

VERTICALIZAÇÃO DA COOPERACAJU: COMO O BENEFICIAMENTO AGREGOU VALOR AO PRODUTO FINAL?

Livia Tanimoto Raizer

Graduada do Curso de Gestão de Negócios e Inovação pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo - Fatec Sebrae

Alexander Homenko Neto

Mestre e Doutor em Administração pela PUC-SP e Especialista em Gestão Empresarial. Professor da Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo - Fatec Sebrae

Resumo

A COOPERACAJU tem como missão criar uma rede de apoio às cooperativas que trabalham com castanha de caju. Dessa forma, percebeu que os agricultores da cajucultura não selecionavam e processavam as castanhas, apenas repassavam aos atravessadores. Portanto, a maior parte do rendimento ficava entre intermediários e varejistas. Caso o sonho de cada agricultor de aumentar seus ganhos pudesse ser realizado por meio da verticalização, ou seja, assumindo o processamento a partir de minifábricas, qual seria o resultado do beneficiamento? A partir deste estudo exploratório com coleta de dados de fontes primárias e secundárias, busca-se analisar como o beneficiamento pode agregar valor na cadeia de castanha de caju, levando à criação de uma marca.

Palavras-chave: Cadeia de valor; Cooperativa; Beneficiamento; Marca.

Editor Geral

Prof. Dr. Roberto Padilha Moia

Organização e Gestão

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.

+55 (11) 3224.0889 ramal: 218

E-mail: f272dir@cps.sp.gov.br

Abstract

COOPERACAJU's mission is to create a support network for cooperatives that work with cashew nuts. In this way, he realized that cashew farmers did not select and process the nuts, they only passed them to intermediaries. So most of the income went to retailers. If every farmer's dream of increasing his earnings could be realized through verticalization, that is, taking over processing from mini-factories, what would be the result of processing? Therefore, based on this exploratory study with data from primary and secondary sources, this case seeks to analyze how processing can add value in the cashew nut chain and its branding impact.

Keywords: Value chain; Cooperative, Processing; Branding.

1. INTRODUÇÃO

A castanha de caju faz parte do grupo de oleaginosas, produzida principalmente pela região Nordeste do Brasil, que abrange mais de 95% da produção nacional. Os cajucultores costumam se organizar em cooperativas agrícolas para reunir recursos e alavancar a produtividade. No entanto, a cajucultura não é tão simples e no processo de obtenção da amêndoa de castanha de caju (ACC), existem inúmeros desafios: vendas a longo prazo, queda da produtividade e falta de capital de giro, que comprometem o retorno financeiro.

Nesse sentido, há um problema que explica essas dificuldades, o excesso de intermediários, que preferem comprar grandes lotes de castanhas não beneficiadas, ou seja, sem processamento. Dessa maneira, eles assumem essa parte de seleção e desenvolvimento de produtos.

Enquanto o comprador das cooperativas se aproxima do consumidor final e fica com a maior parte do rendimento, os cajucultores deixam de desenvolver uma marca própria e melhorar seus resultados.

O intermediário, chamado de atravessador pelos agricultores, ao realizar a etapa de beneficiamento com maior capacidade de agregar valor, ficam com a maior parcela do faturamento total. Sendo assim, qual é o impacto da análise de cadeia de valor em cooperativas considerando a verticalização da Cooperacaju?

Para avaliar essa questão, é necessário compreender os conceitos de cooperativa, cadeia de valor, beneficiamento e branding, apresentados neste artigo.

Ao reconhecer essas definições, é possível avaliar o estudo de caso da Cooperacaju, que passou por um processo de beneficiamento. Os cooperados precisaram decidir sobre beneficiar ou não as castanhas de caju, para agregar valor aos produtos e se aproximar do consumidor final. Essa ação busca se apropriar do rendimento que fica nas mãos do intermediário, levando a uma marca própria.

Beneficiar um produto envolve riscos, porque os gestores precisam redesenhar o modelo de negócio, enquanto os agricultores se adaptam aos novos processos. Será que da castanha de caju sem um padrão podem surgir produtos com alto valor agregado?

Confira um pouco da trajetória da Cooperacaju e descubra o que foi feito e se valeu a pena transformar a cadeia produtiva até o desenvolvimento da marca Aratinga.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVAS

No Brasil, as cooperativas podem ser definidas pela Lei N° 5.764 (Política Nacional de Cooperativismo, 1971), caracterizando o regime jurídico desse modelo de gestão, além de seguir as orientações do Código Civil, instaurado pela Lei N° 10.406 no dia 10 de janeiro de 2002. Nesse caso, a cooperativa deve apresentar um Estatuto Social, que reúne o nome da sociedade, direitos e deveres dos sócios, capital mínimo, modo de administração, organização das assembleias e outros critérios. Outro documento importante para a sua consolidação é o Regimento Interno, que dispõe sobre as atividades específicas dos cooperados.

Para Gambetta (1996), a análise das cooperativas no âmbito da pesquisa acadêmica precisa lidar com a multiplicidade do conceito, dado que envolve organizações que embora tenham similaridades, operam em meio a agentes e ambientes complexos. Isso reflete a quantidade de variáveis entre atividade econômica da cooperativa, valores, região, cultura, capacidade de captação de recursos, entre outros fatores.

