

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E ARTICULAÇÃO COMO FATORES CONDICIONANTES DE ATRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE APOIO AO AGRONÉGOCIO DO CAJU – Os casos dos APLs de Barreira e Pacajus no Estado do Ceará¹

Tereza Cristina Lacerda Gomes²
Jair do Amaral Filho³
Luiz Carlos Federizzi⁴
Claudine César⁵
Lucas Antonio de Sousa Leite⁶

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

2 Doutora em Agronegócios, Professora da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA (tecris-ce@hotmail.com).

3 Doutor em Economia, Professor Titular da Universidade Federal do Ceará – UFC (amarelo@fortalnet.com.br).

4 Ph.D. em Melhoramento Vegetal, Professor do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (federizi@ufrgs.br).

5 Doutora em Agronegócios, Professora da Universidade Federal do Pampa, (claudinecesar@terra.com.br)

6 Doutor em Economia, Pesquisador A da Embrapa Agroindústria Tropical – CNPAT (lucas@cnpat.embrapa.br)

Mesa Temática 4- Atores e instituições do desenvolvimento territorial

RESUMO

O estudo teve como temática central a análise das estratégias empresariais e da articulação entre empresas como fatores condicionantes da atração de organizações de apoio aos arranjos produtivos locais da amêndoa da castanha-de-caju nos Municípios de Barreira e Pacajus, no Estado do Ceará. A fundamentação da pesquisa conjugou as abordagens de estratégias organizacionais, articulação entre empresas e arranjos produtivos locais. A metodologia abrangeu as pesquisas bibliográfica, documental e estudo de caso. Os dados primários foram coletados com questionário estruturado para gestores das empresas e semi-estruturado para representantes dos órgãos de apoio. Os resultados expressaram que a escolaridade associada à experiência de atuação em outras atividades contribuíram para a melhoria no grau de profissionalismo dos gestores em termos de estratégias adotadas. A articulação empresarial continuada para execução de atividades cooperativas apresentou maior influência na atração dos órgãos de apoio. A

relevância da atuação conjunta foi confirmada no APL de Barreira, reforçando as contribuições deste para o desenvolvimento territorial. Confirmou-se que a profissionalização dos gestores de micro e pequenas empresas atuantes no agronegócio do caju no Ceará, necessita ser associada a uma articulação entre empresas para promoção de um maior dinamismo aos aglomerados.

Palavras-chave: Estratégias empresariais, articulação entre empresas, órgãos de apoio, arranjos produtivos locais

Resúmen

El estudio tuvo como temática central el análisis de las estrategias empresariales y de la vinculación entre empresas como factores condicionantes de la atracción de las organizaciones de apoyo al arreglos productivos locales de la almendra de la castaña de caju en los municipios de Barreira y Pacajus, en el estado de Ceará. El fundamento de la búsqueda conjugó el abordaje de estrategias organizacionales, vínculos entre empresas, y arreglos productivos locales. La metodología abarcó búsqueda bibliográfica, documental y estudio del caso. Los datos primarios fueron recolectados con cuestionario estructurado para gestores de empresas y semi-estructurados para representantes de los órganos de apoyo. Los resultados expresaron que la escolaridad asociada a la experiencia de la actuación en otras actividades contribuían en la mejora del grado de profesionalismo de los gestores en términos de estrategias adoptadas. El vínculo empresarial continuo para la ejecución de actividades cooperativas presentó mayor influencia en la atracción del órganos de apoyo. La relevancia de la actuación conjunta tuvo confirmación en el arreglo productivo local de Barreira, reforzando las contribuciones de éste para el desarrollo territorial. Se confirmó que la profesionalización de los gestores de micro y pequeñas empresas actuantes en el agronegocio del caju de Ceará, necesita ser asociada a un vínculo entre empresas para promoción de un mayor dinamismo en los aglomerados.

Palabras claves: Estrategias empresariales, vínculo entre empresas, órganos de apoyo, arreglos productivos locales

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 área cultivada e produção maiores que os demais estados, além de deter o maior número de agroindústrias processadoras e de agentes de distribuição de castanha-de-caju e ocupar a posição de maior exportador da amêndoa da castanha-de-caju (ACC) brasileira. Este cenário proporciona para o Estado uma posição de destaque em termos de representatividade da dinâmica deste segmento.

