

ESPORO

Revista de informação
sobre desenvolvimento
agrícola e rural
nos países ACP

<http://spore.cta.int>

NÚMERO ESPECIAL - JULHO 2012

REFORÇAR AS LIGAÇÕES
**O crescimento
das cadeias de
valor agrícolas**



1 | UMA VISÃO

- UMA CADEIA SEM RUPTURAS 3
- Reportagem no Ruanda: café ao gosto dos clientes 6
- A palavra aos especialistas: “Comunicação e coordenação”, com Andrew Shepherd 8
- Reportagem no Senegal: da cabaça ao pacote industrial 9
- Entrevista: “A força do produto local”, com Aïssatou Diagne 10

2 | UMA AVENTURA COLECTIVA

- UNIÕES DE NEGÓCIOS 11
- Reportagem em Trindade e Tobago: um corte superior a todos 13
- Um concentrado organizado 14
- A palavra aos especialistas: “O cliente tem sempre razão”, com Stephen Mbithi 16
- Reportagem no Burquina Faso: caminhar lado a lado 17
- Entrevista: “Valorizar os produtos locais”, com Bruno Gnidehoué 18

3 | ESCOLHAS ESTRATÉGICAS

- APROVEITAR AS OPORTUNIDADES, MEDIR OS RISCOS 19
- A noz-moscada sai reforçada 20
- Reportagem na Guiana: valorizar os produtos tradicionais 21
- Reportagem nas Fiji: as floristas mais fortes do que as inundações 22
- A palavra aos especialistas: “Do grão à chávana”, com Peter Batt 24
- Reportagem no Uganda: a qualidade compensa 25
- Entrevista: “Avaliar as oportunidades”, com Don Seville 26

4 | UM CONTEXTO FAVORÁVEL

- UMA VONTADE POLÍTICA 27
- Uma mão estendida 28
- Reportagem na RD Congo: a formação, um elo indispensável 30
- A palavra aos especialistas: “Empregos para o futuro”, com Josué Dioné 32
- Reportagem nas Fiji: aliança entre público e privado 33
- Entrevista: “Normalização, a chave para novos mercados”, com Patrick Ravoaraharison 34

ESPORO é uma revista bimestral do Centro Técnico de Cooperação Agrícola e Rural (CTA). O CTA rege-se pelo Acordo de Cotonou entre o Grupo dos Países de África, das Caraíbas e do Pacífico (ACP) e a União Europeia, e é financiado pela UE. • EDITOR: CTA • Postbus 380 • 6700 AJ Wageningen, Países Baixos • Tel.: +31 317 467 100 • Fax: +31 317 460 067 • E-mail: cta@cta.int • Site Web: www.cta.int • EDITOR-CHEFE: Michael Hailu • CONSELHO EDITORIAL DO CTA: Thierry Doudet, Stéphane Gambier, Anne Legroscoillard, Isolina Boto, Vincent Fautrel, José Filipe Fonseca, Krishan Bheenick, Andrew Shepherd • REDACÇÃO: Directora da redacção: Marie-Agnès Lepelaideur • Chefe de redacção da versão francesa e coordenadora: Anne Perrin • Syfia International, 20 rue du Carré-du-Roi, 34000 Montpellier, França • Chefe de redacção da versão inglesa: Clare Pedrick • Via dello Spagna 18, 06049 Spoleto (PG), Itália • Chefe de redacção da versão portuguesa: João de Azevedo, Sítio Alportel 20 A, 8150-014 S Brás de Alportel, Portugal • CORRESPONDENTES: M. Andriatiana (Madagáscar), R. Gildharie (Guiana), G. Kamadi (Quênia), A. Nabwowe (Uganda), A. Nekwa Makwala (RD Congo), V. Prasad (Fiji), J. Saisonou (Benim), N.-D. Salouka (Burquina Faso), M. Seck (Senegal), D. Tabureguci (Fiji), A. Taitt (Barbados), A.-B. Twizeyimana (Ruanda) • COLABORADORES NESTE NÚMERO: J. Bodichon, J. Cessou, L. Andahazy-Colo, L. de Araújo, Tradcatts, Trado Verso • DESIGN E EXECUÇÃO GRÁFICA: Intactile DESIGN, França • IMPRESSÃO: Pure Impression, França • © CTA 2012 – ISSN 1011-0054 • FOTO DA CAPA: © Roland/ES-REPORTERS-Réa

Reforçar as ligações

Após décadas de subinvestimento, existe actualmente um consenso geral em torno da melhoria da produtividade agrícola e do aumento dos rendimentos dos agricultores. Hoje, o crescimento da agricultura é reconhecido como essencial para a conquista da segurança alimentar e nutricional, assim como para o aumento da prosperidade. Mas o aumento da produtividade constitui apenas parte da solução. Os agricultores, pastores e pescadores necessitam de ter mercado para aquilo que produzem. Além disso, produzir e, em seguida, procurar mercado não é a melhor via para o crescimento. Os produtores devem ajustar a sua produção, para fornecerem aquilo de que os consumidores necessitam. As cadeias de valor, que ligam a procura dos consumidores ao agricultor, são a melhor forma de integração dos agricultores nos mercados modernos.

Seguindo esta linha, o CTA identificou a melhoria das cadeias de valor na agricultura – especialmente no caso dos produtores de pequena escala – como uma das prioridades da sua nova estratégia para 2011–2015.

Esta Edição Especial da *Esporo* apresenta as “cadeias de valor” aos nossos leitores dos Países ACP. O termo “cadeia de valor” é muitas vezes utilizado com sentidos diferentes, mesmo por especialistas no assunto. Tentamos esclarecer esta confusão e, sobretudo, fornecer uma panorâmica geral das interessantes inovações relativas às cadeias de valor nos países ACP.

Uma importante actividade em 2012 é a nossa conferência internacional “Reforçar as ligações: cadeias de valor em benefício dos pequenos produtores agrícolas” a ter lugar em Adis-Abeba, Etiópia, de 6 a 9 de Novembro. Esperamos que a conferência venha a oferecer uma excelente oportunidade para troca de experiências entre aqueles que estão envolvidos em cadeias de valor. Entre os tópicos a discutir incluem-se as tendências mundiais do mercado; formas de inclusão dos pequenos agricultores nas cadeias de valor; agricultura contratual; agro-indústrias; finanças das cadeias de valor; sustentabilidade; TIC; organizações de agricultores e outros temas. Para mais informações, visite o website da Conferência em <http://makingtheconnection.cta.int>.

Michael Hailu
Director do CTA



1 | UMA VISÃO

Uma cadeia sem rupturas

A maioria dos observadores concorda que as cadeias de valor constituem uma estratégia útil, baseada no mercado. Todavia, o consenso é menor no que toca ao seu significado e àquilo que elas visam atingir.