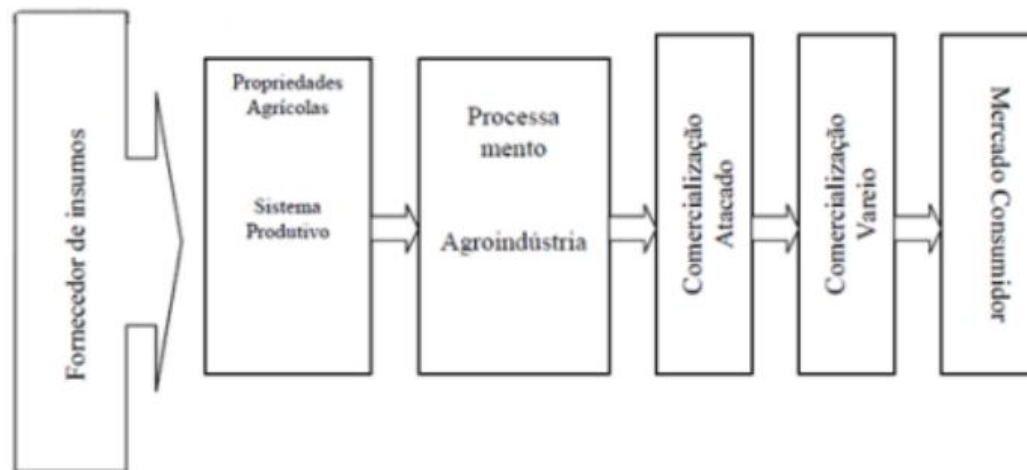


Fig.

01 - Complexo Agroindustrial, CASTRO et al., 1997, p.6.

A cooperativa pode ser entendida como uma empresa de serviço cujo fim imediato é o atendimento das necessidades econômicas de seus usuários que a criam com seu próprio esforço e risco. Distingue-se da empresa capitalista, porque nesta a satisfação das necessidades dos usuários não representa seu fim imediato, mas sim a multiplicação do rendimento do capital investido” (PINHO, 2004, p. 123).

Historicamente, os primeiros registros envolvendo cooperativas são do início do século XIX, com as companhias de jornais lideradas por Robert Owen, inspiradas por ideais mais utópicos. Posteriormente, a partir da Cooperativa de Rochdale, na Inglaterra, impulsionou-se a adoção desse modelo de administração coletiva (Paul Singer, 2002). Do campo à cidade, esses núcleos reuniam trabalhadores que desejavam atender as demandas do mercado, na crescente industrialização capitalista, mantendo internamente seus interesses solidários (Fauquet, 1980).

A Organização de Cooperativas do Brasil (OCB, 2019) organiza as cooperativas em 7 ramos diferentes: transporte, saúde, bens de serviço, consumo, crédito, infraestrutura e agropecuário. Este último diz respeito às atividades agropecuárias, de extração, agroindústria, aquícola e pesqueira, nas quais os cooperados detêm os meios de produção. Nesse caso, ainda seguindo a orientação da OCB, as cooperativas se diferenciam das outras sociedades, pois estipula os seguintes fatores:

- Adesão voluntária de participantes;
- Variabilidade de capital social;
- Limitação da cota de participação dos sócios;
- Impossibilidade de transferir valores para terceiros, alheios à cooperativa;
- Singularidade de voto na Assembléia;
- Quorum de deliberação baseado no número de pessoas e não no capital;

- Distribuição do lucro líquido proporcional às operações dos sócios;
- Indivisibilidade dos fundos legais;
- Neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- Prestação de assistência aos sócios e empregados da cooperativa;
- Área de admissão de sócios limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

O ramo agropecuário reúne cooperativas relacionadas às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira. O papel da cooperativa é receber, armazenar, comercializar e industrializar a produção dos cooperados. Além, é claro, de oferecer assistência técnica, educacional e social. Hoje, segundo o IBGE (2017), 48% de tudo que é produzido no campo brasileiro, passa, de alguma forma, por uma cooperativa. Além disso, 71,2% dos cooperados são do tipo agricultura familiar. (MILAGRES et. al., 2021, p. 16).

A cooperativa, em seu cerne, representa uma forma organizacional sólida e colaborativa, cujo propósito é proporcionar aos seus membros benefícios mútuos e progresso comum. Mediante a união de esforços, talentos e recursos, promove a distribuição equitativa de resultados. Assim, a essência desse modelo de gestão reside na sua capacidade de criar vínculos entre organizações, para potencializar seus ganhos econômicos e também sociais.

2.2 CADEIA DE VALOR

De acordo com Porter (1985) a cadeia de valor é definida pelo conjunto de atividades interdependentes intrínsecas a uma empresa, que deve realizar um planejamento para então produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto. Dessa maneira, propõe-se um instrumento analítico que pode ser aplicado em projeções gerenciais, resultando em determinado diagnóstico para a organização avaliada, conforme mostra a figura abaixo:



“Cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos e alguma forma de tecnologia para executar sua função. Cada uma utiliza e cria informação, como dados do comprador, parâmetros de desempenho e estatísticas sobre falhas dos produtos. As atividades de valor podem, ainda, criar ativos financeiros como estoque e contas a receber, ou passivos como contas a pagar” (PORTER, 2004, p. 34).

Para Kotler (1988), o valor define-se a partir do custo de oportunidade percebido pelo cliente, que faz com que ele escolha um produto ou serviço em detrimento de outro. Sendo assim, a Cadeia de Valor de Porter estabelece que ao avaliar a eficiência de cada setor e seu peso na percepção do consumidor, é possível compreender com mais precisão suas forças e fraquezas em relação aos demais competidores. Portanto, agregar valor significa manter apenas atividades da cadeia que levem à satisfação do cliente (Pine e Gilmore, 1999).

