

CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE AMÊNDOA DA CASTANHA-DE-CAJU - Os casos dos Municípios de Barreira e Pacajus no Estado do Ceará¹

1 Este texto é resultado parcial da tese de doutorado em Agronegócios, UFRGS/CEPAN, cuja pesquisa foi realizada com apoio financeiro da FUNCAP.

Tereza Cristina Lacerda Gomes, DSc. em Agronegócios pelo CEPAN/UFRGS.

Jair do Amaral Filho, Luiz Carlos Federizzi, Marcelo Miele.

Universidade Estadual Vale do Acaraú

15- Arranjos institucionais, governança e políticas sócio-espaciais

RESUMO

A temática central deste estudo foi a configuração dos canais de comercialização e da governança nos arranjos produtivos locais (APLs) da amêndoa da castanha-de-caju (ACC) dos municípios de Barreira e Pacajus, no Estado do Ceará. A pesquisa foi fundamentada nas abordagens de cadeias produtivas, canais de comercialização e estruturas de governança. Foram realizadas pesquisas bibliográfica, documental e estudo de caso. Os dados primários foram coletados com questionário estruturado para gestores das empresas e submetidos às análises descritiva e de conteúdo. Os resultados expressaram que os APLs aproximam-se da estrutura de organização de cadeias produtivas denominada *core-ring with coordinating firm*. O mecanismo de comercialização utilizado é o mercado físico e predominam canais de comercialização com a atuação de intermediários. Os aglomerados apresentam estrutura de coordenação híbrida, sendo regidos por governança local privada e pelo mercado. O estudo confirmou que a governança local privada quando originada e/ou fortalecida por uma ação empreendedora endógena contribui de modo mais expressivo para o dinamismo dos aglomerados produtivos, inclusive para reduzir o escoamento da renda dos APLs.

PALAVRAS-CHAVE: Aglomerações Produtivas, Canais de Comercialização, Governança

ABSTRACT

The central thematic of this study was the configuration of the commercialization channels and of the governance in the (APLs) of local productive arrangements of cashew nut

shelled from Barreira and Pacajus cities, in Ceará State. The research was based on the approaches of productive chains, commercialization channels and governance structures. Bibliographical, documental researches were accomplished and case studies. The primary data were collected with structured questionnaire for company managers and submitted to descriptive analysis and content analysis. The results expressed that APLs approximate to the structure of organization of productive chains denominated core-ring with coordinating firm. The commercialization mechanism used is the physical market and commercialization channels prevail with mediators' action. The agglomerates present a hybrid coordination structure, being ruled by private local governance and by the market. The study confirmed that the private local governance when originated and/or strengthened by an endogenous enterprising action contribute to a more expressive way to the dynamism of the productive agglomerates, inclusively reducing the drainage of the income of APLs.

Key-Words: Productive gatherings, Channel of Commercialization, Governance

INTRODUÇÃO

O agronegócio do caju, no plano nacional, concentra-se na região Nordeste e, no contexto regional, apresentam maior expressividade quanto à produção de matérias-primas, os Estados do Ceará, Piauí e Rio Grande do Norte. O Ceará destaca-se por exibir maiores área cultivada e produção que os demais estados, além do maior número de empresas de processamento e de agentes de distribuição de castanha-de-caju, fatores determinantes da sua posição de maior exportador da ACC brasileira.

Os pesquisadores/especialistas exprimem em diversos estudos/publicações o fato de que o agronegócio do caju apresenta fragilidades na sua articulação inter-empresarial e institucional. Estas fragilidades parecem resultar da predominância de uma visão individualista dos agentes atuantes neste, os quais ainda não estão conscientes da importância de uma atuação articulada e/ou conjunta em prol de toda a cadeia produtiva – que repercute negativamente no desempenho do setor.

Apesar das fragilidades, este segmento tem expressiva participação na geração de renda e divisas para o Estado do Ceará e Brasil, já que a amêndoa da

castanha-de-caju foi responsável pelo valor de US\$172.450 mil nas exportações brasileiras em 2006 (MAPA, 2008). Ressalta-se que a ACC não é um fruto comercializado *in natura*, já que o processamento é necessário para extração da amêndoa da casca, como ocorre com as demais frutas oleaginosas (demais castanhas, amêndoas, nozes e avelãs). Comparando-se com o valor das exportações da castanha-do-Pará sem casca, que no mesmo ano foi de US\$ 7.709 mil, confirma-se a importância da amêndoa da castanha-de-caju para a geração de divisas para o País (MAPA, 2008).

A emergência, em Barreira e Pacajus, no Estado do Ceará, de uma forma de organização econômica e social diferenciada da organização estruturada pelas grandes empresas motivou o estudo sobre a dinâmica interorganizacional referente aos canais de comercialização e estruturas de governança nestes aglomerados produtivos.

O presente estudo é inédito, visto que consistiu num corte transversal dos segmentos da cadeia produtiva da ACC nos dois APLs abrangendo a percepção dos segmentos empresariais atuantes (produção primária, processamento e distribuição atacadista e/ou exportação).

O conhecimento da configuração dos canais de comercialização e estruturas de governança nos arranjos produtivos locais de amêndoa da castanha-de-caju em Barreira e Pacajus, que se destacam pelo empreendedorismo, pela articulação entre os elos das cadeias produtivas e pela inserção no mercado externo, contribuirá para a identificação de estratégias que potencializem as oportunidades de desenvolvimento para o Ceará, e conseqüentemente, para a formulação de políticas públicas.