Nos círculos agrícolas, o conceito de cadeia de valor é cada vez mais utilizado para descrever estratégias que visam melhorar as perspectivas comerciais dos produtores e aumentar as margens de lucro. Mas, o que é exatamente uma cadeia de valor? Não é fácil definir um termo originalmente cunhado para o sector industrial. É mais simples começar por dizer o que uma cadeia de valor não é. Uma cadeia de valor não é constituída simplesmente por um agricultor que vende a sua produção a um comprador, por mais sólida que seja essa ligação comercial. Nem é a sequência de produção e comercialização de um produto específico como o café ou o cacau. Para muitos observadores, a característica distintiva de uma cadeia de valor reside em que todos os seus elos estão coordenados, ocorrendo um acréscimo de valor em cada fase, tendo decisivamente na mira o mercado final. Assim, se um comprador trabalha com um agricultor na base de um acordo prévio sobre que tipo de produto é necessário fornecer a um certo tipo de consumidor ou transformador, estamos na presença de uma cadeia de valor. Nas Caraíbas, algumas iniciativas puseram em contacto directo os agricultores com os proprietários dos estabelecimentos turísticos, com base numa definição prévia dos tipos de fruta e vegetais frescos necessários para os turistas, incluindo em alguns casos a prestação de apoio aos produtores. No âmbito desta Edição, a definição poderia ser ►

Elos da cadeia de valor dos pimentos de Diffa (Níger)



GLOSSÁRIO

O significado de muitos termos utilizados nesta edição, particularmente o termo cadeias de valor, é matéria de muita discussão. Este glossário pretende ajudar os leitores a entender as controvérsias. Note-se, porém, que muitas vezes existem definições alternativas.

Cadeia de fornecimento

Produção e entrega de um produto ou serviço final desde o fornecedor dos fornecedores até ao cliente dos clientes. A ênfase é posta no fluxo do produto desde a fonte até ao destino.

Cadeia de valor

Actores ligados por uma cadeia para produzir e fornecer bens e serviços

a consumidores, por meio de um conjunto de actividades sequenciais e coordenadas que acrescentam valor em todas as suas fases (produção, transformação, distribuição). O conceito coloca a ênfase na inovação do produto e na satisfação das necessidades do consumidor.

Integração vertical

Integração, na cadeia, de actividades adicionais distintas daquelas que caracterizam a operação central de uma empresa. Por exemplo, um transformador de vegetais que começa a cultivá-los, ou que adquire uma frota de camiões.

Mapeamento da cadeia de valor

Análise de uma cadeia de valor para

identificar quem são os actores-chave, como funciona a sequência e que factores influenciam o desempenho da cadeia. Pode ser muito útil para identificar obstáculos em todas as fases da cadeia, e apontar possíveis soluções.

Finanças da cadeia de valor

Serviços e produtos financeiros que fluem para e/ou através dos participantes da cadeia de valor.

Agricultura contratual

Produção agrícola levada a cabo segundo um acordo entre o comprador e os agricultores, que estabelece as condições da produção e comercialização dos produtos agrícolas.



© Fotos: P. Delmas

nomeadamente o fornecimento de insumos, serviços financeiros, transporte, embalagem, pesquisa de mercado e publicidade. Os elos da cadeia de valor podem ser constituídos por fornecedores de insumos, agricultores, transformadores, embaladores, distribuidores e retalhistas – afinal todos os elos na sequência entre a génese de um produto e o seu caminho até ao consumidor.

As cadeias de valor eficazes geram lucro

O desenvolvimento das cadeias de valor está a ser imposto activamente como resposta aos problemas de baixo rendimento dos produtores, difícil acesso ao mercado e, mesmo, segurança alimentar. Mas é importante não esquecer que, independentemente dos benefícios, o princípio orientador de uma cadeia de valor é a realização de lucro. As cadeias de valor coordenadas representam ainda apenas uma parte do produto agrícola total nos países ACP. O grosso da produção ainda é produzida especulativamente, por agricultores que não estão certos se serão capazes de a vender por preços compensadores na altura das colheitas. As cadeias de valor agrícolas não se limitam às culturas alimentares. Uma cadeia de valor de forragem desenvolvida na Etiópia permitiu aos agricultores mais do que a criação de gado de melhor qualidade; permitiu também uma fonte adicional de receitas, dado que os agricultores venderam o excedente da forragem a outros criadores.

As cadeias de valor podem ter diversas formas e dimensões. Ao nível mais básico, uma cadeia pode envolver um líder agricultor que coordena o fornecimento a um comprador, como por exemplo um supermercado, e que age como ponto focal de outros elos do processo de produção e comercialização. As grandes cadeias podem representar também um bom potencial para os pequenos produtores. No Quênia, a Brookside Dairies fornece 750.000 litros de leite por dia com base numa rede de 100.000 produtores de lacticínios. A maneira como a cadeia está organizada, com cada elo solidamente ligado ao seguinte, permite-lhe oferecer oportunidades interessantes aos pequenos produtores na ponta mais remota da cadeia.

► mais ou menos esta: uma cadeia de valor é uma sequência orientada pela procura do consumidor e caracterizada por um aumento de valor e coordenação em cada fase da produção, transformação e distribuição. Ela integra uma gama de funções de apoio,



© Intactile Design. Fonte <http://tinyurl.com/rmuacz8>

Mercados domésticos e regionais

Embora mais referido no contexto das cadeias dos supermercados europeus, o desenvolvimento de cadeias de valor não é exclusivamente orientado para a exportação. Os mercados domésticos e regionais, alimentados por uma rápida urbanização e uma classe média em crescimento, ►



► são da máxima importância. O Banco Africano de Desenvolvimento estima que, por volta de 2060, haverá um bilhão de africanos de classe média. No Uganda, a urbanização teve um enorme impacto no sector de laticínios, triplicando o mercado dos pequenos produtores. As classes médias dos países em desenvolvimento consomem mais carne e derivados do leite, assim como alimentos prontos para o consumo, saladas preparadas e sumos de fruta frescos. As sofisticadas cadeias de valor de exportação têm frequentemente mais dificuldade em penetrar neste mercado do que os produtores domésticos, mesmo em termos de padronização.

As cadeias de valor bem-sucedidas são orientadas por informações relativas às exigências dos consumidores, muitas vezes por meio de pesquisas de mercado.

Na região de Kwazulu Natal, na África do Sul, esta estratégia trouxe dividendos quando se concluiu que havia uma forte procura de tomate chucha por parte

“Todos os elos da cadeia podem beneficiar com a adição de valor”

da comunidade indiana de Durban. Foi elaborado um plano e, quando a cadeia se estabeleceu, os produtores beneficiaram de um aumento de receitas da ordem dos 400%.

O valor pode ser atribuído, ou aumentado, por meio da melhoria da qualidade do produto, através de melhores sementes, insumos ou gestão pós-colheita no caso das culturas alimentares, ou melhor qualidade ►

REPORTAGEM



© A.-B. Twizeyimana

RUANDA

Café ao gosto dos clientes

O Ruanda apostou tudo na qualidade do seu café, para agradar às empresas exigentes, como a Starbucks e os seus clientes, e vender a um preço mais alto. E ganhou a aposta.