Para Barney e Hesterly (2011), as empresas podem definir sua estratégia com o modelo de cadeia de valor de Porter com o objetivo de aumentar a receita líquida e reduzir os custos dos processos. Ao avaliar os recursos de uma empresa sob uma perspectiva sistêmica, todas as fragilidades e potencialidades dos atores, materiais e situações são considerados, elevando sua competitividade.

Sabe-se, porém, que o conceito de cadeia de valor é fundamentalmente diferente do conceito de valor agregado. Estrategicamente falando, o conceito de valor agregado apresenta dois grandes problemas: começa muito tarde e finaliza muito cedo. Iniciar, por exemplo, as análises de custos a partir dos processos de compras deixa de fora todas as possíveis oportunidades para aprimoramento das rotinas e redução dos custos com uma melhor integração com os fornecedores (Perez, Oliveira, Costa, 2006, p.230)

Considerando esses conceitos, a cadeia de valor é considerada um instrumento analítico para identificar atividades-chave de uma organização. Isso acontece porque é preciso manter o que agrega valor ao cliente, ou seja, aumenta a disposição a pagar. Do contrário, processos que causam prejuízo devem ser eliminados.

Na medida em que ocorre a verticalização, ou seja, a cooperativa passa a assumir processos realizados por terceiros, existe uma apropriação de valor (Brandenburger; Stuart, 1996). Nesse sentido, a empresa começa a encurtar a cadeia, aproximando-se do consumidor final, aplicando uma tecnologia que era pertencente ao seu fornecedor.

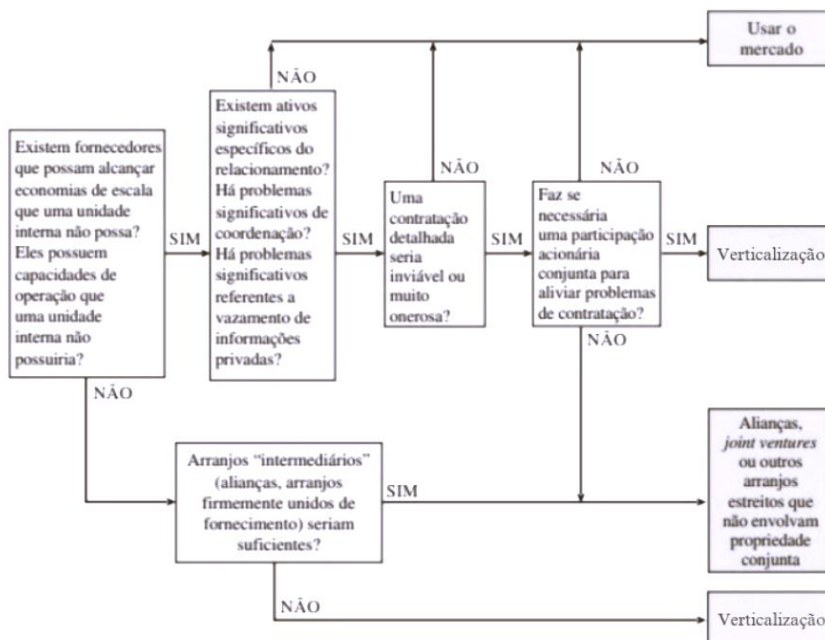


Fig. 03. Besanko e Dranove, (2008. p. 126)

2.4 BRANDING

De acordo com Aaker (1996), branding é o conjunto de benefícios que uma marca oferece ao consumidor final. Portanto, os componentes reforçam a identificação das pessoas em relação a um produto ou serviço. Segundo Kotler (1979), as marcas identificam a origem ou fabricante de um produto, tornando-se um fator básico para que alguém atribua a responsabilidade da qualidade de um bem ou serviço a uma organização específica.

O primeiro passo para criar uma marca consiste em definir seus elementos (Keller e Swaminathan, 2003), definidos pelo nome, logomarca, identidade visual, símbolos, slogan, etc. Essas representações devem sintetizar o posicionamento de marca, caracterizado pelos sentimentos e necessidades que a empresa precisa atender (Tybout, Sternthal, 2006).

"Uma identidade de marca bem elaborada é mais do que apenas um conjunto de elementos visuais; ela é a expressão tangível da personalidade, valores e promessas de uma empresa, criando uma conexão emocional com seus stakeholders" (Kapferer, 2012, p. 47).



Fig. 04. Aaker (1998. p. 18).

O brand equity, ou valor de marca, refere-se ao conjunto de ativos intangíveis que uma marca possui, incluindo o reconhecimento, reputação, lealdade dos consumidores e associações positivas. Segundo Keller (2003), esse conceito representa o valor adicional que uma marca confere aos produtos ou serviços, alcançando maior vantagem competitiva.

3. OBJETIVO

A leitura e reflexão acerca das esferas abordadas devem resultar na compreensão do conceito de cooperativa como modelo de gestão, suas diferenças e importância quanto ao potencial empreendedor. O leitor deve ser capaz de compreender as definições de cadeia de valor, beneficiamento, verticalização e o peso desses conceitos clássicos de gestão de negócios quanto ao desenvolvimento de marcas em cooperativas que buscam agregar valor.

3.1 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Em relação às cooperativas, existem determinadas diferenças quanto a outros modelos de gestão. Aponte pelo menos três delas e disserte sobre a importância desse modelo.

De acordo com a definição de Porter, qual é o problema de gestão que a Cadeia de Valor pretende resolver? Considere os conceitos de verticalização e beneficiamento.

Por que o beneficiamento é uma forma dos cooperados aumentarem seus resultados na cadeia de castanha de caju? Avalie a experiência da Cooperacaju.

Quais os principais atores envolvidos nas atividades da Cooperacaju e de que forma cada um deles influencia na cadeia de valor?