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). No entanto, os pesquisadores/especialistas exprimem em diversas publicações o fato de que o agronegócio do caju apresenta fragilidades na sua articulação inter-empresarial e institucional. Estas fragilidades parecem resultar da falta de escolaridade dos gestores e da predominância de uma visão individualista e atuação isolada dos empresários atuantes neste segmento. Apesar das repercussões negativas de tais fragilidades no desempenho do setor não se conhece estudos publicados que tratem detalhadamente da sua dinâmica empresarial.

É inquestionável a importância da profissionalização dos gestores para a potencialização das contribuições de um determinado segmento produtivo ao desenvolvimento territorial. As estratégias empresariais são fundamentais para um bom desempenho das firmas e, ainda para atração de um ações das organizações de apoio que favoreça a sua continuidade. No entanto, um bom desempenho empresarial, particularmente para os empresários de portes pequeno e médio, no atual cenário de acirrada concorrência, depende de outros fatores. Dentre estes,

destaca-se a atuação conjunta, fundamental para o fortalecimento de toda a cadeia produtiva e atração de apoio institucional que favoreça a sustentabilidade dos bons resultados individuais advindos da profissionalização.

A qualificação associada à articulação entre empresas tende a atrair um ações das organizações de apoio favorável, visto que os ambientes dinâmicos apresentam respostas mais rápidas às intervenções dos órgãos de apoio e, este entorno favorável tende a fortalecer a ação conjunta.

O reconhecimento de um segmento produtivo como um arranjo produtivo local (APL) sinaliza a existência de algum tipo de articulação e de um dinamismo favoráveis à atração do apoio das instituições. Desse modo, o conhecimento da dinâmica organizacional e interorganizacional destes aglomerados torna-se oportuno para se verificar as questões-chave que interferem no desempenho isolado e conjunto das empresas atuantes, o que subsidiará a identificação das medidas de políticas públicas eficazes para a potencialização de suas contribuições ao desenvolvimento local/territorial.

Estas questões motivaram o estudo sobre a interação entre a dinâmica do ambiente organizacional e as ações das organizações de apoio nos arranjos produtivos locais da amêndoa da castanha-de-caju nos Municípios de Barreira e Pacajus, no Estado do Ceará.

REFERENCIAL TEÓRICO

A estratégia corporativa orienta e conduz a corporação em seu ambiente global, econômico, social e político, sendo responsável pela visão da empresa e pela identificação do papel que as áreas de negócio desempenham (SLACK *et al.*, 1997). Abrange os objetivos e interesses de todos os negócios das empresas. Portanto, esta consiste na estratégia que norteia a atuação da organização em seu conjunto, a ser seguida por todas as unidades desta (MAXIMIANO, 2002).

As estratégias empresariais normalmente são classificadas em três níveis: corporativas, de negócios e funcionais (Slack *et. al.* 1997; Wright, Kroll e Parnell, 2000), esses níveis formam uma cadeia hierárquica inter-relacionada, na qual a estratégia de negócio é um elemento de ligação entre ambiente onde as estratégias funcionais atuam, e simultaneamente adequam-se às estratégias corporativas (Slack *et al.*, 1997). Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), estratégia corporativa

relaciona-se com o posicionamento da empresa no ambiente econômico, político e social e em que medida vão se envolver nas tomadas de decisões estratégicas no nível da unidade de negócio, em termos de localização e de investimentos.

A literatura sobre estratégia conduziu a consideração de duas grandes vertentes: estratégias competitivas (Porter, 1989) e estratégias colaborativas (Kanter, 1997). Segundo Zouain e Martins (2003) a proposta das escolas de administração estratégica de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) permitiu evitar este falso dilema (no qual qualquer tipologia de estratégias, competitivas ou colaborativas são em essência prescritivas), utilizando uma abordagem mais ampla, sintetizada pelo conceito de escolas de pensamento estratégico (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) as estratégias de natureza prescritiva estão mais preocupadas em como elas *devem* ser formuladas do que em como elas *são* formuladas. A Escola do Design se refere à formulação da estratégia como um processo de concepção, de desenho informal. A Escola do Planejamento coloca a formulação da estratégia como um processo de formal planejamento, um processo sistemático e desvinculado da realidade de mercado. A Escola do Posicionamento identifica a necessidade de olhar para o mercado, para as condições reais em que organização está inserida.