Este cafeicultor do Norte de Ruanda passa os dias a mimar os seus 8000 pés de café, que lhe garantem um rendimento miraculoso: “Nos últimos 5 anos, com a ajuda da Starbucks, pude aumentar e tratar bem da minha plantação. Agora ganho entre 600 a 800 mil RWF (entre 800 e 1000 €) por

campanha agrícola”, conta-nos. Pouco tempo antes quase que arrancara todas as suas plantas de café, desanimado com os baixos preços de compra! A partir de 2004, a Starbucks Coffee Company, uma empresa americana especializada na comercialização de café, com mais de 20.000 cafés no mundo, fez acordos com o Governo ruandês e os produtores da cooperativa Dukunde Kawa. A Starbucks compra café de alta qualidade a um preço de “comércio justo” e ajuda os agricultores a melhorarem e aumentarem a sua produção. Concede empréstimos à cooperativa, que fornece fertilizantes e pesticidas aos cafeicultores, que eles reembolsam após a venda das colheitas. Graças a uma angariação de fundos feita pelos empregados da empresa, os produtores receberam vacas que darão estrume para os seus cafezeiros. Aprenderam também as técnicas adequadas para colher à mão as bagas de café, quando bem maduras.

O Governo ruandês incitou os produtores de café do país a melhorarem a qualidade do seu café. Quase toda a produção dos 500.000 cafeicultores do país é agora

tratada em estações de lavagem construídas pelo Estado e por investidores privados. Hoje em dia a despulpagem, triagem, fermentação, secagem e ensacamento fazem-se nestas estações e não nas plantações dos produtores. “Estas unidades de lavagem não só contribuíram para o melhoramento da qualidade do café e o aumento do seu preço de venda no mercado mundial, mas também criaram cerca de 4000 empregos”, estima um agrónomo do Ministério da Agricultura e dos Recursos Animais.

Todos os anos, provadores nacionais e internacionais provam estes cafés, premiando os melhores. Este “prémio de excelência” promove a qualidade do café ruandês à escala internacional. Em 2011, os cinco primeiros produtores receberam conselhos para melhor comercializar o seu café, além de ajuda em material (enxadas, etc.). Pelo seu lado, a cada três meses, a Starbucks apresenta nas suas lojas uma promoção especial do melhor café ruandês. Junto dos seus clientes ingleses, a empresa publicitava recentemente “um néctar a redescobrir”...

Albert-Baudouin Twizeyimana



► de forragem para o gado. A qualidade superior obtém preços mais elevados. A adição de valor pode também ser conseguida por meio de maior eficiência, com uma logística melhorada, especialmente nos transportes. Pode simplesmente tratar-se da questão de levar o produto de um local para outro, talvez para um local onde esse produto não esteja facilmente disponível. Por exemplo, levar hortaliças tradicionais para o espaço urbano ou frutas tropicais para os consumidores na Europa. Outras maneiras de acrescentar valor podem ser uma melhor apresentação e a preparação, e a introdução de sistemas de classificação.

Planear o futuro

As cadeias de valor são uma estratégia de criação de receitas com importantes repercussões para ampliar o alcance da agricultura, mas também para atrair os jovens ao sector rural – ou dissuadi-los de o abandonar. Esta estratégia também poderá desempenhar um papel na melhoria das condições sociais e de trabalho, combatendo o desemprego, os salários baixos e a insegurança alimentar. As cadeias de valor regionais podem ser essenciais no combate à necessidade de importações maciças.

O facto de as cadeias de valor serem orientadas pelo mercado significa que a utilização final dita todas as fases precedentes. Se se cultiva fruta para exportação, é importante que seja uma variedade popular no seio dos consumidores do país onde essa fruta será vendida. Tal poderá afectar o gosto, a cor e a suculência da variedade plantada. A fruta tem de ser colhida antes daquela que se destina aos mercados domésticos, uma vez que os tempos de viagem serão maiores. As técnicas de transformação também poderão ser diferentes. A embalagem poderá ter de ser

As principais etapas de uma cadeia de valor

concebida de propósito para o destino final, o mesmo acontecendo com os padrões de qualidade a satisfazer.

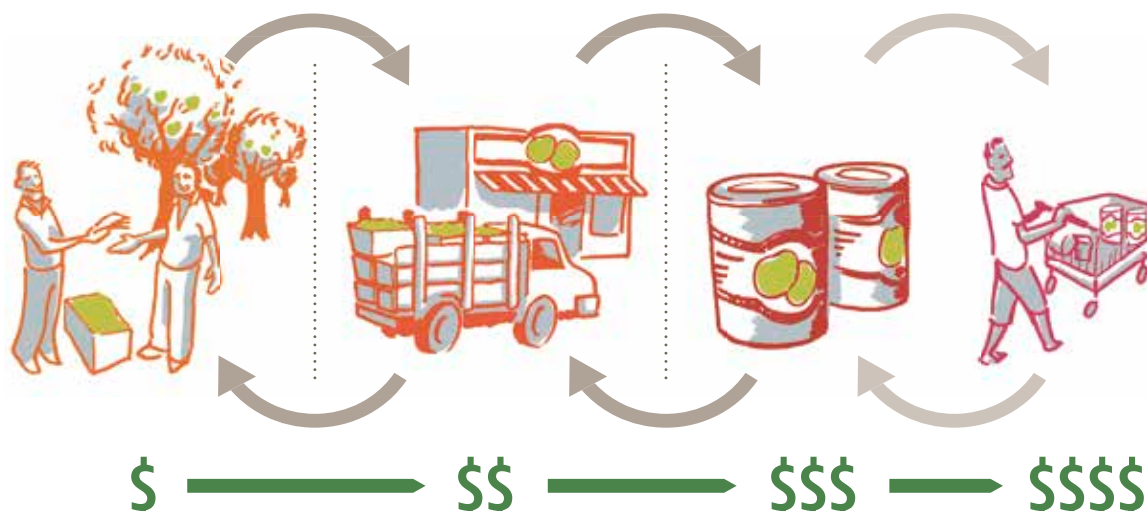
O planeamento é a chave, com atenção extrema aos detalhes. É essencial a comunicação entre todos os elos da cadeia uma vez que, se um dos elos falha, toda a cadeia será afectada. Os gestores do projecto da Organização Internacional do Trabalho sobre as ca-

As três características principais de uma cadeia de valor são:

- coordenação de todos os elos da cadeia,
- valor acrescentado em cada fase, e
- estratégia orientada pelo mercado, respondendo à procura do consumidor aos níveis local, nacional e internacional.

deias de valor em Madagáscar verificaram que alguns actores nunca se tinham encontrado, e portanto juntaram-nos para discutir problemas comuns e encontrar soluções.

Embora algumas cadeias de valor sejam estabelecidas com ajuda externa, é importante que em última instância elas sejam capazes de avançar por si próprias. As companhias líderes podem constituir a força motriz, como no caso da Maldeco Fisheries do Malawi, que desenvolveu um plano de negócios para produzir peixe chambo inteiro e em filetes, com o envolvimento de pescadores de pequena escala. Além de estabelecer infra-estruturas de aquacultura e de criar novo valor por meio da diferenciação do produto, a Maldeco investiu em formação técnica no estrangeiro para promover a cultura sustentável do peixe. ■



© Intactile Design. Fonte ICRA (www.icra-edu.org)



Andrew Shepherd passou a maior parte da sua carreira na comercialização agrícola e no desenvolvimento de cadeias de valor. Depois de ter trabalhado na Papuásia- Nova Guiné e em Tonga, juntou-se à FAO, reformando-se em 2011 para integrar o CTA. Ao todo, visitou 38 países ACP.