4. ESTUDO DE CASO: VERTICALIZAÇÃO DA COOPERACAJU - COMO O BENEFICIAMENTO AGREGOU VALOR AO PRODUTO FINAL?

4.1 ATRAVESSADORES: O GRANDE DESAFIO DA COOPERACAJU

No ano de 2003, José Roberto, responsável por um grupo de agricultores da cajucultura, começou a questionar a falta de produtividade e capacidade de crescimento da sua produção de castanha de caju. O primeiro desafio estava ligado às exigências dos intermediários, verificadas nas cansativas negociações, lembrando que no contexto da área rural, de atividades agrícolas, atravessador é um sinônimo para intermediário:

– Podemos comprar sua produção, José Roberto, desde que tenha uma quantidade mínima de 50 toneladas. Não vale a pena para nós, vir buscar uma carga menor. – Tudo bem! Mas só conseguimos entregar tudo isso daqui a alguns meses. Vocês conseguem adiantar algum pagamento antes do prazo final de entrega?

– Não! Só pagamos mediante recebimento das castanhas de caju, mesmo porque priorizamos a compra a granel, para realizar a separação e vender aos varejistas.

Dessa forma, ao negociar com os compradores, os produtores precisavam lidar com as vendas a prazos estendidos, o que deixava o caixa vazio por um longo período. Isso reduzia a oportunidade de realizar investimentos em produtividade e qualidade. Portanto, nos dois anos seguintes, José Roberto conversou com algumas pessoas e ficou sabendo que outros agricultores tinham a mesma preocupação.

– Pois é, José. Aqui também estamos sujeitos às vontades do atravessador, o que podemos fazer? Declarou um homem que cuidava de uma cooperativa na região. – Ainda não sei, mas tenho visto algumas campanhas daquela organização, Embrapa, oferecendo apoio aos cajucultores aqui da Bahia.

– Será? Vamos esperar para ver o que vai acontecer.

– Enquanto isso, podemos reunir outras cooperativas locais e criar uma associação. Dessa forma, conseguimos somar as castanhas produzidas e reduzir o tempo de entrega.

Para oficializar o primeiro esforço nesse longo caminho de mudanças, o Estatuto Social para a Cooperativa dos Cajucultores Familiares do Nordeste da Bahia

(COOPERACAJU), foi definido no dia 13 de dezembro de 2005. O documento registrou todas as regras legais de funcionamento da cooperativa, considerando direitos e deveres dos membros, objetivo da sociedade, capital social, divisão dos recursos e outras disposições. O Regulamento Interno foi elaborado para apoiar os cooperados e facilitar a criação de uma organização capaz de seguir orientações, regras e boas práticas.

4.2 BENEFICIAMENTO COM COOPERATIVA MODELO: A PRIMEIRA TENTATIVA

No mesmo ano da consolidação do associativismo, uma unidade de beneficiamento foi criada, para tentar estimular a padronização no processo de produção da castanha de caju. No início, José Roberto estava otimista, mas começou a perceber que ainda faltava algo para que ele pudesse garantir a sustentabilidade financeira dos associados.

–Estamos começando a desenvolver nossa gestão, mas o fluxo de caixa ainda reflete a ausência de controle com os custos. Não estamos conseguindo cobrir todas as despesas e obter capital de giro para investir em melhorias nas cooperativas.

–Esse é um grande desafio mesmo, afirmou Francisco Paiva, um dos consultores da Embrapa. Desde 2000 incentivamos a cajucultura pelo projeto de minifábricas de processamento de castanha de caju. Estamos à disposição para auxiliá-los. –Parece interessante, porque precisamos melhorar nossos procedimentos de estocagem e separação, com o intuito de oferecer um produto de maior qualidade, que tenha valor.

–Com certeza, ao gerar produtos que foram cuidadosamente produzidos, o agricultor consegue reduzir a sua dependência em relação ao intermediário.

O modelo de minifábricas começou a ser divulgado pela primeira vez em 2.000, a partir do Ministério da Agricultura e Abastecimento. Uma das primeiras unidades teve sua instalação realizada no município rural de Pacaju, no Ceará. A Fábrica-Escola Minifábrica de processamento de castanha de caju inaugurou um período de investimento na atividade dos cajucultores, que transformou a Cooperacaju.



Fig. 06 - Minifábrica de Processamento de Castanha de Caju Fábrica-Escola, 2000.

4.3 A CADEIA DE VALOR DA COOPERACAJU

A princípio, José Roberto reconhecia que os intermediários dificultavam a comercialização e uma das alternativas para aumentar sua margem era verticalizar a cadeia de valor, pelo beneficiamento. Sendo assim, ele começou a sanar suas dúvidas com o consultor da Embrapa, para começar a mudar sua gestão.

- Para melhorar a qualidade dos nossos produtos, é necessário adquirir equipamentos e treinar todos os funcionários para usar essas novas tecnologias.
- Exatamente, José Roberto. A cadeia de castanha de caju é controlada por produtores, corretores e pela indústria processadora. Atualmente, os agricultores ficam com apenas 8%¹ do rendimento obtido pelas castanhas. Quando vocês passam a assumir o processamento, começam a potencializar seus ganhos de forma significativa.
- Acho que entendi! Parece uma relação simples, na medida em que nos aproximamos do consumidor final, garantimos melhores receitas e o excedente que acaba ficando nas mãos desses intermediários. Como podemos mudar isso? – Para impulsionar Cooperacaju, podemos começar identificando os pontos da cadeia de valor atual da cooperativa e a possibilidade de verticalização².



Fig.07 - Cadeia de Valor da Cooperacaju em 2006, do autor.