Esses autores resgatam conceitos e concepções usuais de estratégia para iniciarem o “Safári”. Usualmente definida como um plano, a estratégia é indicada como um curso de ação, um guia ou um caminho para o futuro, indicando o ponto de partida e o de chegada. No entanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ressaltam que a estratégia é uma dessas palavras que se define de uma forma mas se usa de outra, ou seja, a estratégia é um padrão construído pelo comportamento ao longo do tempo. Dessa maneira, esses autores indicam que as duas definições parecem ser válidas: quando as organizações desenvolvem planos para o seu futuro diz que trata-se da estratégia pretendida e quando as organizações extraem padrões do seu passado trata-se de estratégia realizada.

Conforme conceituação apresentada em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as estratégias pretendidas são adotadas conscientemente, isto é, planejadas; e realizadas são aquelas adotadas sem programação prévia. Dentre as estratégias realizadas, têm-se as que podem ser classificadas como deliberadas

(adotadas diante da situação-problema mediante análise de opções) ou emergentes (surgem no momento). Ou seja, as intenções plenamente realizadas correspondem às estratégias deliberadas e a realização de um padrão que não era expressamente pretendido, corresponde às estratégias emergentes.

Vale ressaltar a importância do conceito de alianças estratégicas como possibilidade de ação conjunta entre empresas. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) quando duas ou mais empresas realizam parcerias para executar um projeto específico ou para cooperar em determinada área de negócio, identifica-se como alianças estratégicas. Para esses autores as parcerias podem envolver reduções de custo e de riscos e, ainda, trazer benefícios com a exploração de novos negócios. Os motivos que levam à realização de alianças estratégicas podem ser de ordem política, econômica ou tecnológica.

As alianças estratégicas não afetam a propriedade das empresas que se unem em parceria e os acordos firmados podem ser temporários (duração do projeto) ou de longo prazo. Podem ser considerados como alianças estratégicas os arranjos como *joint-ventures*, pesquisa e desenvolvimento conjuntos, operações conjuntas, consórcios e acordos conjuntos tanto para fornecimento a longo prazo quanto para marketing (Wright, Kroll e Parnell, 2000).

A articulação entre empresas no escopo desse artigo corresponde aos arranjos estabelecidos entre as organizações buscando atender de forma conjunta aos objetivos comuns. Se o olhar estiver de dentro para fora, ou seja, da empresa para o ambiente pode-se dizer que desta forma ela está estabelecendo alianças estratégicas, buscando parcerias para realizar ações conjuntas que serão compartilhadas pelo grupo de empresas que está articulado. No entanto, se o olhar estiver no conjunto de empresas articuladas pode-se chamar de associativismo, referindo-se a uma “forma de cooperação, processo utilizado desde os primórdios da vida na terra, tanto pela humanidade como também por outros seres vivos, em momentos em que se tornava difícil a solução de problemas de forma individualizada” (TURRA, SANTOS, e COLTURATO, 2002). Como exemplo de associativismo esses autores citam os mutirões. A ação conjunta entre as empresas é uma forma de cooperação, que compreendida genericamente como trabalho em comum, envolvendo relações de confiança mútua e coordenação, em níveis

diferenciados, entre os agentes. Comumente, a ação coletiva é buscada como resposta à uma situação em que a ação individual não fornece resultado satisfatório.

Em arranjos produtivos locais (APLs) identificam-se a “cooperação produtiva e a cooperação inovativa” (REDESIST). A cooperação expressa os esforços de ação conjunta das empresas que se refletem em articulação na busca de apoio junto aos órgãos que atuam no setor. Sobre a cooperação entre empresas, denominada de “ação conjunta” Schmitz (1997) enfatiza que pode ocorrer sob quatro tipos: bilateral ou multilateral – quanto ao número de agentes envolvidos; horizontal ou vertical – quanto ao segmento produtivo no qual os envolvidos atuam. Verifica-se cooperação bilateral quando a ação conjunta envolve empresas individuais, compartilhando equipamentos ou desenvolvendo um novo produto, por exemplo. A ação conjunta que agrega grupos de empresas em consórcios de produção ou comercialização, associações ou iniciativas outras, é caracterizada como cooperação multilateral. Os concorrentes atuam conjuntamente para resolver problemas específicos, comumente em fases pré-competitivas, como provisão de serviços de infra-estrutura e capacitação de mão-de-obra, ou para buscar opções de acesso a novos mercados, o que não seria possível de forma isolada. Neste caso, observa-se cooperação horizontal, que consiste em ação conjunta de agentes atuantes no mesmo elo da cadeia produtiva que a rigor seriam concorrentes e deveriam atuar de forma isolada. Por outro lado, a ação conjunta de agentes que atuam em diferentes elos da cadeia produtiva caracteriza a cooperação vertical.