ANDREW SHEPHERD

Comunicação e coordenação

As cadeias de valor são empreendimentos comerciais e os agricultores mais pobres podem encontrar dificuldades em participar nelas se não beneficiarem de ajuda externa. A confiança e a coordenação são elementos chave para todos os elos da cadeia, mas o estabelecimento de relações de negócio sólidas leva tempo e requer muito trabalho.

Podem as cadeias de valor ser adaptadas aos pobres?

Na verdade, isso depende da sua definição de 'pobre'.

Claramente, as cadeias de valor modernas não constituem resposta para os problemas dos mais pobres. As pessoas que não estão previamente envolvidas na produção para venda têm poucas possibilidades de satisfazer as exigências das cadeias comerciais. Podem estar demasiado afastadas das estradas principais, ter muito pouca terra, não ter uma educação suficiente para serem capazes de sopesar as exigências dos compradores, e ter poucos ou nenhuns recursos financeiros para melhorar a produção.

Então, de que maneira os pobres podem ser incluídos?

As cadeias de valor não são empreendimentos de caridade. Para poderem ser sustentáveis elas têm de ser lucrativas: a decisão sobre quais agricultores incluir deve basear-se em critérios comerciais. Assim, a inclusão dos muito pobres nas cadeias de valor requer apoio governamental. Isto não significa subsidiar os agricultores, mas sim melhorar a sua viabilidade comercial. A melhoria da educação, o fornecimento de mais acessos a serviços de extensão e melhores infra-estruturas, particularmente estradas, podem, com o tempo, tornar os agricultores mais pobres mais atractivos aos olhos das empresas comerciais. É também essencial que fique garantido um ambiente no qual os negócios rurais possam ser bem-sucedidos. As empresas fornecedoras de

insumos não quererão trabalhar em áreas rurais onde existe corrupção ou demasiada burocracia. Algumas das vulnerabilidades dos agricultores pobres podem muitas vezes ser resolvidas por meio de soluções de agricultura contratual.

Relativamente a esse tema, você foi co-autor de um livro sobre agricultura contratual¹. Porque acha que este modelo de negócios é válido?

Ao estabelecerem acordos com as empresas, os agricultores podem evitar alguns dos problemas que referi. As empresas podem fornecer insumos ou apoio de extensão, e mesmo levar a cabo a preparação da terra. Muitas vezes elas garantem mesmo o transporte dos produtos. A vantagem das empresas é que elas conseguem assim um fornecimento mais fiável e podem especificar as variedades de que necessitam. Mas a agricultura contratual não está ao alcance de qualquer um. Ela exige vontade de honrar os compromissos, entregar os produtos na altura adequada, e resistir à tentação de vender a outros compradores. É importante que a confiança se estabeleça entre agricultores e empresas, e isto leva tempo e exige trabalho árduo. Muitas vezes critica-se a agricultura contratual alegando que faz dos agricultores assalariados na sua própria terra. Mas o facto é que os que se envolvem nesse sistema conseguem melhores resultados do que a maioria dos outros agricultores.

As cadeias de valor também fracassam?

Muitas vezes! Mas o sector privado tem uma grande capacidade de resistência. Se alguma coisa não funciona, aprende com

os erros e procura novas alternativas. Por exemplo, uma empresa de algodão que visitei no Uganda mudou três vezes a sua ligação com os agricultores antes de encontrar a estratégia adequada.

A certificação constitui um problema para os agricultores ACP?

A certificação de acordo com os padrões ocidentais pode ser muito cara. Em certa medida, esses custos têm sido ocultados pelo apoio de doadores que ajudam a acreditação dos agricultores, mas a certificação não é um acto isolado. De tempos a tempos é necessário re-certificar. Há evidência de que o número de pequenos agricultores que fornecem os mercados governados pelo sistema de certificação está a declinar. Mas nem todos os mercados internacionais exigem certificação, o mesmo acontecendo com os mercados domésticos.

Quais são alguns dos pré-requisitos do sucesso?

As cadeias de valor bem-sucedidas envolvem a colaboração entre todos os elos da cadeia. Os agricultores e os compradores do produto têm de trabalhar em conjunto para assegurar que os produtos adequados são produzidos em quantidades suficientes e no tempo certo. Da mesma maneira, aqueles que compram aos agricultores têm de colaborar com os seus clientes para satisfazerem as necessidades de consumo e minimizarem os custos. Quanto mais todos os elementos da cadeia falarem uns com os outros, mais viável se torna a colaboração. ■

¹ *Contract Farming: Partnerships for Growth* De C. Eaton e A. W. Shepherd, FAO <http://tinyurl.com/d8aotca>



SENEGAL

Leite local: da cabaça ao pacote industrial

Graças à parceria com a empresa *Laiterie du berger* (Leitaria do Pastor), os criadores de gado de Richard Toll reencontram a esperança com a certeza de venderem o seu leite. Em Saint-Louis e Dakar, as populações deleitam-se com os produtos rotulados “Bom para mim, bom para o meu país”.

Neste início de Abril, a atmosfera é poeirenta em Richard Toll (375 km a norte do Dakar, Senegal), zona açucareira e agrossilvipastoril do vale do rio. É aqui, no bairro Thiabakh que a fábrica *Laiterie du berger* (LDB) se encontra instalada desde 2005. Para produzir o seu leite “Dolima” (“Dá-me mais” em wolof), assina contratos de compra com os criadores que lhe fornecem o leite saído directamente da vaca. Em contrapartida, a LDB assegura o fornecimento de ração para o gado por meio de outra parceira, a Companhia Açucareira Senegalesa (CSS), o gigante industrial de Richard Toll. Nesta parceria em que todos lucram, os criadores não escondem a sua satisfação. É o caso de Silèye Mbaye Bâ. Da aldeia de Yéeyri, (a 25 km de Richard Toll), Silèye possui 45 vacas seguidas pela LDB: “Vim buscar as minhas três toneladas de alimentos (bagaço de amendoim, palha de cana-de-açúcar, farelo de arroz, luzerna, etc.). É a quota que me reserva a fábrica no contrato assinado após negociação”. Durante todo o ano e até à estação seca, na qual os custos de alimentação são mais elevados, o criador não paga nem o alimento do gado, nem o acompanhamento profiláctico para as vacas. Em contrapartida, vende o seu leite fresco à LDB a 200 francos CFA/litro durante todo o ano, sendo o preço médio no mercado local informal de 700 Francos CFA. “Todos os dias forneço à fábrica cinco baldes de leite [de 18 litros: Nota do Editor] provenientes das minhas vacas”, indica ele. Como Silèye, há 200 criadores com contrato com a LDB, que lhes garante a compra do seu leite. Embora se sintam

bastante satisfeitos, alguns criadores entrevistados na fábrica contestam o preço. “Sinto-me contente com a fábrica que alimenta as nossas vacas, que são a nossa riqueza, mas o preço de compra do leite é baixo e gostaríamos que passasse todo o ano”, defende um jovem criador. Um operário da LDB reconhece que este preço de compra é baixo mas explica aos criadores que a fábrica suporta o custo do transporte que vai até às aldeias remotas recolher o ouro branco.