Esse encurtamento da cadeia de castanha de caju, ou seja, realizar a seleção e controle da qualidade do produto, desde que associado a uma estratégia, promove crescimento. De acordo com a FAO (FAOEST, 2022), a verticalização confere autonomia às cooperativas. Nesse contexto, é imprescindível a participação de alguns atores, pelo

esforço dos produtores agrícolas, gestores e técnicos responsáveis, órgãos públicos facilitadores e investidores.

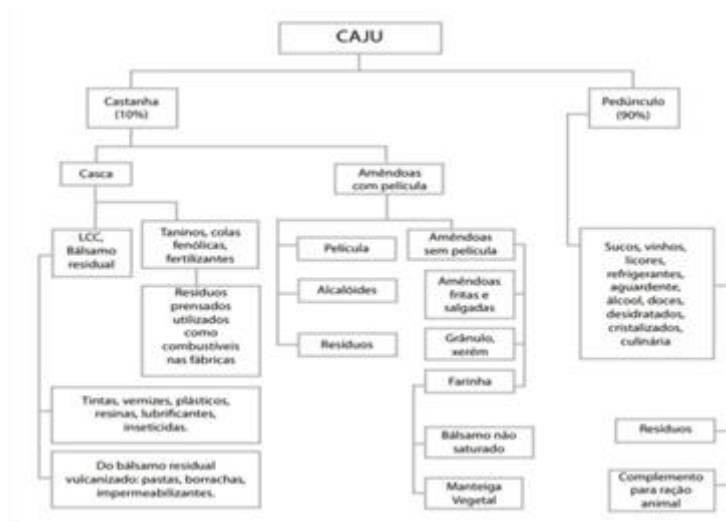


Fig. 06 - Produtos obtidos a partir da castanha e do pedúnculo do caju. Embrapa, 2000.

Segundo o Relatório de Análise do Mercado de Castanha de Caju (USAID, 2006), o baixo rendimento das amêndoas inteiras e a baixa atratividade representam dois gargalos do produtor de castanha de caju. Quanto à diferença no processamento da castanha, é possível estabelecer dois modelos: mecanizado tradicional (sem beneficiamento) e as minifábricas (com beneficiamento). O custo de US\$ 30 por caixa de 50 libras (13,5 kg) dessas fábricas de processamento, comparado ao custo de US\$ 20 pela mesma quantidade de castanhas no modelo mecanizado, é justificado pelo rendimento de 75% a 85% a mais, frente à 50% a 55% desse prática semi-manual de manipulação da matéria-prima³.

4.4 DO SONHO À REALIDADE: MINIFÁBRICAS DE CASTANHA DE CAJU

Finalmente, a Cooperacaju conseguiu otimizar seus processos a partir de novas tecnologias e conhecimentos. Os cooperados conseguiram impulsionar suas atividades e as minifábricas reduziram o desperdício, facilitando o beneficiamento. As minifábricas, equipadas pelo Programa de Minifábricas, contavam com classificador (separa quatro tipos de castanha), cozedor, estufa, umidificador, máquina de corte, despeliculador e fritadeira. Essa primeira etapa consiste na doação de máquinas.

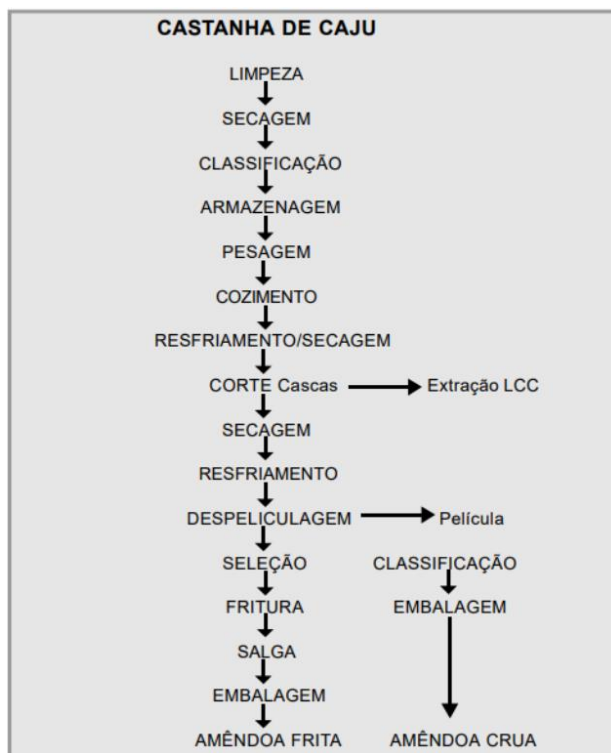


Fig. 08 - Fluxograma do processamento da castanha de caju, Embrapa (2000, p.10)

A Embrapa, que forneceu os maquinários, também ofertou apoio administrativo com computadores, equipamentos de escritório e outros materiais de apoio. Aproveitando os cursos, treinamentos e manuais disponibilizados pelo Sebrae e os demais centros de pesquisa, a Cooperacaju conseguiu disponibilizar um consultor comercial e um engenheiro agrícola para cada um dos associados da cooperativa.

CADEIA DE VALOR

COOPERACAJU - 2019



4.5 O CAMINHO PARA O DESENVOLVIMENTO DA MARCA

Em 2010 o crescimento dos cajucultores ligados à cooperativa foi notável, impulsionado pelo programa Aliança Produtiva, da Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR) vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Rural (SDR). Aprovada no edital, a COOPERACAJU conseguiu apoio técnico e financeiro, assim como outros 53 municípios, onde gestores comerciais começaram a atuar diretamente.