Os 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 vínculos entre os agentes atuantes nos aglomerados comumente envolvem “a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtores de bens e serviços finais até fornecedores de insumo e equipamentos, prestadoras de consultorias e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas várias formas de representação e associação” Lastres et al (2002, p. 13). Além disso, esses autores destacam a participação de diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

METODOLOGIA

Quanto à abrangência, o estudo foi realizado nos Municípios de Barreira e Pacajus, que se localizam nas regiões do Maciço de Baturité e Metropolitana, que integram o Pólo Produtor de Pacajus. Estes municípios também apresentam aglomerações de micro e pequenas empresas formais e informais produtoras de amêndoa da castanha-de-caju, por isso ocupam posição de destaque entre os principais produtores de caju e de amêndoa de castanha-de-caju no Ceará.

As variáveis estudadas foram: a estratégia organizacional, a cooperação/articulação empresarial e as ações das organizações de apoio.

A variável estratégia organizacional foi descrita a partir da identificação das condutas adotadas pelas empresas para identificar os tipos de estratégia adotados: pretendida e/ou realizadas; e, dentre as últimas (realizadas), em quais predominam características de deliberadas ou de emergentes, conforme conceituação apresentada em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

A articulação empresarial foi mensurada a partir da verificação da ocorrência ou não de cooperação entre empresas atuantes e da identificação dos tipos de atividades cooperativas e mecanismos utilizados, bem como a frequência desses.

As principais ações das organizações de apoio oportunizadas aos APLs foram identificadas, discriminando-se os promotores destas e a sua localização.

No que se refere ao método, utilizou-se os levantamentos em fontes secundárias e de experiências. O primeiro abrangeu os levantamentos bibliográfico e de estatísticas junto aos *sites* que disponibilizem dados referentes ao desempenho deste segmento no Brasil, Nordeste, Estado do Ceará e municípios de Barreira e Pacajus. O levantamento de experiências consistiu na coleta de dados primários junto agentes atuantes nos elos da cadeia produtiva da ACC e órgãos de apoio ao agronegócio do caju e foi realizado a partir de entrevistas individuais aplicando-se questionários com perguntas fechadas e abertas.

Os segmentos produtivos estudados foram os cajucultores, intermediários/corretores distritais e locais da castanha-de-caju, micro e pequenas indústrias de processamento da castanha-de-caju e centrais de classificação/exportação da amêndoa da castanha-de-caju (ACC). A seleção dos elementos do universo de estudo a comporem as amostras foram definidas de forma não probabilística, segundo procedimentos propostos em Barros e Leheld (1990) e

Gil (1999). A amostragem não probabilística não apresenta fundamentação matemática ou estatística, de modo que a seleção e definição do tamanho da amostra seguem os critérios do pesquisador (GIL,1999). No presente estudo, adotou-se a diversidade de porte e localização na área geográfica do município, e a acessibilidade à informação proporcionada pelos indivíduos como critérios de escolha. Estes foram utilizados com objetivo de se obter evidências da dinâmica de agentes, em diferentes portes e contextos.

Os informantes qualificados¹ colocaram que o universo da pesquisa abrangia 07 distritos em cada um dos nos dois municípios estudados. Para a seleção dos elementos de cada estrato, nos casos em que não se pode abranger todo o universo, procurou-se resguardar a quantidade mínima de 2 agentes entrevistados para 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.

Em 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 em Pacajus entrevistou-se: 14 cajucultores, 04 corretores locais das grandes empresas processadoras de castanha-de-caju, 03 empresas locais de processamento e 01 central de classificação e comercialização² de ACC.

A busca de informações junto aos órgãos de apoio governamentais e não governamentais atuantes no agronegócio do caju no Ceará, em termos das principais ações oportunizadas aos APLs, constou da aplicação de questionários com perguntas abertas. Esta fase da pesquisa abrangeu as entidades de classe locais e estaduais (sindicato dos trabalhadores rurais; FAEC; FIEC), órgãos nacionais e internacionais de fomento financeiro e consultoria (Banco do Brasil, Banco do Nordeste, *United States Agency for International Development* (USAID)) e tecnológico/capacitação; centros de pesquisa; secretarias de governo e órgãos de assistência técnica; organizações não governamentais de articulação e fomento.

Quanto ao tratamento, os dados quantitativos foram submetidos à análise

¹ Os informantes foram indicados pela EMBRAPA Agroindústria Tropical.