CADEIAS PRODUTIVAS, COMERCIALIZAÇÃO E COORDENAÇÃO NO AGRONEGÓCIO

Cadeia produtiva é um conjunto de componentes interativos, tais como, sistemas produtivos agropecuários e agroflorestais, fornecedores de insumos e serviços, indústrias de processamento e transformação, distribuição e comercialização, além dos consumidores finais do produto e subprodutos fabricados pelas empresas atuantes (CASTRO *et al.*, 1995).

Para Morvan (1991), uma cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, separáveis entre si por um encadeamento técnico. Batalha e Silva (2001) analisa as cadeias produtivas considerando-as compostas por três macrosegmentos: comercialização, industrialização e produção de matérias-primas.

- Macrosssegmento Produção de Matérias-primas – composto pelas firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem na produção do produto final. A obtenção de um produto qualquer necessita de uma série de inputs de base: energia, matéria-prima, mão-de-obra, equipamentos, outros. A cada processo produtivo podem ser associadas uma ou várias matérias-primas que terão uma importância vital para o conjunto das operações da cadeia.

- Macrosssegmento Industrialização – onde atuam as firmas responsáveis pela transformação de matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor. Este macrosssegmento abrange operações logísticas e comerciais fundamentais para a atuação em diferentes tipos de mercados.

- Macrosssegmento Comercialização – abrange as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo dos produtos finais. Para compreender a dinâmica desse macrosssegmento é preciso associar cada um dos produtos aos canais de distribuição.

Sob a ótica das cadeias agroindustriais, a comercialização consiste na transferência do produto entre empresas ao longo dos vários estágios do seu processo produtivo. Nesta perspectiva, a eficiência na comercialização de insumos e produtos torna-se um fator determinante para a competitividade das empresas. São os mecanismos de comercialização que ligam os integrantes de uma cadeia produtiva, portanto, quanto mais eficaz for a coordenação entre os elos, menores serão os custos envolvidos, mais rápidos serão a adaptação às modificações no ambiente externo e a resolução de conflitos entre clientes e fornecedores (AZEVEDO, 2001).

Os agentes econômicos selecionam os mecanismos de comercialização que julgam apropriados para as transações que efetuarão, com a finalidade de reduzir os custos referentes a: elaboração e negociação de contratos, mensuração e fiscalização da informação; monitoramento do desempenho; e organização das atividades. Estes mecanismos, denominados estruturas de governança, assumem formas diversas, abrangendo desde o mercado físico, contrato de suprimento regular, contratos de longo prazo, integração vertical e outros.

Neves (2003) define canais de distribuição como “uma rede orquestrada que cria valor aos usuários finais, através da geração das utilidades de forma, posse, tempo e lugar, principalmente”. A comercialização viabiliza o transporte, estoque e disponibilização dos produtos nos locais onde os consumidores terão acesso. Assim, constata-se que os

quatro tipos de utilidade – forma, tempo, lugar e posse – estão presentes em todos os produtos.

Canais de distribuição são “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo ou uso” (STERN *et al.*, 1996). Percebe-se a ligação entre canais de comercialização e custos de transação, visto que são enfatizadas as ações de planejamento, organização e controle de alianças entre instituições, agências e nas relações internas nas firmas (ou relações hierárquicas).

Os canais de distribuição aperfeiçoam-se para ajustar-se às alterações no comportamento do mercado consumidor e demais condições ambientais que afetam as transações, com objetivo de assegurar a eficiência nos processos de troca. Surgem estruturas com a inclusão de intermediários e organizações de apoio e, os canais passam a ser caracterizados segundo o número de agentes participantes. Este último (número de agentes) determina os níveis do canal de distribuição que pode variar de um nível (venda direta) ou mais de um (nos quais se verifica a atuação de intermediários). A coordenação existente na distribuição expressa a forma de governança.

Barkema (1993); Zylbersztajn (1995); Menard (1996) destacam que há grande variedade de arranjos institucionais e formas organizacionais que podem coordenar a transferência de produtos ao longo de um sistema agroindustrial. Os tipos de coordenação diferem pelo grau de controle administrativo existente entre as partes envolvidas na transação, refletindo diferenças de interdependência (SPORLEDER, 1992; MENARD, 1996; LAWRENCE *et al.*, 1997).

Devido à evolução do mercado consumidor com crescente grau de exigências e cada vez mais diversificado, os agentes do agronegócio estão adotando mecanismos extra mercado para coordenar sua cadeia de suprimento ou sua rede de distribuição (BARKEMA, 1993; MENARD, 1996; SPORLEDER, 1992; ZYLBERSZTAJN e FARINA, 1998). Além disso, há uma tendência a buscar redução dos riscos associados às matérias-primas por meio da coordenação (SPORLEDER, 1992; LAWRENCE *et al.*, 1997).

Williamson (1991) argumenta que a adaptabilidade, em vez de eficiência alocativa, consiste no problema central da organização econômica, por isso é importante distinguir a capacidade adaptativa das diferentes estruturas de governança. Assim, contrapõe as visões de Hayek - que aponta o sistema de preços como o mais eficiente para promover a adaptação a distúrbios- e de Barnard - que enfatiza o poder de adaptação existente no

seio das organizações através da capacidade discricionária de seus administradores. À primeira chama de adaptação autônoma; à segunda, de adaptação coordenada, na qual ocorre cooperação entre os agentes. A adaptação autônoma não necessita de intervenção e o ajuste entre a oferta e a demanda ocorre pelo sistema de preços, enquanto a adaptação coordenada requer esforços para promover a cooperação entre os agentes. O mesmo autor sugere associar distúrbios inseqüenciais à adaptação autônoma, ou seja, mudanças no ambiente econômico que não tenham efeitos significativos para um sistema produtivo não exigem esforços de coordenação. Nesse caso, o mercado irá coordenar os agentes por meio do sistema de preços. Por sua vez, os distúrbios seqüenciais afetam os sistemas produtivos de tal forma que o mercado não é suficiente para permitir a adaptação às novas condições. É preciso, portanto, a intervenção de empresas, de associações de interesse privado ou do Estado para coordenar diversos agentes do sistema para os ajustes necessários. E, em situações de dependência bilateral, a relação de autoridade existente nas organizações tem vantagens adaptativas sobre a forma autônoma de adaptação do mercado.