Esta cooperativa modelo permitiu que inúmeros projetos pudessem ser iniciados com a contribuição do programa de Desenvolvimento e Ação Regional da Secretaria de Desenvolvimento Rural da Bahia (SDR - BA). Ao total, foram R\$2,7 milhões investidos em melhorias, levando em consideração as dificuldades da cajucultura. A empresa pública ligada ao governo baiano "Assistência Técnica e Extensão Rural" (ATER) capacitou pessoas e promoveu planos estratégicos de crescimento.

O apoio governamental à Cooperacaju foi fundamental para melhorar seu desempenho, com visível retorno à sociedade. Em 2013 parte da produção dos cooperados passou a ser direcionada às escolas públicas, pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). No mesmo ano, os convênios de investimentos

começaram a ser amplificados, com a participação do Governo do Estado da Bahia. Além disso, parte das vendas ocorrem em empresas, comercialização a partir de grandes feiras e de forma indireta pelos representantes. Segundo Ícaro Renné, atual presidente da cooperativa, os agricultores aumentaram seu salário mensal em mais de 100%.

Entre outras fontes de investimentos, o incentivo ao beneficiamento contou com recursos do programa Pró Semiárido, R\$ 5,1 milhões do Fundo Banco do Brasil, R\$ 1 milhão destinados ao Cadastro Ambiental Rural (CAR) e em crédito do Fundo do Desenvolvimento da Bahia, liberados em 2021 para beneficiar mais de 5.989 famílias que são responsáveis pela gestão das cooperativas de caju, em várias frentes de produção.

Segundo o Caderno Setorial do Banco do Nordeste (2020), o Brasil foi o 25º país que mais exportou castanha de caju com casca, mas quando se trata da Amêndoa de Castanha de Caju (ACC), é considerado o 6º maior exportador.

No de 2012 o mercado brasileiro precisou exportar 59,5 mil toneladas de castanha de caju, para atender o consumo interno, mas essa dependência foi reduzida em 2019, quando foram necessárias 5 mil toneladas. Enquanto isso, os maiores importadores são os Estados Unidos, Alemanha, Países Baixos, China e Vietnã.

A marca Aratinga foi criada em 2018, para substituir o nome "Castanha" da Bahia, usada nos rótulos de castanha de caju. Nesse caso, o desenvolvimento dessa nova identidade visual fez parte de um plano de marketing elaborado pelos consultores comerciais. Esse planejamento considerou a criação dos seguintes elementos:

- Nome: Aratinga;
- Símbolos: ave aratinga, espécie que vive no sertão nordestino e cores que remetem ao pôr do sol, com destaque para o laranja, marrom e preto;
- Slogan: comprando um produto da Cooperacaju, você estará beneficiando diretamente os pequenos produtores do nordeste brasileiro!
- Design: embalagens com transparência que revelam o produto.

Ao longo dos últimos 20 anos, a cooperativa reuniu alguns certificados: HAACP (Segurança de Alimentos padrão internacional), BPF (Boas Práticas de Fabricação), ISO9000 (Padrão de qualidade), o selo da American Food Institute (Regras Sanitárias e a certificação de produtos orgânicos).

Em 2018, a marca já participava do seu terceiro evento internacional, a 12ª edição do Terra Madre Salone del Gusto, realizado no Memorial da América Latina, em São Paulo. Essas participações aumentam a visibilidade dos cajucultores e servem para atrair investidores que acreditam na agricultura familiar.

No ano de 2019, os produtos estiveram presentes na 47º ABAV Expo Transforma, que aconteceu no Expo Center Norte, na Vila Miguel, em São Paulo.

Em 2020, a pasta de castanha de caju aumentou as vendas da Cooperacaju em 15%, levando o faturamento da rede à R\$596,8 mil. No mesmo ano, os responsáveis pela cooperativa foram gratificados pelo Selo de Identificação de Produtos da Agricultura Familiar (SIPAF).

5. CONCLUSÃO

A Cooperacaju começou vendendo apenas castanhas de caju que não eram selecionadas, portanto, eram vendidas no atacado para intermediários que só pagavam a longo prazo. Essa falta de recursos impedia o crescimento da cooperativa, que começou a buscar soluções. A primeira tentativa, focada na simples união dos lotes produzidos, que visava reduzir os prazos de recebimento, não teve bons resultados. Com isso, os cooperados começaram a se organizar novamente, apoiados pelas instruções técnicas da Embrapa, maquinários e investimentos a partir de crédito facilitado.

Dessa maneira, a estrutura que a Cooperacaju começou a oferecer aos associados garantiu a intenção de castanhas de maior qualidade. Sendo assim, a matéria prima passou por um processo de beneficiamento, resultante da verticalização. Ao verticalizar a cadeia, os cajucultores puderam se apropriar do valor que antes era retido pelos atravessadores.

O objetivo só foi alcançado quando José Roberto, o primeiro presidente da Cooperativa dos Cajucultores do Nordeste, questionou a possibilidade de se aproximar do consumidor final.

Afinal, verticalizar poderia ser uma alternativa viável para agregar valor ao produto final, tornando-o atrativo a determinado público-alvo?

No caso da Cooperacaju, a verticalização agregou valor ao produto final. Isso refletiu no reconhecimento da marca Aratinga, em eventos internacionais e feiras realizadas no Brasil, como a NaturalTech. Entre os destaques positivos, está o aumento do portfólio, com produtos oriundos da castanha. A pasta de castanha de caju, por exemplo, elevou o faturamento da cooperativa em 15% no ano de 2020.