² Adotou-se para a central do APL de Pacajus a denominação “classificação e comercialização”, pelo fato de esta propor a comercialização da ACC para quaisquer mercados, inclusive o interno, o que não se verificou para a centrais atuantes no APL de Barreira – que atuavam até 2005 apenas na exportação conjunta.

descritiva, adotando-se os procedimentos estatísticos comumente usados para a identificação da frequência de ocorrência de determinadas características ou aspectos relevantes da dinâmica das empresas atuantes nos arranjos estudados. A análise de conteúdo dos dados qualitativos 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

O perfil dos empresários atuantes nos APLs de Barreira e Pacajus apresentou a predominância das características discriminadas no Quadro 1.

No APL de Barreira, todos os gestores das empresas rurais apresentaram idade superior a 50 anos e menor escolaridade do que aqueles atuantes nos demais segmentos estudados. Para os corretores da castanha-de-caju, gestores das empresas de processamento e das centrais de classificação/exportação de ACC observou-se a predominância de idades inferiores e maiores níveis de escolaridade. Este fato expressou uma relação inversa entre idade e escolaridade neste aglomerado produtivo. No APL de Pacajus também se verificou um aumento do nível de escolaridade à medida em que decresce a idade dos gestores, exceto para o segmento das centrais de classificação/exportação da ACC.

O maior nível de escolaridade nos dois aglomerados produtivos foi verificado para o gestor da central de classificação/exportação do APL de Barreira, porém este não é natural do município e instalou a sua empresa motivado pela dinâmica local. Dentre os agentes atuantes nascidos nos municípios estudados, apresentaram maior escolaridade os gestores das empresas de processamento da castanha-de-caju.

Em síntese, o perfil predominante nos dois APLs caracterizou-se pela baixa escolaridade e faixas etárias acima de 50 anos (poucos jovens), o que tende a resultar em não valorização do conhecimento técnico-gerencial e do planejamento das atividades.

DISCRIMINAÇÃO	MICRO	PEQUENO	MÉDIO
BARREIRA			
PROD. RURAIS			
Idade	Mais de 50 anos		
Escolaridade	Alfabetizados (50%)	Fund. Completo (42,9%)	Fund. Incompleto (100%)
Experiência anterior	Trab. propriedade da família (66,7%)	Trab. propriedade da família (85,7%)	Trab. propriedade da família (33,3%) Agroind. Castanha (33,3%)
CORRETORES			
Idade	Até 50 anos		
Escolaridade	Ensino fundamental completo (66,67%)		
Experiência anterior	Comércio atacadista e varejista		
EMP. PROCESSAM.			
Idade	Até 45 anos	45 a 50 anos (66,66%)	
Escolaridade	Alfabetizados (33,33%) Fund. incompleto (33,33%)	Ensino médio completo (66,66%)	
Experiência anterior	Trabalho em agroind. Castanha	Produtores rurais	
CENTRAIS			
Idade	33 anos		
Escolaridade	Ensino superior incompleto		
Experiência anterior	Corretor e agente de exportação de grandes fábricas		
PACAJUS			
PROD. RURAIS			
Idade	Mais de 50 anos		
Escolaridade	Fund. Incompleto (81,81%)	Fund. incompleto (66,66%)	NE
Experiência anterior	Trab. propriedade da família (100%)	Trab. propriedade da família (90,9%)	NE
CORRETORES			
Idade	Até 50 anos		
Escolaridade	Ensino fundamental incompleto (50%) e completo (25%)		
Experiência anterior	Comércio atacadista e varejista; Produtores rurais.		
EMP. PROCESSAM.			
Idade	50 anos (66,66%)		
Escolaridade	Ensino médio completo (66,66%)		
Experiência anterior	Produtores rurais		
CENTRAIS			
Idade	42 anos		
Escolaridade	Ensino fundamental completo		
Experiência anterior	Produtor rural; gestor de agroindústria da castanha do tipo associativista.		

Quadro 1 – Perfil dos empresários atuantes no APLs de Barreira e Pacajus segundo a idade, a escolaridade e a experiência anterior predominantes nos estratos – 2005

O comportamento dos agentes atuantes em termos de tipos de estratégias adotadas, sumarizado na tabela 1, confirmou esta tendência para a maioria dos entrevistados.

O estudo verificou que a estratégia predominante nos APLs é a realizada emergente, pois, na maioria dos casos, não existe planejamento ou análise prévia

formal das opções para antecipar ou solucionar problemas ou situações de conflito nas relações comerciais com fornecedores ou mesmo com clientes. Os aglomerados ainda carecem de práticas mínimas de Contabilidade, contratos de compra e venda, organização da gestão de entidades associativistas e de riscos ambientais e das distorções de mercado.