No que se refere aos incentivos, os mercados apresentam forte poder de incentivo comparativamente às vantagens adaptativas das organizações, além de não incorrerem em custos burocráticos (WILLIAMSON, 1985). Assim, enquanto a forma de governança hierárquica tem alto poder adaptativo ante os distúrbios seqüenciais, o mercado, pelo sistema de preços, apresenta alto poder de incentivo. As formas híbridas conservam a autonomia das partes, mantendo o poder de incentivo do mercado e a forma autônoma de adaptação.

As formas híbridas de governança ocorrem quando há a dependência bilateral entre os agentes envolvidos em uma transação, ou seja, torna-se necessária alguma forma de planejamento e de decisão administrativa entre duas ou mais firmas autônomas, mas não se verifica a necessidade da forma hierárquica de organização. E, permitem a adaptação cooperativa por meio de controles administrativos e salvaguardas contratuais (WILLIAMSON, 1985; 1991).

CONFIGURAÇÃO E GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Arranjos produtivos locais (APLs) consistem em “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência” (LEMOS, 2003, p.

80). Os APLs abrangem toda a cadeia produtiva e o ambiente organizacional que permeia a sua atuação e/ou enseja-lhe o suporte necessário ao seu funcionamento.

A formação deste tipo de aglomeração produtiva está comumente associada “[...] a trajetórias históricas, de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum.” (SANTOS, 2005, p. 51). E este tipo de aglomeração produtiva, tem como principais elementos que a caracterizam: a diversidade de atividades e agentes econômicos, políticos e sociais; a proximidade territorial, a importância associada ao conhecimento tácito, a existência real ou potencial de processos de inovação e aprendizados interativos; as formas de governança inerentes às relações entre diferentes segmentos de atores (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2002).

O estudo de arranjos produtivos locais implica a identificação da sua estrutura/configuração, forma de governança e estratégias de inserção no mercado.

No que se refere aos tipos de estrutura, Storper e Harrison (1991) propuseram a seguinte taxonomia: *all ring-no core*; *core-ring with coordinating firm*, *core-ring with lead firm* e *all core*.

No primeiro tipo de estrutura de sistema ou arranjo produtivo, denominado de *all ring-no core*, não há presença de líderes sistemáticos, verificando-se uma relação entre iguais e sem qualquer espécie de hierarquia entre os agentes.

Sob a estrutura denominada *core-ring with coordinating firm*, é verificado algum grau de hierarquia em virtude da presença de assimetrias entre os agentes participantes da cadeia produtiva. A(s) assimetria(s) entre as firmas que compõem o sistema analisado resultam do exercício de algum tipo de influência sistemática exercida por um (ou alguns) dos agentes (empresas) sobre os demais. Sob esta estrutura, porém, a influência (poder) da firma coordenadora é limitada pela sua incapacidade de assumir internamente as tarefas realizadas pelas outras, impedindo que sua atuação seja determinante para a sobrevivência dessas (demais empresas participantes do processo).

A estrutura *core-ring with lead firm* caracteriza-se pela presença de assimetrias entre os agentes, cuja magnitude determina a existência de relações hierarquizadas entre as empresas. Desse modo, há presença de firma(s) líder(es), cuja conduta orienta as ações das outras empresas participantes da cadeia (seguidoras) e a sua sobrevivência/participação no sistema. A firma líder, por sua vez, é totalmente independente de seus fornecedores, distribuidores e subcontratantes.

O quarto tipo, denominado *all core*, caracteriza-se pela integração vertical na cadeia produtiva, sendo todas as atividades - desde a produção até a distribuição do produto - assumidas comumente por uma grande empresa. Este tipo de estrutura impede a configuração de rede de empresas, não sendo de interesse para o estudo de APLs.

A governança em arranjos produtivos locais refere-se a diferentes modos de coordenação entre agentes e atividades, estas últimas abrangendo da produção até a distribuição de bens e serviços, bem como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos e inovações. A identificação da governança atuante no aglomerado possibilita a análise da influência dos agentes locais e externos na coordenação dos sistemas de produção e distribuição, e na trajetória de desenvolvimento da capacitação produtiva e da capacidade inovativa das empresas (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2002; LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

As relações de poder ocorrentes ao longo das cadeias de produção e distribuição de mercadorias podem ser governadas/coordenadas pelo mercado (mecanismos de preços), estruturas intermediárias de coordenação ou por fortes hierarquias impostas por agentes participantes do processo. Sob estruturas híbridas (intermediárias) de coordenação, verifica-se a substituição dos mecanismos de preço e hierarquias por interações mais freqüentes dos agentes envolvidos que favorecem o estabelecimento de colaboração e cooperação entre as empresas e tendem a intensificar o aprendizado e a inovação (STORPER; HARRISON, 1991).

O processo de coordenação entre os diversos agentes sociais com o propósito de estabelecer redes de cooperação entre firmas, na busca do aproveitamento das vantagens locais de um aglomerado produtivo, é visto por Valente (2006) como um fenômeno histórico e evolucionário, influenciado tanto pela proximidade entre os agentes, quanto pelas características particulares de cada localidade.