O beneficiamento da castanha de caju, para criar um padrão de qualidade e facilitar a apropriação de valor dos atravessadores, levou à criação de uma marca. Esse encurtamento da cadeia de valor foi viabilizado pelos avanços tecnológicos apoiados por políticas públicas do Governo da Bahia. Ao todo, foram quase R\$22 milhões captados ao longo de 20 anos de história, que permitiram melhorias na gestão da produção, comercialização e estímulo ao marketing.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Dispõe sobre o regime jurídico das cooperativas e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 20 fev. 2023.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm#. Acesso em: 20 fev. 2023.

GAMBETTA, Diego. *Confiança e cooperação: A base de relações duradouras em um mundo volátil*. São Paulo: EDUSP, 1996.

CASTRO, Antônio Márcio Buainain. *Complexo agroindustrial*. São Paulo: Editora Hucitec, 1997.

PINHO, Diva Benevides. *Manual de Economia*. São Paulo: Saraiva, 2004.

SINGER, Paul. *Economia Solidária*. São Paulo: Contexto, 2002.

FAUQUET, George. *O Setor Cooperativo: ensaio sobre o lugar do homem nas instituições cooperativas*. São Paulo: Livros Horizontes, 1981.

SOMOS COOPERATIVISMO. O que é cooperativismo? Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 22 fev. 2023.

SOMOS COOPERATIVISMO. História do Sistema OCB. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/historia-do-sistema-ocb>. Acesso em: 22 fev. 2023.

PAIVA, Francisco. Minifábrica de Processamento de Castanha de Caju. Brasília: Embrapa, 2.000.

PORTER, Michael. E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PORTER, Michael. E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1988.

BARNEY, Jay. B. HESTERLY, William. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson, 2011.

BRAINER, Maria S. C. P. Caderno Setorial ETENE. Fortaleza: Banco do Nordeste. Nº 230, ano 7, junho, 2020.

FAGUNDES, Maria Helena. Análise Mensal Castanha de Caju. Brasília: Conab, 2022.

PESSOA, Pedro F. A. LIMA, Antônio. LEITE, Lucas. Matéria-prima: atividades vitais para alavancar a competitividade da cadeia produtiva da Amêndoa de Castanha de Caju Brasileira. Ceará: Embrapa, 2003.

USAID Brasil. Análise da Indústria de Castanha de Caju. Brasília: United States Agency for International Development, 2006.

Desenbahia. Cooperativas baianas começam a acessar recursos para capital de giro. Disponível em: <https://www.desenbahia.ba.gov.br/noticias/cooperativas-baianas-começam-a-acessar-recursos-para-capital-de-giro/>. Acesso em: 23 mar. 2023.

Bahia. Cooperativas da agricultura familiar são conhecidas por delegação do Paraguai. Disponível em: <https://www.bahia.ba.gov.br/2022/12/noticias/agricultura-familiar/cooperativas-da-agricultura-familiar-são-conhecidas-por-delegação-do-paraguai/>. Acesso em 03 mar.2023.

AAKER, D. A. Construindo Marcas Fortes. São Paulo: Atlas, 1996.

BESANKO, David; DRANOVE, David. A economia da Estratégia. São Paulo: Editora Bookman, 2008.

STERNTHAL, B. & TYBOUT, A. M. Posicionamento de marca. Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management. São Paulo: Futura, 2021.

KELLER, Kevin L. Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. Pearson Education, 2003.

KAPFERER, Jean N. The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking. Kogan Page Publishers, 2012.

PINE II, Joseph B. GILMORE, James H. The Experience Economy: Work is Theater & Every Business a Stage. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press, 1999.

BRANDENBURGER, A. M. STUART, H. W. Value-Based Business Strategy. Journal of Economics & Management Strategy. Nova Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons, 1996.

Bahia. Castanhas de caju da agricultura familiar baiana fazem sucesso com o público de exposição em São Paulo. Disponível em: <http://www.sdr.ba.gov.br/noticias/2019-09-27/castanhas-de-caju-da-agricultura-familiar-baiana-fazem-sucesso-com-o-publico-de>. Acesso em: 20/04/2023.

Seplan Bahia. Delegação do Paraguai realiza visita para conhecer experiência do Bahia Produtiva. Disponível em: <http://www.sdr.ba.gov.br/node/9323>. Acesso: 21/04/2023.

Seplan Bahia. Dia Internacional da Agricultura Familiar é celebrado com entregas e ações importantes em evento virtual Disponível em: <https://www.seplan.ba.gov.br/noticias/dia-internacional-da-agricultura-familiar-e-celebrado-com-entregas-e-acoes-importantes-em-evento-virtual/>. Acesso em: 18/03/2023.

Bahia. Produtos da agricultura familiar baiana desembarcam no Memorial da América Latina em São Paulo. Disponível em: <http://www.casacivil.ba.gov.br/2018/11/1262/Produtos-da-agricultura-familiar-baianadesembarcam-no-Memorial-da-America-Latina-em-Sao-Paulo.html>. Acesso em: 18/03/2023.

Jornal Grande Bahia. Mercado fitness é aposta de negócios para cooperativa da agricultura familiar de Ribeira do Pombal. Disponível em: <https://jornalgrandebahia.com.br/2021/05/mercado-fitness-e-aposta-de-negocios-para-cooperativa-da-agricultura-familiar-de-ribeira-do-pombal/>. Acesso em: 18/03/2023.

Codevasf. Boletim Informativo dos Perímetros da Codevasf. Piauí: Codevasf, 2012.