Tabela 1 – Estratégias organizacionais adotadas nos arranjos produtivos locais de amêndoa da castanha-de-caju de Barreira e Pacajus, segundo a frequência relativa por estratos - 2005

DISCRIMINAÇÃO	REALIZADA EMERGENTE				REALIZADA DELIBERADA				PLANEJADA / PRETENDIDA			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
BARREIRA												
PROD. RURAIS:												
Micro	-	-	-	83,3	-	-	-	16,6	-	-	-	-
Pequeno	-	14,3	28,5	57,1	28,6	14,3	-	-	-	-	-	-
Médio	-	66,7	-	33,3	-	-	66,7	-	-	-	-	-
CORRETORES	-	-	-	100	-	-	-	-	-	-	-	-
EMP. PROCESSAM.												
Micro	-	16,7	16,7	66,7	16,7	16,7	-	-	-	-	-	-
Pequeno	-	33,3	-	66,7	-	33,3	-	-	-	-	-	-
CENTRAIS	100	-	-	-	-	-	100	-	-	-	-	-
PACAJUS												
PROD. RURAIS:												
Micro	18,2	27,3	18,2	36,4	18,2	27,3	18,2	-	-	-	-	-
Pequeno	-	-	-	-	-	-	66,7	33,3	66,7	-	-	-
CORRETORES	-	-	-	100	-	-	-	-	-	-	-	-
EMP. PROCESSAM.												
Micro	-	-	-	100	-	-	-	-	-	-	-	-
Pequeno	-	-	-	-	-	-	-	100	-	-	-	-
CENTRAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

A numeração de 1 a 4 refere-se à frequência da adoção dos tipos de estratégia, que assumem as seguintes opções segundo ordem crescente da numeração: raramente ocorre, algumas vezes, na maioria das vezes e sempre ocorre. Portanto, nos casos de adoção não exclusiva (1 a 3) de um tipo de estratégia, ocorre a combinação de tipos diferentes.

No entanto, a combinação da estratégia realizada deliberada com a emergente nos elos produtores rurais e empresas de processamento expressou a busca de planejamento das atividades. Esta combinação apresentou maior frequência no APL de Barreira e consistiu na substituição parcial da estratégia realizada emergente pela estratégia realizada deliberada, indicando uma pequena melhoria no grau de profissionalismo dos gestores. Este fato decorreu da maior ocorrência e diversidade de experiências anteriores à atuação na atividade que possibilitou a assimilação de conhecimentos não formais pelos produtores rurais e gestores das empresas de processamento.

A relação entre experiência anterior em outra atividade e a profissionalização, em termos de tipo de estratégias, foi confirmada com a ocorrência de adoção exclusiva da estratégia pretendida pelo estrato de pequenos produtores rurais no APL de Pacajus, pelas experiências em empresas públicas e privadas atuantes em outros segmentos.

Quanto à ocorrência de articulação entre empresas, as atividades cooperativas resultantes desta são discriminadas no quadro 2.

DISCRIMINAÇÃO	TIPO DE COOPERAÇÃO	AGENTES ENVOLVIDOS
BARREIRA		
Organização da feira anual do caju	Multilateral e vertical	Produtores rurais, processadores e órgãos de apoio
Exportação conjunta	Multilateral e horizontal	Unidades de processamento deste APL1, 3 (três) do APL de Pacajus, 2 agroindústrias do Estado do Rio Grande do Norte e 2 do Piauí
Prestação de serviços na classificação, embalagem e exportação da ACC	Multilateral e vertical	Central de classificação/exportação de ACC e empresas de processamento
Articulação para cadastramento da ACC como produto orgânico (em andamento)	Multilateral e vertical	Órgãos de apoio (USAID e outros), empresas de processamento e produtores rurais
Intercâmbio de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas	Multilateral e vertical	Todos os agentes atuantes nos APLs, clientes, fornecedores, concorrentes e órgãos de apoio
PACAJUS		
Exportação conjunta (até 2003)	Multilateral e horizontal	Unidades de processamento deste APL1, 3 do APL de Pacajus, 2 agroindústrias do Estado do Rio Grande do Norte e 2 do Piauí
Compra conjunta de matéria-prima (2002)	Multilateral e vertical	produtor de matéria-prima e processador
Contrato de venda conjunta para o mercado interno (2003 e 2004)	Bilateral e horizontal	Unidades de processamento da Associação de Pascoal e de associação do Piauí
Programa de Revitalização de Minifábricas (em andamento)	Multilateral e vertical	Órgãos de apoio (Embrapa, FBB, outros), empresas de processamento e produtores rurais
Intercâmbio de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas	Multilateral e vertical	Todos os agentes atuantes nos APLs, clientes, fornecedores, concorrentes e órgãos de apoio