Considerando as limitações características das pequenas empresas verifica-se que os laços estabelecidos por essas redes contribuem para o desenvolvimento das firmas, devido ao acesso a conhecimentos e recursos que não estariam disponíveis caso estas atuassem isoladamente.

Pereira e Venturini (2006) identificaram que os principais elementos envolvidos na criação e manutenção de laços de cooperação entre empresas são: a realização dos objetivos individuais na rede; o ambiente proporcionado pela rede; os mecanismos de controle; a inovação como objetivo compartilhado e a confiança.

Segundo Oliver (1990), as seguintes razões podem ser consideradas como subjacentes ao processo de formação de arranjos cooperativos: i) obter recursos e economias de escala (necessidade); ii) exercer influência sobre as organizações (assimetria); iii) promover a coletividade entre membros através do compartilhamento de informação (reciprocidade); iv) obter vantagem econômica (eficiência); v) reduzir as incertezas competitivas (estabilidade) e/ou vi) usufruir/melhorar a imagem do arranjo e de seus atores (legitimidade).

As empresas localizadas em aglomerados podem ter ganhos potenciais oriundos das externalidades geradas pela própria aglomeração ou como resultado de ação conjunta deliberada entre as empresas. As vantagens da aglomeração são meramente estáticas (decorrentes da oferta de serviços técnicos, de insumos, infra-estrutura e disponibilidade de pessoal especializado, gerando economias internas e externas à empresa). E, as vantagens das ações conjuntas são consideradas de natureza dinâmica, constituindo-se de atos conscientes de cooperação interfirmas ou da união de forças de associações empresariais, podendo ser de caráter técnico-produtivo, tecnológico ou interorganizacional (CUNHA,2002).

METODOLOGIA

ÁREA DE ABRANGÊNCIA DO ESTUDO

O estudo foi realizado nos Municípios de Barreira e Pacajus, por se destacarem entre os principais produtores de caju e de amêndoa de castanha-de-caju no Ceará, notadamente apresentando aglomerações de micro e pequenas empresas formais e informais processadoras da castanha-de-caju. As regiões do Maciço de Baturité e Metropolitana, nas quais os APLs se localizam, integram o Pólo Produtor de Pacajus, o qual apresenta o maior índice de utilização da sua área potencial para o cultivo do cajueiro (22,4%) em relação aos demais pólos produtores do Estado.

VARIÁVEIS ESTUDADAS

Azevedo (2001) define comercialização como a transferência do produto pelos vários estágios do processo produtivo, sem limitar-se ao transporte físico dos produtos ao longo da cadeia produtiva. No presente estudo, a configuração dos canais e dos

mecanismos de comercialização foi verificada a partir da identificação da localização dos fornecedores e clientes; mercados atingidos pelos APLs.

Estrutura de governança consiste na coordenação entre elos de uma cadeia produtiva pode ser entendida como a habilidade de transmitir informações, estímulos e controles ao longo das etapas seqüenciais que integram o conjunto de atividades necessárias para atender ao mercado (FARINA; ZYLBERSTAJN, 1994). Barkema (1993) refere-se a uma variedade de estruturas que podem coordenar a transferência de produtos ao longo de um sistema agroindustrial, e classifica a coordenação vertical em quatro grupos: coordenação externa (mercado), contratos, alianças estratégicas e a coordenação interna (hierarquia ou integração vertical). Assim, foram caracterizadas as estruturas de governança que coordenam as transações nos APLs estudados.

MÉTODOS DE COLETA E DE AMOSTRAGEM

Os dados primários junto aos agentes atuantes nos elos da cadeia produtiva da ACC foram obtidos a partir de entrevistas individuais. As amostras dos segmentos a serem estudados foram definidas de forma não probabilística, segundo procedimentos propostos em Barros e Lehfeld (1990) e Gil (1999), já que se trata de um estudo de caso. Os critérios para composição das amostras foram a diversidade de porte e localização na área geográfica do município, de forma a se obter evidências da dinâmica de agentes, em diferentes portes e contextos, e a acessibilidade à informação proporcionada pelos indivíduos.

O universo da pesquisa abrangeu 07 distritos em cada um dos APLs. Devido à opção pela amostragem não probabilística, procurou-se resguardar a quantidade mínima de 2 agentes nos estratos em que não se pôde abranger todo o universo. Este procedimento foi adotado com o objetivo de identificar se havia diferença de visões e desempenho e, portanto, a necessidade de inclusão de mais elementos na amostra para assegurar que esta fosse representativa da diversidade existente no universo de estudo.

Desse modo, no APL de Barreira foram entrevistados: 16 cajucultores, 03 corretores locais das grandes empresas processadoras de castanha-de-caju, 09 empresa locais de processamento de castanha-de-caju e 01 central de classificação e exportação de ACC. E no APL de Pacajus, entrevistou-se: 14 cajucultores, 04 corretores locais das grandes empresas processadoras de castanha-de-caju, 03 empresas locais de

processamento de castanha-de-caju e 01 central de classificação e comercialização de ACC.

MÉTODOS DE ANÁLISE

Os dados quantitativos foram submetidos à análise descritiva, seguindo-se os procedimentos estatísticos comumente usados para a identificação da frequência de ocorrência de determinadas características ou aspectos relevantes da dinâmica das empresas atuantes no arranjo - e inferência da amostra para os municípios estudados.