Anexos

Anexo 1 - Atravessadores na cadeia de castanha de caju

Evolução da exportação da castanha de caju

O Brasil tem previsão de colher cerca de 300 mil toneladas de castanha de caju em 2012, contudo essa quantidade não é suficiente para suprir a demanda da indústria nacional – que possui capacidade instalada de 600 mil toneladas/ano. Por essa razão, principalmente, o país está importando castanha de caju dos países africanos como a Costa do Marfim, Gana, Benin, Nigéria e Guiné Bissau.

As importações de castanha de caju se iniciaram em 2006, passando de pouco mais de uma tonelada, para quase 44.000 em 2011. Uma tendência inversa seguem as exportações de castanha processada, que caíram de 43.231 toneladas em 2006, para 26.301 toneladas em 2011, diferença que corresponde a uma diminuição de 39,16% em cinco anos.

Entretanto, devido ao aumento na cotação da castanha processada, o valor total das exportações passou de US\$ 187.132.746,00 (2006) para US\$ 226.657.809,00 em 2011, um incremento de 21,12%. O preço médio do kg de castanha exportada passou de US\$ 4,47 para US\$ 8,62, no mesmo período. Esse aumento nominal de 92,8%, a primeira vista, pode parecer um ganho, entretanto, após uma análise mais apurada, levando em

consideração o câmbio e a correção pelo IPCA, houve um decréscimo de 1,53% no preço recebido em Reais por kg pelo exportador brasileiro, no período de 2005 a 2011.

Em 2011, o Brasil passou de exportador a importador de Castanha de Caju. É bom ressaltar que o Brasil importa, predominantemente, castanha *in natura* e exporta castanha processada (amêndoa). A indústria nacional paga cerca de US\$ 1,06 por kg da castanha importada (*in natura*) e recebe US\$ 7,55 por kg da castanha exportada (preços praticados no 1º semestre de 2012).

Uma das causas dessa inversão de papéis foi a quebra da safra 2010, quando foram colhidas apenas 102.000 toneladas (redução de mais de 50% em relação à safra 2009). A principal causa da frustração da safra, segundo a CONAB, foi a seca forte ocorrida naquele ano. Só no Ceará, maior estado produtor, a produção caiu de 104.000 toneladas, em 2009, para 39.600 toneladas no ano seguinte, uma redução de aproximadamente 62%, segundo dados do IBGE e CIN/FIEC. Como muitas indústrias tinham contratos de venda de castanha ao exterior - a serem entregues em 2011, produzidas a partir da colheita de

2010 - elas foram obrigadas a importar matéria prima, a fim de honrar seus compromissos e evitar multas.

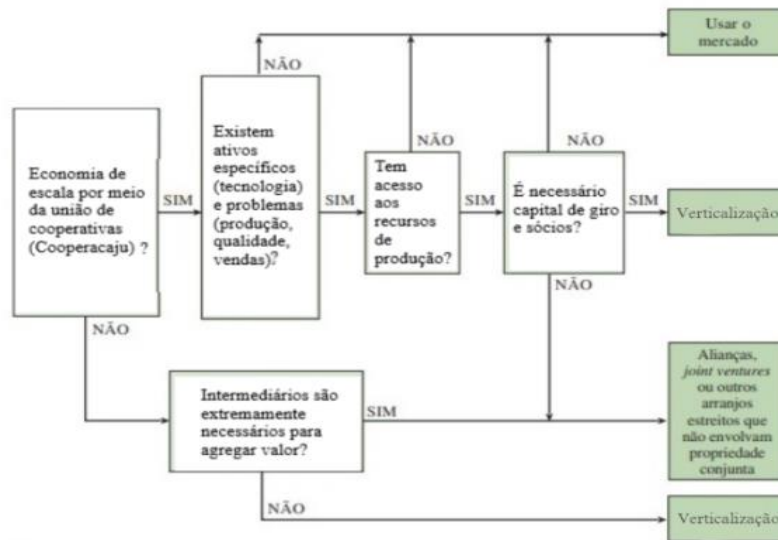
No 1º semestre de 2012, a tendência de superação das exportações pelas importações continuou. Foram 15.762 toneladas importadas contra 14.771 toneladas exportadas. Em igual período do ano passado, as exportações totalizaram 14.527 toneladas, frente às 3.157 toneladas importadas. Quando comparamos o 1º semestre de 2011 ao 1º semestre de 2012, verifica-se um crescimento de quase 400% nas importações e uma redução de 1,65% nas exportações.

Em 2011 as importações e exportações da castanha de caju processada e *in natura* movimentaram cerca de 284 milhões de dólares.

As principais hipóteses para explicar a queda na quantidade exportada são o desaquecimento econômico dos principais mercados consumidores (América do Norte e Europa) e o aumento da demanda nacional. Como a safra interna de 2011 foi de quase 300.000 toneladas e as indústrias compram cada vez mais castanha e exportam cada vez menos, a absorção do excedente pelo mercado interno é a explicação mais plausível para o fenômeno da queda das exportações.

Fonte: Boletim Informativo dos Perímetros da Codevasf, v. 10, p. 3, 2012.

Anexo 2 - Árvore de decisão: verticalizar ou não?



Adaptado da Árvore de decisão “comprar ou não comprar”, 2008.

Anexo 3 - Tabela de preços

Preço da castanha de caju crua e beneficiada nas regiões Norte e Nordeste do Brasil		
	Castanha crua com casca	Castanha crua beneficiada
CONAB - média nacional	R\$ 5,75	R\$ 51,50
Cooperacaju	— — —	R\$ 96,00

Adaptado do Relatório CONAB e precificação da Cooperacaju (maio / 2023), 2021.

Anexo 4 - Minifábricas



Relatório USAID (2006. pg. 18)