Quadro 2 – Articulação entre empresas dos APLs de Barreira e Pacajus segundo o tipo de atividade cooperativa e agentes envolvidos – 2005

Nos dois APLs verificou-se cooperação produtiva, constatando-se uma dinâmica diferenciada entre esses em termos de articulação para o desenvolvimento das atividades cooperativas e, principalmente, em termos de continuidade. No APL

de Barreira, prevaleceu a cooperação horizontal, envolvendo o elo processador da ACC, objetivando a venda conjunta. Este fato está associado à atuação simultânea de duas empresas locais como unidades de processamento e centrais de classificação/exportação, que coordenam a articulação local entre empresas.

Os agentes atuantes no APL de Pacajus atuaram conjuntamente, desde a compra de matéria-prima até a venda, inclusive no mercado interno. No entanto, a maior diversidade de ações conjuntas não teve continuidade e não conseguiu consolidar a articulação local entre as empresas.

É importante ressaltar que Barreira foi reconhecido como um arranjo produtivo local de derivados da cajucultura em mapeamento destes aglomerados no Estado do Ceará realizado pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) ano de 2004. Isso tem significado a atração de um ações das organizações de apoio mais diversificado em termos de áreas de atuação dos órgãos de apoio, que abrangem pesquisa, capacitação, assistência técnica e consultoria, conforme se encontram discriminadas as principais ações no quadro 3.

DISCRIMINAÇÃO	Órgãos Atuantes	Principais Ações	Localização Órgão
Centros de pesquisa e Difusão tecnológica	CENTEC	Experimentação e divulgação de tecnologias desenvolvidas pela EMBRAPA; Capacitação técnicas de cultivo e processamento, empreendedorismo. Palestras em escolas.	Barreira
Órgão de consultoria e suporte financeiro a pesquisas	USAID/ Planner Consultoria	Pesquisa setorial p/ identificação canais e mercados ACC; Fomento financeiro e articulação p/ certificação cultivo da castanha como “orgânico”.	Fortaleza
Órgão de suporte financeiro e/ou capacitação/consultoria	BNB	Fomento financeiro; Estudo potencialidades Barreira c/ EMATER; Organização aglomerações produtivas em 4 comunidades.	Baturité
	SEBRAE	Capacitação, consultoria; Oferta de caravanas, missões, rodadas de negócios, feiras; Participação em programas e projetos encaminhados por outros órgãos de apoio – inclusive certificação ACC orgânica.	Baturité
Assistência técnica vinculada SEAGRI	EMATER	Assistência técnica, capacitação; Correção do solo em comunidades; Elaboração de projetos PRONAF e p/ agroindústrias (BNB); Palestras sobre cajucultura em escolas; Participação na articulação para certificação ACC orgânica.	Barreira

Continua...

... continuação

Assistência técnica vinculada SEAGRI	SEAGRI Municipal	Representação do Município em eventos diversos, inclusive para reivindicação de políticas p/ setor; Participação em ações direcionadas ao agronegócio do caju, tanto ao cultivo quando à fabricação de derivados. Demanda de capacitação em gestão e vendas junto aos órgãos de apoio para todos os segmentos da cadeia; Participação na articulação para certificação ACC orgânica.	Barreira
ONG de articulação Local	CMDS	Capacitação em gestão de entidades comunitárias.	Barreira
Entidades classe c/ intervenção local	STR	Parceria em programas, projetos; Elaboração projetos PRONAF c/ EMATER.	Barreira
	ACB	Participação em eventos para identificação mercados ACC; Demanda de programas p/ fortalecimento do APL; Coordenação da articulação p/ certificação ACC orgânica; Articulação dos agentes do APL.	Barreira
	AC Batalha e Lagoa Nova	Articulação da comunidade p/ fortalecimento do cultivo e unidade de processamento da castanha-de-caju; Participação na articulação p/ certificação ACC orgânica.	Barreira

Quadro 3 – Ações das organizações de apoio ao APL da amêndoa da castanha-de-caju de Barreira

Os órgãos de apoio com atuação específica no APL de Pacajus são em sua maioria localizados no próprio município e oportunizaram o suporte referente às ações citadas no quadro 4.