Para complementar a caracterização da estrutura de governança vigente nos APLs, utilizou-se a análise de conteúdo que foi conduzida seguindo-se as etapas básicas propostas em Bardin (2004:89): pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados; e interpretação.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para os APLs de Barreira e Pacajus, Ceará, em todos os segmentos, o único mecanismo de comercialização utilizado foi o mercado físico, visto que, apesar da grande penetração da castanha-de-caju e de sua amêndoa no mercado internacional, estas não são comercializadas em bolsas de mercadorias e futuros. A cadeia produtiva da amêndoa da castanha-de-caju nestes arranjos produtivos estudados está expressa na figura 1.

Quanto à localização dos principais fornecedores dos implementos mais importantes, máquinas e equipamentos, estes estão assim divididos: segmento produtor de matérias-primas – mercado local; segmento processador de castanha – mercado local e estadual (Fortaleza) e as centrais de classificação e exportação da ACC – metalúrgica local e fornecedores nos mercados estadual e internacional (Itália).

Os principais fornecedores de insumos ou dos produtos a serem comercializados pelos agentes atuantes nestes APLs têm a seguinte localização: segmento produtor de matérias-primas – produtores de mudas, lojas de insumos agrícolas e granjas (adubo orgânico) no mercado local ou estadual (municípios vizinhos); segmento dos corretores

da castanha – produtores locais e de municípios vizinhos (mercado local e estadual); segmento processador de castanha – produtores locais e de municípios vizinhos na safra, produtores em outros estados e corretores de castanha no mercado estadual na época da entressafra e insumos no mercado local e estadual (Fortaleza); as centrais de classificação e exportação da ACC – micro e pequenas unidades processadoras locais, em Pacajus-CE e nos estados do Rio Grande do Norte e Piauí.

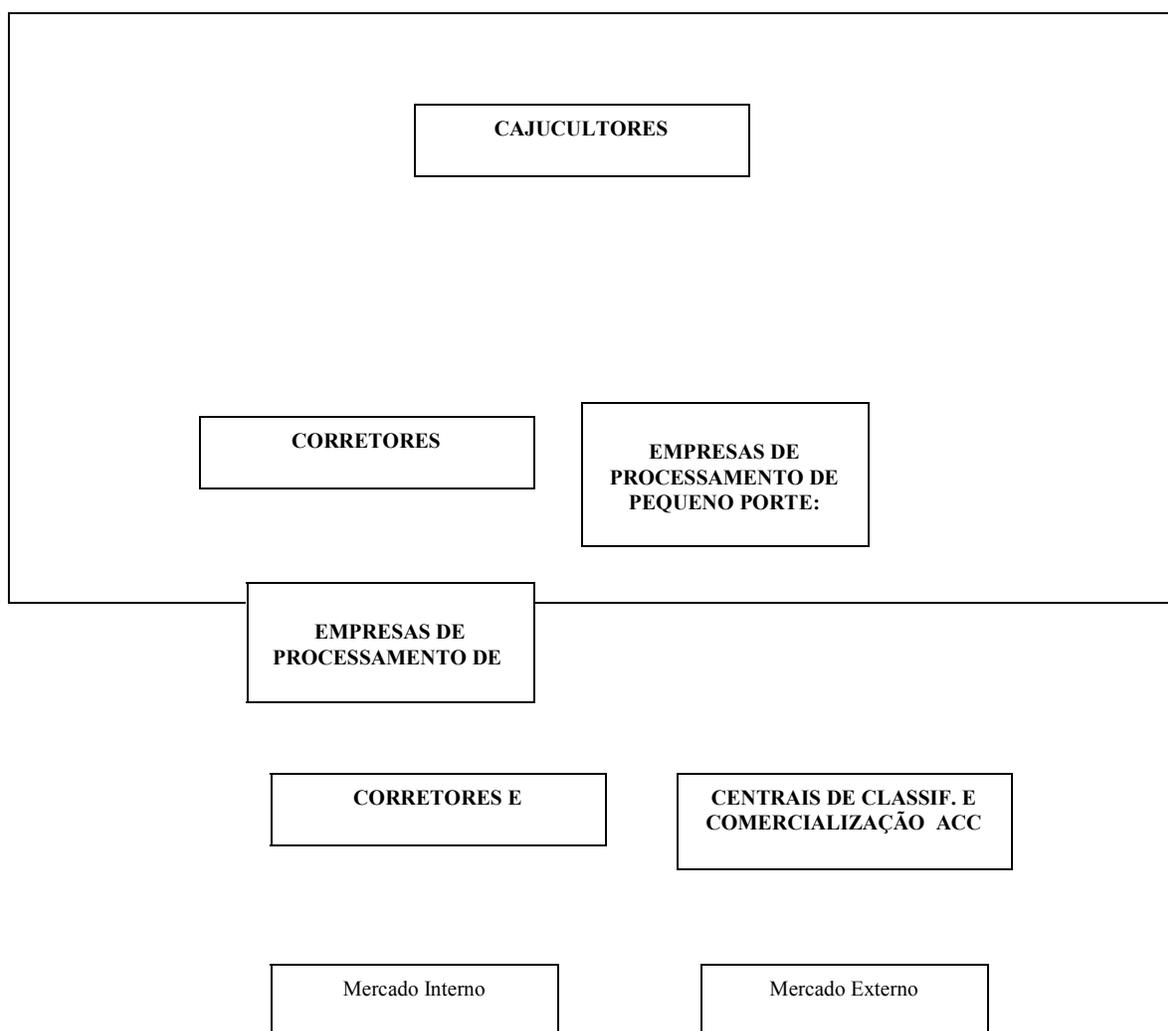


Figura 1 - Segmentos atuantes na cadeia produtiva da amêndoa da castanha-de-caju nos Municípios de Barreira e Pacajus no Estado do Ceará

Constatou-se haver disponibilidade local e/ou proximidade dos fornecedores dos principais implementos, máquinas e equipamentos utilizados pelos segmentos atuantes nos dois APLs, ressaltando-se que, no mercado estadual, a aquisição se verifica no Município (vizinho) de Horizonte e/ou em Fortaleza, e todos os segmentos expressaram

ter facilidade de acesso a estes. O segmento das centrais de classificação necessita adquirir equipamento disponível no mercado nacional, a máquina de embalagem a vácuo - fabricada em São Paulo - porém a sua aquisição é facilitada pela atuação de representantes das empresas produtoras em Fortaleza.