No Senegal, a produção leiteira é de 120 milhões de litros/ano, para cerca de 3,1 milhões de bovinos, segundo o Instituto Senegalês de Investigação Agrícola (ISRA). Mas a grande maioria da população consome leite em pó importado da Europa (equivalente a 240.000 t em leite) e transformado de modo artesanal em leite coalhado, vendido a granel. “Estes criadores fornecem-nos leite fresco produzido no Senegal que nós transformamos para oferecer uma resposta adaptada à procura dos consumidores”, explica Bruno Lobry, o director industrial que entrevistámos no seu escritório sobriamente mobilado. Em seguida, acrescenta: “Organizamos jornadas de intercâmbios com os criadores para conhecer os problemas relacionados com a cadeia de valor: saúde dos animais, preço do leite, formação em estabulação, alfabetização, etc.”

Todos os dias, as carrinhas isotérmicas desta pequena fábrica de 40 pessoas percorrem as aldeias, num raio de 100 km, para recolher o leite. “O leite recolhido passa por controlos rigorosos em matéria

de higiene e de normas sanitárias. Em seguida, é fermentado e pasteurizado. É colocado em pacotes de 90, 225 e 400 g, vendidos respectivamente por 100, 250 e 400 francos CFA”, conta B. Lobry. Além destes pacotes de leite muito apreciados pelas crianças, são comercializados outros produtos: o thiackry, uma mistura de leite coalhado e de cuscuz apreciada pelos consumidores, e o iogurte natural ou de baunilha. A LDB tem por objectivo chegar a um abastecimento adequado das aldeias em grande crescimento. Para o director da produção, Malick Cissé, a fábrica posiciona-se cada vez melhor nos mercados do Dakar e de Saint-Louis onde os seus produtos são vendidos a uma população urbana sensível à mensagem do “consumir local”: “Bom para mim, bom para o meu país”. Esta é amplamente transmitida por um marketing eficaz – spots publicitários animados por uma estrela da televisão senegalesa com uma música de Ismael Lo, produtos com as cores do Senegal – realizado com o apoio da especialista em *social business*, a Danone Communities. Existe ainda o projecto “leite na escola”, levado a cabo com certas escolas do Dakar para combater a subnutrição infantil. À entrada da LDB, na loja da fábrica pintada de verde e decorada com um alegre pastor, o novo vendedor, o jovem Pap’ Dia, regozija-se pelo seu contrato com um salário de cerca de 90.000 francos CFA/mês (cerca de 150 €). “Desejo manter o meu emprego para sustentar a minha família”, afirma. A fábrica acaba também de recrutar dois novos quadros: um veterinário senegalês e um engenheiro expatriado.

Madieng Seck



ENTREVISTA



Discreta e trabalhadora, **Aïssatou Diagne**, mais conhecida pelo nome de Madame Dème, é presidente da Associação de Transformação de Cereais Locais no Senegal, desde 1998.

A força do produto local

A Associação de Transformação de Cereais Locais (ATCL) no Senegal fornece a maior parte de cereais locais transformados no país, mais de 100.000 toneladas por ano. Uma cadeia de valor em plena expansão, após anos de hesitações. Mas soube adaptar-se às novas necessidades

dos consumidores e avança para os mercados internacionais.

Qual é a missão da Associação de Transformação de Cereais Locais (ATCL) em relação à cadeia de valor de cereais locais no Senegal?

A ATCL tem o objectivo de resolver os problemas de transformação e de comercialização dos cereais locais, de modo a melhorar a segurança alimentar, lutar contra a pobreza através da criação de empregos, sobretudo para as mulheres, que predominam neste sector. A ATCL responde a concursos e junta as forças dos seus membros para a execução dos contratos. Hoje em dia assegura a maior parte da transformação dos cereais locais vendidos no Senegal e regista resultados impressionantes: de 10.000 toneladas processadas no início da associação (em

1998) para mais de 100.000 actualmente.

Como está organizada a Associação e quais os seus principais parceiros?

A associação conta com 24 membros, profissionais de transformação de cereais locais (milho-miúdo, milho, sorgo, arroz local, fónio) em farinha, sêmola e granulados embalados em caixas ou sacos, vendidos no mercado. Cada membro possui a sua própria unidade de transformação e trabalha por conta própria. Os nossos principais parceiros são os produtores de cereais com quem a ATCL assina contratos de compra de produção e os distribuidores, entre os quais europeus que fazem negócio em África. Os contratos com os produtores são estabelecidos no quadro do programa "Iniciativa Milho-Miúdo e Sorgo" financiado pelo FIDA, sendo atribuídos bónus pela qualidade dos cereais e regularidade das entregas na sede da ATCL em Dakar. Também temos parcerias com ONG e organismos de ajuda ao desenvolvimento, como a USAID.

Qual é a contribuição da ATCL para a segurança alimentar e para o desenvolvimento económico do país?

Ao colocar à disposição dos consumidores senegaleses farinhas de cereais locais em quantidade e qualidade suficientes para fabricar pratos locais cada vez mais procurados – cuscuz, papas, pastéis – a ATCL contribuiu bastante para o aumento do consumo de cereais locais. Para além

disso beneficiou da introdução de cereais locais no fabrico de pão, visando diminuir os custos com o trigo importado (450.000 t/ano). Também ganhámos concursos com padarias que procuram milho-miúdo e milho de qualidade. O pão "doolée" ("a força" em wolof) contribuiu para colocar o milho-miúdo e o milho nos 2.º e 3.º lugares dos cereais mais consumidos no Senegal (estudo da USAID/PCE em 2011).

Com a abordagem cadeia de valor, apostamos nas sinergias entre os nossos membros para levá-los a desenvolver a qualidade e a competitividade das suas empresas. Os resultados estão à vista: em Fevereiro de 2012 a Associação vendeu a um distribuidor italiano, para exportação, um contentor de 30 toneladas de cereais locais transformados, por 10 milhões de FCFA (mais de 15.000 €). Em 2011 foi organizada uma operação semelhante com um comerciante senegalês estabelecido em França, no valor de 17,5 milhões de FCFA (cerca de 26.000 €). Os membros da ATCL trabalharam em conjunto, a uma só voz. Esta solidariedade permitiu-nos alcançar bons resultados, embora reconheçamos que tivemos dificuldades. Com efeito, apesar da nossa determinação em permanecer na cadeia de valor, pode acontecer que seja necessário cancelar uma operação caso se detecte que o milho-miúdo não é de qualidade ou se os produtores não cumprirem o contrato.