DISCRIMINAÇÃO	Órgãos Atuantes	Principais Ações	Local Órgão
Órgão de suporte financeiro e/ou capacitação/ consultoria	FBB	Fomento financeiro e execução do Programa de Revitalização de Minifábricas em parceria c/ EMBRAPA e outros órgãos.	Fortaleza
Assistência técnica Vinculada SEAGRI	EMATER	Visitas técnicas às propriedades rurais; Programa Estadual de Agentes Rurais p/ ATER;	Pacajus
	SEAGRI Municipal	Parceria em Projeto Hora de plantar; Compra direta de agricultores familiares c/ doação direta p/ instituições; Seguro Garantia Safra.	Pacajus

Continua...

... continuação

Entidades classe c/ intervenção estadual	STR	Elaboração projetos do PRONAF; Cadastramento produtores rurais p/ projetos agropecuários ou agroindustriais.	Pacajus
	AC Itaipaba e Paulicéia	Demanda de cursos e medidas de apoio junto ao órgãos atuantes; Participação nas reuniões para implantação do Programa de Revitalização das Minifábricas; Fornecimento de informações à comunidade sobre o setor.	Pacajus
	AC Pascoal	Todas as ações realizadas pelas outras associações; Articulação local de todos os agentes atuantes no APL.	Pacajus

Quadro 4 – Ações das organizações de apoio ao APL da amêndoa da castanha-de-caju de Pacajus

Observou-se para o APL de Pacajus um ações das organizações de apoio menos diverso em termos de áreas de atuação dos órgãos de apoio do que o disponibilizado para o APL de Barreira, com a atuação prioritariamente direcionada à assistência técnica. Este fato parece resultar da aparente fragilidade da articulação local, que não consegue resultados expressivos em termos de expansão do número de empresas de processamento e inserção no mercado internacional, se comparado ao arranjo produtivo local de Barreira.

Porém, a menor diversidade de apoio para Pacajus não significa que os órgãos de apoio estejam menos empenhados no fortalecimento do agronegócio do caju neste município – já que este foi incluído no Programa de Revitalização de Minifábricas³, enquanto Barreira não o foi, inicialmente.

A continuidade da articulação entre empresas em prol da execução de ações cooperativas teve maior influência na atração do ações das organizações de apoio do que o tipo de estratégia adotada pelos gestores. Esta relação foi nitidamente observada no APL de Barreira, porque a maior articulação no segmento processador de castanha-de-caju e as iniciativas empreendedoras observadas neste aglomerado favoreceu respostas mais rápidas para as intervenções dos órgãos de apoio.

³ Este programa prevê a capacitação de todos os agentes em áreas técnicas e da gestão, cooperativismo e afins, e fornecimento de crédito para a comercialização.

CONCLUSÕES

A escolaridade, de forma isolada, não se constituiu num fator determinante para a profissionalização dos gestores em termos de tipo de estratégia adotada. A associação da escolaridade com experiências anteriores motivou a busca de planejamento das atividades.

Um maior grau de profissionalismo na condução das atividades pelos gestores no que se refere ao tipo de estratégias empresariais, não associado à articulação entre empresas resultou em uma menor atração dos órgãos de apoio ao desenvolvimento territorial.

A relevância da atuação conjunta foi confirmada no APL de Barreira, o qual atraiu ações de apoio em maior número e com maior diversidade, o que reforçou o seu dinamismo e as contribuições deste ao desenvolvimento territorial.

A profissionalização dos gestores de micro e pequenas empresas atuantes no agronegócio do caju no Ceará necessita ser associada a uma articulação entre empresas para promoção de um maior dinamismo aos aglomerados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

KANTER, R. M. **Quando os elefantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LASTRES, H. M. M. et al. **Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil**. Brasília: SEBRAE; FINEP; CNPq, 2002.

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

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **MAPA**. 2004. Disponível em: <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 20 fev. 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 17^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SCHMITZ, H. **Collective efficiency and increasing returns**. Brighton: IDS, 1997. (IDS Working Paper n. 50).

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TURRA, F. R.; SANTOS, F. E. G.; COLTURATO, L. C. **Associações e Cooperativas**. Brasília: SESCOOP, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZOUAIN, D.; MARTINS, E. O. Transformação Tecnológica e Estratégia Competitiva: Um Estudo Multicaso. XXVII ENAPAD , **Anais**, CD [ROM], 2003.