No caso de Barreira, os segmentos estudados identificaram como principais práticas de comercialização dos produtos e os mercados nos quais estas são adotadas: produtores de matérias-primas - venda a corretores locais/distritais; processadores de castanha-de-caju – venda a distribuidores atacadistas no mercado local, venda a distribuidores varejistas no mercado estadual, nacional; e as centrais de classificação e exportação da ACC - venda a distribuidores atacadistas no mercado internacional.

Desse modo, conclui-se que as opções possíveis de canal(is) de comercialização são as apresentadas na figura 2.

Verificou-se que no APL de Barreira são utilizados os canais de comercialização I, II, III, IV e V, prevalecendo de forma bastante expressiva o uso do II em termos de volume comercializado e o V com pequena frequência, já que a venda conjunta via centrais de classificação e exportação da ACC não apresentou regularidade.

No APL de Pacajus, os tipos de canais adotados são I, II, III, IV, observando-se o mesmo comportamento em termos de uso do canal de comercialização II. É importante ressaltar que a utilização do canal VI será viabilizada quando a COOPACAJU iniciar sua atuação em Pacajus.

CANAL I	Produtor ⇌ Corretor Distrital ⇌ Corretor Local ⇌
	Grandes Processadoras ⇌ Corretores/Exportadores de ACC, Indústria de Produtos Alimentares, Supermercados/Lojas de Conveniência
CANAL II	Produtor ⇌ Corretor Local ou Distrital ⇌
	Grandes Processadoras ⇌ Corretores/Exportadores de ACC, Indústria de Produtos Alimentares, Supermercados/Lojas de Conveniência
CANAL III	Produtor ⇌ Processadoras Locais ⇌
	Distribuidores Varejistas no Mercado Estadual
CANAL IV	Produtor ⇌ Processadoras Locais ⇌
	Distribuidores Varejistas no Mercado Nacional
CANAL V	Produtor ⇌ Processadoras Locais ⇌
	Centrais e Classificação e Exportação de ACC ⇌

Distribuidores Atacadistas no Mercado Internacional	
CANAL VI	Produtor ↔ Processadoras Locais ↔
Central de Classificação e Comercialização de ACC ↔	
Distribuidores Atacadistas e Varejistas no Mercado Interno	

Figura 2 - Opções de canais de comercialização nos APLs de amêndoa da castanha-de-caju em Barreira e Pacajus no Estado do Ceará.

A localização específica dos mercados nos quais a ACC produzida nos arranjos produtivos locais foi inserida no período de 2003 a 2005, segundo o APL, está discriminada a seguir.

Quanto ao mercado estadual, a ACC proveniente das unidades de processamento integrantes do APL de Barreira foi comercializada por distribuidores varejistas em Fortaleza e Pacajus. No caso da prestação de serviços envolvendo todo o processo para clientes fora do APL, este produto chegou aos Municípios de Aracoiaba e Horizonte, no Ceará. A subcontratação por outras empresas do APL, para a realização das etapas de corte e despêliculagem, envolveu 22,22% das unidades estudadas e a ACC proveniente desta foi comercializada pela unidade subcontratante, principalmente no mercado externo.

A penetração da ACC de Barreira no mercado nacional, ocorreu para os Estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Amazonas, e Distrito Federal. A inserção nos três últimos Estados e no Distrito Federal ocorreu exclusivamente para a unidade de processamento gerida pela Associação Comunitária de Barreira – ACB. Esta é localizada na sede do Município e apresenta maior regularidade no processamento em função dos esforços do seu gestor na busca de recursos e clientes, porém, ultimamente, em função da falta de capital de giro, atua na prestação de serviços.

Para as unidades associativas integradas às centrais, o mercado internacional foi priorizado, destinando-se cerca de 60 a 80% da produção total para este. Neste mercado, a ACC é comercializada nos Estados Unidos (60% do total exportado), Canadá, Holanda, Itália e Líbano.

A ACC proveniente das unidades de processamento integrantes do APL de Pacajus foi comercializada em Fortaleza por distribuidores varejistas. No mercado nacional, este produto chegou aos Estados de São Paulo, Pernambuco e Amazonas. E a inserção no mercado internacional da ACC processada pelas unidades associativas deste

APL foi viabilizada no ano de 2000 pelas centrais de classificação e exportação do APL de Barreira para os mesmos destinos (citados anteriormente).

Houve maior diversificação de mercados para a amêndoa da castanha-de-caju do APL de Barreira, inclusive a continuidade de inserção no mercado externo. Esta decorre da atuação das centrais de classificação e exportação que articularam a venda conjunta, a busca de apoio junto aos órgãos de fomento e, principalmente, a sensibilização para a importância da cooperação, no sentido de fortalecer a imagem do Município como pólo produtor de ACC. Além disso, a subcontratação por empresas de fora do APL também favoreceu a divulgação da qualidade nos serviços de processamento pelas empresas de processamento locais.