Entrevista conduzida por: Madieng Seck

Para mais informações

FAO

Linking Farmers to Markets
<http://tinyurl.com/7j97z4a>

ILO

Organização Internacional do Trabalho –
Desenvolvimento de cadeias de valor
<http://tinyurl.com/7jnkxh>

Value Chain Development for Decent Work

<http://tinyurl.com/7qr2cjd>

Regoverning Markets

www.regoverningmarkets.org
Chain-Wide Learning for Inclusive Agrifood
Market Development

Um guia para os actores dos múltiplos
processos que ligam os produtores de
pequena escala aos mercados modernos.
<http://tinyurl.com/55dnfe>

Technoserve

www.technoserve.org

UNIDO/3ADI

Accelerated Agribusiness and Agro-Industry
Development Initiative
www.3adi.org

Value Chain Approach to Poverty Reduction and Development of Livelihoods

Sítio Web dedicado às cadeias de valor
agrícolas.
<http://goo.gl/3UVBv>

Banco Mundial

Building Competitiveness in Africa's
Agriculture: A Guide to Value Chain Concepts
and Applications
<http://tinyurl.com/7gu2hfj>

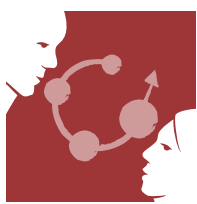
Using Value Chain Approaches in Agribusiness
and Agriculture
<http://tinyurl.com/868epxd>



2 | UMA AVENTURA COLECTIVA

Unões de negócios

Conhecer os gostos do cliente, adicionar valor...
É o que os produtores devem fazer para convencer
os consumidores a aceitarem os seus produtos.
Podem, por vezes, até dar um pequeno passo em
frente para se aproximarem deles, mas devem evitar
sempre, submeterem-se a todos os seus caprichos.



2 | UMA AVENTURA COLECTIVA

Têm um ar suculento estes abacates, grandes, brilhantes, bem maduros... No entanto, nenhum consumidor europeu os compraria. Isso é surpreendente para um produtor de um país africano, habituado a levar os seus frutos para o mercado mais próximo, onde são muito apreciados. O facto é que ele não conhece as necessidades e os gostos dos consumidores europeus, que preferem abacates pequenos, para serem comidos por uma só pessoa, com poucas gorduras e que possam conservar-se durante alguns dias. Uma série de critérios indispensáveis a levar em conta para aceder aos mercados de exportação. Um exemplo, entre tantos outros, que mostra que os agricultores não podem contentar-se apenas em oferecerem o que cultivam, mas devem adaptar-se aos desejos de quem, no fim da cadeia, irá consumir os seus produtos, frescos ou transformados, tanto no seu próprio país, como no estrangeiro.

Nicho de mercado adequado

Para desenvolver uma cadeia de valor é importante conhecer bem os mercados a fim de oferecer um produto adaptado e que seja suficientemente valorizado. Por exemplo, é necessário saber que, para um pequeno produtor poder entrar nos mercados de exportação, é melhor visar um nicho de mercado específico, onde os produtos serão notados e vendidos normalmente a um preço mais elevado: comércio justo, frutos e legumes biológicos, produtos de origem... Os compradores europeus são também muito exigentes no que respeita a normas – tamanho, qualidade, paladar, tratamentos, rastreabilidade, regularidade do aprovisionamento. Sem contar que, para atrair o consumidor que faz as suas compras numa loja ou num supermercado, o que interessa mais é a apresentação. Um produto bem rotulado e com uma embalagem bonita vender-se-á sempre melhor. Os produtores de mangas da Tanzânia, que se esforçaram muito para melhorar a qualidade dos seus frutos, estão frustrados por não poderem valorizá-los melhor, porque as embalagens não são atractivas. Por esta razão pediram recentemente ao seu Governo para instalar uma fábrica de acondicionamento.

Granada é um pequeno produtor de cacau e não pode concorrer com os gigantes deste mercado. Mas um empresário soube combinar a origem e a qualidade do produto oferecido com uma embalagem atractiva para vender por bom preço os seus chocolates a lojas de renome na Europa.

A mesma lógica pode ser aplicada aos mercados locais, nacionais ou regionais, em particular aos mercados urbanos onde surgem os supermercados e onde os consumidores têm menos tempo para cozinhar. No



Ruanda, os produtores de batatas de Koabiki tiveram a ideia de vender os seus tubérculos, cuidadosamente seleccionados, lavados e embalados, em bonitos cestos cobertos com folhas de bananeira, nos supermercados e restaurantes de Kigali. O sucesso foi grande e, em 2010, já vendiam as suas batatas um terço mais caras do que os outros produtores.

Produção de sementes de pepino para os produtores hortícolas europeus (Tanzânia)

Os agricultores isolados, ou mesmo agrupados, têm dificuldade em conhecerem estas exigências e em inovarem. São os actores no final da cadeia, as grandes ou pequenas empresas de distribuição que, muitas vezes, fazem uma análise do mercado e o explicam aos produtores e aos transformadores. É assim que no Uganda a Coca-Cola, com a ajuda da Fundação Melinda e Bill Gates, forma e organiza 50.000 produtores de mangas e de maracujás, que venderão os seus frutos a esta empresa. A informação é o factor-chave para aproximar os actores da cadeia, de modo a que as expectativas de ►



► uns quanto à produção dos outros sejam satisfeitas. Assiste-se a um progresso dos Sistemas de Informação sobre os Mercados (SIM), que fornecem dados sobre os preços e as necessidades de certas regiões ou cidades. Mas outras informações, mais qualitativas, sobre as oportunidades regionais são pouco acessíveis, a menos que se efectue um dispendioso estudo de mercado. No Quênia, o SMS Sokini fornece informações, que são pagas por SMS, sobre os preços dos produtos agrícolas aos agricultores, aos compradores e aos exportadores,

graças a uma parceria entre a bolsa queniana de produtos agrícolas (Kenyan Agricultural Commodities Exchange – KACE) e a operadora móvel Safaricom. Mas é uma iniciativa ainda isolada à qual, infelizmente, nem todos têm acesso.

Integração vertical ou horizontal

Várias soluções são oferecidas aos produtores, para que tirem proveito das cadeias de valor. Podem tentar valorizar a sua produção, reduzindo o número ►

REPORTAGEM

TRINDADE E TOBAGO

Um corte superior a todos

Em Trindade e Tobago, uma associação de criadores de ovinos está a romper o ciclo de mercados inseguros e preços erráticos, ajudando os criadores a comercializar melhores cortes de carne.

A Trinidad and Tobago Goat and Sheep Society (TTGSS) tem boas razões para se orgulhar. Após algumas tentativas falhadas, esta associação de produtores de animais conseguiu

estabelecer uma cadeia de valor altamente eficiente, ligando os criadores de ovinos a fornecedores de produtos e serviços, e a um lucrativo mercado de carne.

A via para o sucesso nem sempre foi fácil. A primeira tentativa da associação para estabelecer uma cadeia de valor envolveu produtores de lacticínios. Foi em 2009 e a ideia era pasteurizar, engarrafar e comercializar o leite sob uma marca. "Mas cada produtor produzia apenas uma pequena quantidade e, portanto, embora o projecto tenha sido bem recebido, o trabalho de recolha do leite exigia demasiado investimento", lembra John Boreley, presidente da TTGSS.

Um mestre cortador

O apoio passou a incidir nos produtores

de carneiros e borregos. Um membro da associação, mestre cortador, teve a ideia de transformar as carcaças de carneiro em cortes de carne de qualidade superior. "O problema passou a ser termos demasiado sucesso", conta Boreley. "Não conseguíamos satisfazer todos os compradores que surgiam." O problema resolveu-se quando o supermercado Super Quality, de Endeavour, concordou em adquirir toda a carne, contratando o mestre para a transformar.

