunir e ditar as regras de compra de castanha in natura no mercado. Esta assimetria de poder tem reflexos negativos diretos sobre a propensão a investir em inovação. Além disso, esta estrutura permite que ineficiências industriais dos processadores sejam transferidas para os produtores, mantendo baixos os preços pagos pela castanha com casca e desencorajando, ou mesmo eliminando, a possibilidade de avanços tecnológicos no campo. No longo prazo, esse quadro poderá levar à estagnação da área plantada com níveis de produtividade decrescentes, implicando em uma menor oferta de castanha para processamento nas indústrias locais. Parte desse cenário já se verifica na indústria brasileira.

Outro aspecto importante diz respeito à oscilação de preço da *commodity*. Contratos futuros de compra e venda praticamente inexistem. Como a castanha é uma *commodity* vendida essencialmente para o mercado externo, seu preço varia muito. Dessa forma, nenhum elemento da cadeia se sente seguro em pré-determinar o preço num contrato, pois acham muito difícil prever o nível de preços que estará vigorando na

época da colheita e venda. Entretanto, o simples fato da castanha ser uma *commodity* não justifica a ausência de mecanismos financeiros que diminuam o risco e assegurem contratos futuros. Outras *commodities*, como café e soja, têm hoje mecanismos de *hedge* bastante desenvolvidos. Os motivos que levam a não existência desses mercados para a castanha de caju precisam ainda de investigação mais aprofundada.

A partir das reflexões e argumentos apresentados nos parágrafos anteriores, depreende-se a importância de se trabalhar com algumas linhas prioritárias de ações: **(i)** Investir na ampliação dos níveis de produtividade no campo, seja com a ampliação do cultivo do cajueiro anão precoce, seja com a utilização de tratamentos culturais mais eficazes; **(ii)** Fomentar e fortalecer integrações horizontais e verticais ao longo da cadeia, no sentido de reduzir o desbalanceamento histórico de poder; **(iii)** Investir na modernização e ganho de competitividade das mini-fábricas, inclusive com a preocupação de atendimento das normas internacionais de processamento de alimentos; **(iv)** Desenvolver instrumentos de crédito adequados às necessidades e possibilidades dos pequenos produtores e das mini-fábricas, não necessariamente por meio de produtos ou instituições financeiras tradicionais⁸; **(v)** Fomentar o estabelecimento de parcerias que, não só viabilizem a venda da produção das mini-fábricas, mas que produzam modelos de comercialização que permitam uma inserção mais vantajosa dessas unidades de beneficiamento no mercado internacional da castanha de caju; **(vi)** Desenvolver mecanismos financeiros que reduzam a exposição a risco das pequenas unidades produtivas, geradas por oscilações de preço da *commodity*.

No que diz respeito especificamente à grande indústria brasileira processadora de castanha de caju, o foco das ações deve ser no desenvolvimento de processos automatizados que alcancem rendimento de castanhas inteiras superiores, ao mesmo tempo em que consigam obter amêndoas mais claras sem alterar seu sabor natural. Apesar dos insucessos do passado, esta inovação tecnológica tem o poder de modificar a estrutura do processamento até mesmo nos países com abundante mão de obra, quando associada com exigências de práticas de fabricação mais restritas quanto à saúde dos consumidores.

⁸ O Programa USAID Brasil desenvolveu solução de financiamento exitosa por meio de parceria com uma empresa de comercialização e distribuição (*value chain finance*).

Quanto a intervenções em APLs de micro e pequenas empresas como o da castanha de caju em Barreira, percebeu-se a necessidade da existência de uma instituição articuladora local, com equipe gerencialmente capaz, que faça a ponte entre os representantes dos produtores e processadores do APL e as diversas instituições parceiras, elaborando e acompanhando a execução de um plano de trabalho interinstitucional, privilegiando os resultados em vez da divulgação da autoria das ações, o que acontecerá naturalmente em caso de sucesso dos trabalhos. Ao mesmo tempo, as intervenções têm que reconhecer as necessidades imediatas dos integrantes do APL através de ações paliativas, enquanto atuam para modificar um quadro desfavorável com medidas de efeito não imediatos, porém definitivos.

O presente documento buscou consolidar as experiências do Programa USAID junto ao setor de castanha de caju, como forma de apoiar o desenvolvimento do mesmo no Brasil. Aqui não se objetiva apresentar uma receita pronta para ampliar as exportações brasileiras de castanha de caju. Ao contrário, o que se pretende é mostrar a complexidade do tema, sinalizando reflexões e propostas possíveis para fortalecer o setor. O objetivo maior, portanto, foi disseminar informações que possam servir como um guia útil para instituições de fomento que planejem apoiar setor de castanha de caju em seu processo de desenvolvimento.

Reconhecendo a importância deste trabalho e, ao mesmo tempo, suas limitações no que diz respeito ao tratamento aprofundado das propostas relacionadas nesta última seção, recomenda-se que este seja o início de um esforço maior na formulação de políticas de desenvolvimento para o setor de castanha de caju.