Quanto à forma de organização da cadeia produtiva, o APL de Barreira aproxima-se da estrutura denominada *core-ring with coordinating firm*, na qual a presença de assimetrias entre os agentes participantes da cadeia determina algum grau de hierarquia. Neste arranjo produtivo, as assimetrias referem-se ao conhecimento do mercado externo por parte das centrais de classificação, particularmente por uma delas. Em função dessa, a inserção no mercado internacional pelas demais empresas depende delas. Este poder, contudo, é limitado e sua atuação não é determinante para a sobrevivência das demais empresas, já que a ACC tem demanda assegurada no mercado interno. Estes limites ao poder das firmas coordenadoras (centrais) resultam, ainda, do fato de estas não terem capacidade de assumir internamente as tarefas realizadas pelas demais empresas participantes do processo, em função de serem empresas de pequeno porte.

Identificada a forma de organização da cadeia produtiva, passou-se para a verificação de qual a estrutura de governança presente neste APL. Há governança local privada, conforme ilustra a figura 3, exercida pelas duas empresas que coordenam as transações com o mercado externo. Adicionalmente, uma associação de classe (ACB) favorece o dinamismo das unidades de processamento, funcionando como centro de treinamento de mão-de-obra, quando se fez necessário, e sensibilizando os agentes para a importância e benefícios do estabelecimento/consolidação da cooperação entre estes, o que também configura uma governança local privada.

Caso haja um aumento significativo das relações de subcontratação que amplie o poder das “empresas coordenadoras”, a forma de coordenação neste APL pode ser alterada, dando lugar a estruturas mais próximas da hierarquia, liderança e comando, em lugar de colaboração e cooperação. É importante ressaltar que tais relações decorrem da

necessidade que as subcontratantes (centrais) têm de reduzir custos com a contratação de mão-de-obra e da falta de capital de giro para as subcontratadas.

A estrutura do APL de Pacajus (figura 4) assemelha-se à do APL de Barreira, diferenciando-se apenas pelo fato de a assimetria de conhecimento entre os agentes ser menor. Neste APL, também foi observada a governança local por associação de classe (Associação Comunitária de Pascoal) no desenvolvimento conjunto de equipamentos, como centro de treinamento de mão-de-obra, quando foi necessário, na busca de parcerias para a comercialização conjunta, visando à penetração nos mercados interno e externo, e na sensibilização para a importância da cooperação entre todos os elos da cadeia para a potencialização dos ganhos de forma a atingir a todos.

Neste arranjo produtivo, no entanto, a atuação da governança local é menos freqüente e sugere/parece ser mais frágil. Por isso, seu fortalecimento é buscado a partir do suporte dos órgãos de apoio executores do Programa de Revitalização de MiniFábricas, que visa fortalecer a atividade de modo sustentável, integrando produtores de matéria-prima e unidades de processamento, de modo a viabilizar uma comercialização mais vantajosa para a castanha e a ACC em seus diferentes mercados.

Os APLs apresentam estrutura de coordenação híbrida, o mercado coordena as transações entre fornecedores e cajucultores, entre esses e os corretores das empresas de processamento de grande porte; e as centrais as transações com clientes externos.



Figura 3 - Estrutura de governança no APL de amêndoa da castanha-de-caju de Barreira no Estado do Ceará.