O elo necessário seguinte era um matadouro. O único matadouro moderno regularmente inspeccionado pelas autoridades sanitárias públicas pertencia ao Sugar Feeds Centre. E também aqui surgiram dificuldades. Os criadores que levavam os seus animais para abate tinham de pagar antecipadamente uma taxa e eram responsáveis pelo transporte do produto para o mercado. O pagamento tinha lugar apenas algum tempo depois, o que causava problemas de liquidez a muitos. A resposta da TTGSS consistiu no estabelecimento de um fundo de maneo, facilitado pela Trinidad and Tobago Agribusiness Association, para assegurar o pagamento atempado aos criadores.

Seleção de qualidade

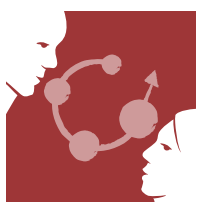
O apoio à satisfação dos padrões de qualidade revelou-se essencial. Os representantes da TTGSS visitam



© A. Taitt

os produtores para inspeccionar os rebanhos e aconselhar na sua alimentação. Intervindo nas duas pontas da cadeia, a associação doou carcaças aos hotéis mais importantes na tentativa de recolher a impressão dos clientes. "A resposta, de que a carne tendia a ser demasiado magra, foi levada aos produtores e serviu de base ao melhoramento dos programas de alimentação, de forma a podermos igualar a qualidade das carnes importadas", explica Boreley. A TTGSS ajudou a assegurar que os produtores obtivessem melhores preços durante todo o ano. Actualmente, a associação planeia restabelecer a cadeia de valor do leite de cabra, assim como criar uma outra para a certificação de gado.

Andy Taitt



2 | UMA AVENTURA COLECTIVA

► de intermediários e gerindo eles próprios outros elos como a transformação e a embalagem, visando a venda: farinha de mandioca em vez dos tubérculos secos, fónio lavado e pré-cozido... É o que se chama integração vertical. Se bem que esta abordagem pareça à primeira vista atraente, para colocar no mercado produtos agro-alimentares é necessário possuir tecnologias adaptadas, meios financeiros e uma organização esmerada... Quanto mais longa for a cadeia, tanto maiores são os riscos para aqueles que se lançam em ofícios que não são os seus. Mas se as cadeias são pequenas, se é suficiente moer o milho e pô-lo num saco, esta solução é eficaz, permitindo, além disso, manter-se em contacto com os consumidores do produto e adaptá-lo melhor aos seus desejos. Geralmente são as cooperativas, profissões integradas ou agrupamentos

de produtores, que organizam e gerem estas cadeias. Recolhem os produtos, acondicionam-nos ou efectuam uma primeira transformação antes de os escoar.

“Os agricultores trabalham cada vez mais com as empresas que comercializam as suas colheitas”

Na República Dominicana, o filho de um grande agricultor, regressado dos Estados Unidos, teve a boa ideia de lançar-se, sozinho, no abastecimento de bananas maduras no ponto certo, para os restaurantes, supermercados e numerosos navios de cruzeiro que fazem escala no país... ►



SENEGAL

Um concentrado organizado

O concentrado de tomate senegalês, produzido com tomate local e muito consumido, é fruto de uma cadeia de valor bem organizada que beneficia de uma colaboração institucional harmoniosa entre produtores, transformadores e financiadores. O surgimento de uma nova unidade industrial suscita algumas preocupações. No vale do rio Senegal há cerca de 12.000 produtores que vivem do tomate, com uma produção que ronda

as 80.000 toneladas anuais e rendimentos estimados em 5 mil milhões de FCFA (7,6 milhões de euros). Desde os anos 1970, o tomate fresco é transformado num concentrado duplo, que entra na confecção de numerosos pratos senegaleses. A organização integrada do tomate industrial (Comité Nacional de Concertação da Fileira do Tomate Industrial – CNCFTI), criada em 1999, constitui um modelo no seu

género, reunindo representantes dos produtores, transformadores, instituições financeiras e instituições públicas. O tomate industrial é produzido sob contrato e, até muito recentemente, a Empresa de Conservas Alimentares do Senegal (SOCAS) era o único comprador. A empresa produz o concentrado da marca “Dieg Bou Dar” (“que faz sempre falta” em wolof). Os produtores têm acesso a créditos de campanha agrícola e de investimento junto da Caixa Nacional de Crédito Agrícola do Senegal (CNCAS) com base nos contratos que os ligam à empresa. Os reembolsos do crédito são retirados directamente, quando a empresa paga aos produtores. O Estado senegalês apoia o tomate industrial, nomeadamente através de impostos

sobre as importações.

Contudo, as últimas campanhas foram destabilizadas por vários factores. A produção da SOCAS apenas cobria dois terços das necessidades do país e o Senegal teve de importar concentrado de tomate triplo. Foi assim que, em 2005, se implantou a Agroline, uma unidade industrial que colocou no mercado um concentrado de tomate produzido à base de um concentrado triplo de tomate importado, da marca “La Linguere”. Em 2011, a SOCAS considerou que esta concorrência dificultava o escoamento da sua produção, temendo assim não poder firmar contratos com os produtores para a campanha 2011-2012. O Estado – que tinha concedido a autorização para instalação da Agroline – foi questionado pela CNCFTI sobre a coerência das políticas agrícolas e o apoio a uma fileira local, tendo sido criada uma Comissão Ministerial para a Regulamentação do Mercado do Tomate Industrial. Em finais de 2011, a Agroline, que vai instalar uma unidade fabril de transformação, e a SOCAS, comprometeram-se a comprar, respectivamente 30.000 e 20.000 toneladas de tomate aos produtores, que poderão beneficiar desta situação, tal como os consumidores, pois a concorrência mantém os preços baixos.



► Os agricultores podem também permanecer no seu papel de produtores e participarem numa cadeia constituída por diferentes actores – produtores, transformadores, comerciantes, distribuidores – da qual são o primeiro elo, mas que é normalmente organizada pelo último elo, o que vende o produto final. Para se obter lucro, é necessário que os produtores ou as suas associações disponham de boas aptidões de gestão: saber calcular o preço de custo dos seus produtos, assegurar-se da sua qualidade e da regularidade dos aprovisionamentos – dois aspectos primordiais – e da sua rastreabilidade, conhecimento dos mercados e dos preços praticados. Só desta forma podem negociar favoravelmente os preços de venda com os compradores e garantir que os frutos do seu trabalho sejam bem valorizados. Senão arriscam-se a que lhes sejam impostos preços pouco rentáveis. Cabe-lhes também melhorar os seus processos de produção para reduzir os custos e melhorar a competitividade. É a estes aspectos que se dedicam numerosas ONG em África, tentando evitar que os agricultores fiquem à mercê das empresas internacionais.

É cada vez mais frequente, sobretudo em relação aos produtos de exportação, que os agricultores ou as suas organizações trabalhem sob contrato com empresas que transformam ou comercializam os seus produtos. Estas asseguram-lhes a venda dos produtos, na condição de que estes respeitem um dado caderno de encargos, fornecendo-lhes os insumos ou facilitando-lhes o aprovisionamento dos meios de produção.