**GOVERNANÇA
LOCAL PRIVADA**

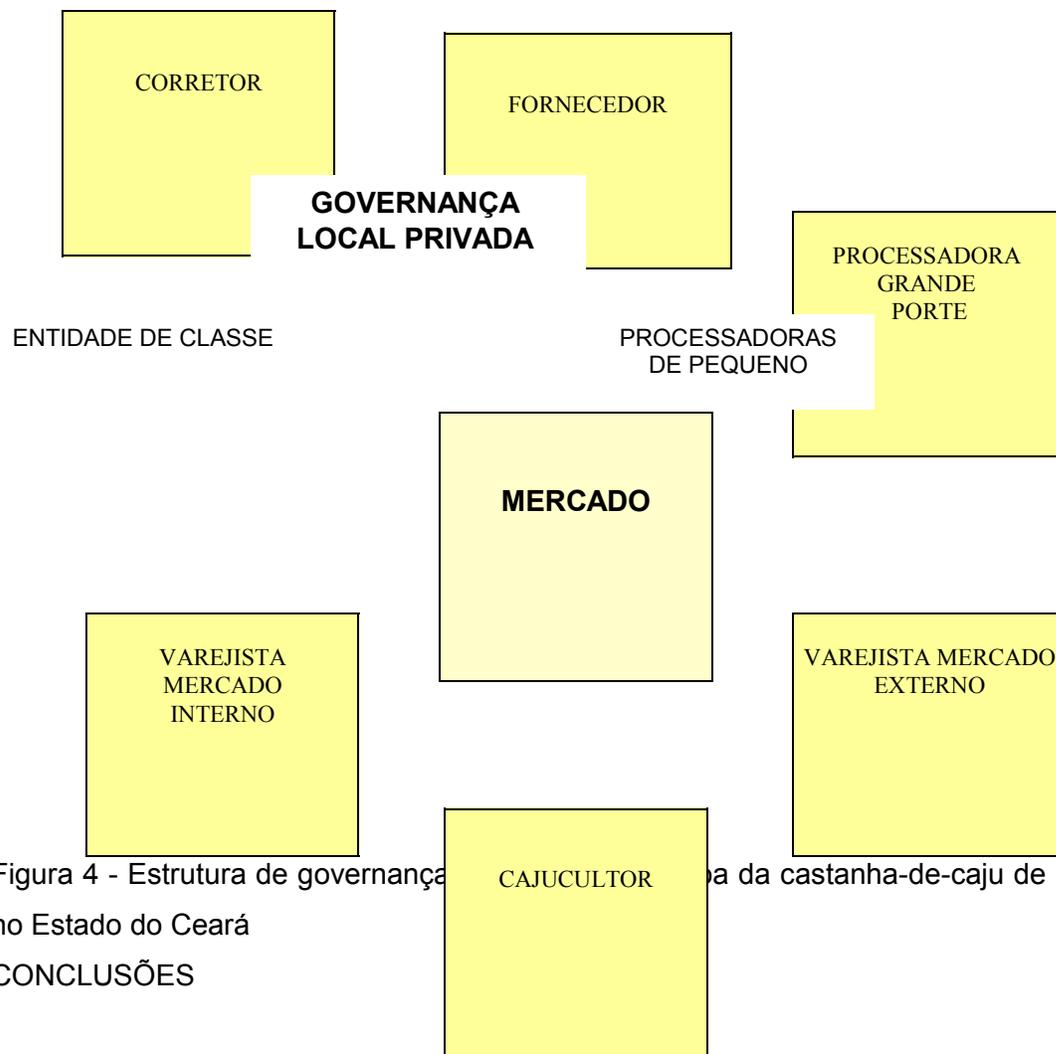


Figura 4 - Estrutura de governança local privada da castanha-de-caju de Pacajus no Estado do Ceará

CONCLUSÕES

As condições socioeconômicas dos agentes atuantes e a fragilidade da organização social nos APLs, pautada no imediatismo e, em sua maioria, apenas no interesse próprio, refletem-se em predominância de canais de comercialização com intermediação, os quais comprometem a retenção de toda a renda gerada pela cajucultura e a distribuição social equitativa dos ganhos no aglomerado produtivo.

Constatou-se a necessidade de minimização das assimetrias nos APLs, em termos de conhecimento do mercado e acesso ao capital, visto que o aumento significativo dessas reforçará a fragilização da organização social e alterará a estrutura e a forma de coordenação do aglomerado, podendo originar estruturas mais próximas da hierarquia. Desse modo, inibindo a colaboração e cooperação, comprometerá a manutenção dos APLs e dos ganhos advindos desses para as economias locais.

A governança local privada fortalecida pela ação empreendedora endógena no APL de Barreira contribuiu de modo expressivo para o dinamismo deste aglomerado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Paulo F. de. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1. p. 64-99.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARKEMA, A. D. New roles and alliances in the U.S. food system. In: SCHERTZ, L. P.; DAFT, L. M. (Eds.). **Food and agricultural markets: the quiet revolution**. Washington: National Planning Association, 1993. p. 96-117.

BARROS, Aidil de J. P. de; LEHFELD, Neide A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1990.

BATALHA, Maria Otávio; SILVA, Andréa L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1. p. 23-63.

CASSIOLATO, José Eduardo; SZAPIRO, M. **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil**. 2002. Disponível em: <www.ie.ufrj.br/redesist>. Acesso em: 20 jun. 2004.

CASTRO, Antônio Maria Gomes de; COBBE, Roberto V.; GOEDERT, Wenceslau J. **Prospecção de demandas tecnológicas: manual metodológico para o SNPA**. Brasília: Embrapa, 1995.

CUNHA, Idaulo José. **Modelo para classificação e caracterização de aglomerados industriais em economias em desenvolvimento**. 2002. 135 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. (Coords.). **Glossário de arranjos e sistemas produtivos r inovativos locais**. Rio de Janeiro: IE, 2003.

LAWRENCE, J. D. et al. Vertical coordination in the US pork industry: status, motivations and expectations. **Agribusiness**, Hoboken, v. 13, n. 1, p. 21-31, Jan./Feb. 1997.

LEMOS, Cristina Ribeiro. **Micro, pequenas e médias empresas no Brasil**: novos requerimentos de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais. 2003. 263 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Mapa**. 2006. Disponível em: <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 05 abr. 2008.

MENARD, C. On clusters, hybrids and other strange forms: the case of the french poultry. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Berlin, v. 152, n. 1, p. 154-183, Mar. 1996.

MORVAN, Yves. **Fondements d'économie industrielle**. 2. ed. Paris: Econômica, 1991.

NEVES, Marcelo Fava. Canais de distribuição no agronegócio: conceitos básicos. In: NEVES, Marcelo Fava; CASTRO, Luciano Thomé de; GIORDANO, Samuel Ribeiro. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 223-247.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 15, n. 2, p. 241-265, Apr. 1990.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz; VENTURINI, Jonas Cardona. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 8, n. 16, p. 260-279, jul./dez. 2006.

SANTOS, L. D. **Concorrência e cooperação em arranjos produtivos locais**: o caso do pólo de informática de Ilhéus / BA. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SPORLEDER, T. L. Managerial economics of vertically coordinated agricultural firms. **American Journal of Agricultural Economics**, Malden, v. 74, n. 5, p. 1226-1231, Dec. 1992.

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. **Marketing channels**. 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, North-Holland, v. 20, n. 5, p. 407-422, 1991.

VALENTE, Elvio. Cooperação empresarial: teoria e evidência empírica. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 12, p. 111-137, jul./dez. 2006.

WILLIAMSON, O. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, Cornell, v. 36, n. 2, p. 269-296, June 1991.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 237 f. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Agry-system management: recent developments and applicability of the concept. In: ZIGGERS, G. W.; TRIENKENS, J. H.; ZUURBIER, P. J. P. **Proceedings of the third international conference on chain management in agribusiness and the food industry**. The Netherlands: Wageningen Academic Publishers, 1998. p. 679-689.