Logística e financiamento

Para um bom funcionamento das cadeias de valor, é indispensável a presença de outros actores não directamente envolvidos, tais como serviços financeiros, empresas transportadoras, de acondicionamento e de logística. O Mali multiplicou por doze as suas exportações de manga entre 2005 e 2010 ao pôr em funcionamento uma cadeia de transporte rodoviário e ferroviário, com sistemas de refrigeração até ao barco, para que a fruta chegue em quantidade e em bom estado à Europa, e mais barata do que por avião. A manga do Mali, muito saborosa, só chegava ao mercado europeu em poucas quantidades por falta de frete aéreo, enquanto o mercado estava em forte expansão.

O acesso ao crédito continua a ser muito difícil para as pequenas organizações agrícolas, que têm necessidade

Os elos são interdependentes e o equilíbrio pode ser frágil.

de dinheiro para funcionarem e de empréstimos para investirem em materiais de produção ou de transformação, raramente concedidos pelos bancos. Na Etiópia, na região de Oromia, organizações de produtores, fornecedores de insumos, financiadores, transformadores e compradores, reagruparam-se em torno da cadeia de valor do leite de soja, uma cultura nova desenvolvida com a ajuda de duas ONG, uma belga e outra etíope, para alimentar Jimma e Adis Abeba. A iniciativa beneficia de um financiamento pioneiro proposto pela instituição de microfinanças local Harbu, que oferece uma variedade de serviços aos vários actores da cadeia.

Quando estas necessidades se inserem numa cadeia de valor bem estruturada, alguns bancos, como o Banco Comercial de África/ Commercial Bank of Africa ou o Equity Bank no Quênia, estão dispostos a investir.

O sucesso de uma cadeia de valor assenta, em grande parte, nos agricultores que fornecem os produtos de base. Mas estes dependem dos elos finais da cadeia para valorizar a sua produção. Trata-se de uma interdependência, que envolve um trabalho conjunto, que traz benefícios a todos. ■



© J.-B. Russe/Panos Pictures/Hollandse Hoogte



STEPHEN MBITHI

O cliente tem sempre razão

A adaptação dos métodos de produção, colheita e embalagem aos gostos dos consumidores é a chave para que o próspero sector hortícola do Quénia consiga preços mais elevados.

O Dr. Stephen Mbithi é o Director Executivo da Associação dos Exportadores de Produtos Frescos do Quénia (FPEAK), uma associação que reúne 150 empresas exportadoras de fruta, flores e vegetais.

Em que medida os agricultores de pequena escala do Quénia entendem a importância de acrescentar valor aos seus produtos?

Os agricultores de pequena escala enten-

dem o significado da adição de valor. Mas, muitas vezes a adição de valor é confundida com transformação. Em muitos sectores, como na produção de frescos, não é necessariamente verdade que se acrescente valor durante a transformação. Em alguns casos pode mesmo perder-se valor. Por exemplo, o feijão-verde consegue o melhor preço por quilo quando é fresco. O preço por quilo pode cair mais de 50% quando enlatado, porque os consumidores não consideram que o feijão enlatado seja fresco.

De que outras maneiras podem os produtores de frescos de pequena escala acrescentar valor?

Formamos os agricultores de pequena escala para atribuírem maior importância à qualidade, colherem na altura própria e assim obterem preços mais altos. Obviamente que é fundamental colher e entregar a produção na melhor altura. Todavia, a adição de valor também ocorre quando o agricultor faz aquilo a que chamamos mistura. Um agricultor pode misturar feijão-verde com cenouras-bebé e milho-bebé, e colocar tudo em pacotes de pronto a comer, aumentando assim o preço por quilo. Ensinamos os agricultores a manusear correctamente os produtos e a preservá-los para o transporte, de forma a poderem satisfazer a exigência comercial de entrega do produto num período máximo de 24 horas entre a colheita no Quénia e os supermercados da Europa.

Como é que a FPEAK ajuda os

agricultores a manter padrões elevados?

O secretariado da FPEAK é responsável por coordenar as actividades agrícolas e a capacitação ao nível familiar, para que os agricultores possam produzir dentro dos padrões internacionais exigidos. Organizamo-los de maneira a eles poderem participar na cadeia de valor global. Fazemo-lo dando formação aos agricultores sobre os padrões de qualidade necessários, tanto os sistemas oficiais de controlo como os padrões governamentais, quer os produtos se destinem ao Quénia ou à União Europeia.

Esta abordagem tem sido bem-sucedida?

A capacidade de satisfazer os padrões comerciais internacionais constitui o principal atractivo dos produtos frescos do Quénia. Os produtos frescos podem ser produzidos em qualquer parte do mundo, mesmo em muitos países africanos. Todavia, aqui existe a capacidade de os agricultores provar ao mercado ou aos consumidores da Europa que obedecem escrupulosamente às normas e regulamentos exigidos – é por isso que a horticultura queniana triunfa. Outra coisa que a FPEAK fez foi aglomerar os agricultores em unidades que são economicamente viáveis. Não temos um único agricultor possuidor de dois hectares de terra situado a 200 km de distância do seguinte. Isso nunca funcionaria, porque a logística do transporte de produtos provenientes de apenas dois hectares não faz sentido economicamente. Ou seja, escolhemos aglomerar agricultores que operam como indivíduos mas no interior de um grupo. As actividades agrícolas são assim conduzidas uniformemente mesmo com explorações independentes.

E acerca da formação prática?

Nos últimos dois anos estabelecemos o Centro de Formação Prática (PTC) na cidade de Thika, a cerca de 50 km de Nairobi, com o objectivo de centralizar as

actividades de capacitação para adição de valor, padronização e agro-negócio, especialmente para pequenos agricultores. Os agricultores são iniciados em tecnologias importantes para a agricultura, como sistemas de irrigação gota a gota, boas práticas de controlo de pragas, assim como técnicas de transformação para adição de valor.

Como é que os agricultores são ajudados a aceder aos mercados internacionais?

Trabalhamos com uma rede de exportadores, que estão muito familiarizados com os mercados internacionais da Europa, onde vendemos 82% da nossa produção. Os EUA e o Médio Oriente compram, cada um, 5% da nossa produção. Organizamos os agricultores de pequena escala para, em grupos, exportarem directamente para esses mercados.

Será que os agricultores de pequena escala estão a receber apoio suficiente?

Podemos dizer com segurança que muito está a ser feito pelo sector privado nos frutos e vegetais. O sector hortícola é fortemente orientado para o privado. Não acho que o Governo precise de fazer muito mais além de garantir um ambiente favorável, o que em alguma medida está a acontecer. Não acho que o Governo se deva envolver na adição de valor. A adição de valor muda tão rapidamente que mesmo o Governo teria dificuldade em acompanhar o ritmo.

Mas o Quénia tem uma logística muito má em comparação com outros países. Por exemplo, o custo do material de empacotamento no Quénia é 20-25% mais elevado do que nos países asiáticos ou no continente europeu, onde tem lugar uma adição de valor semelhante. A energia é também um grande problema. No Quénia, a energia custa pelo menos cinco vezes mais do que nos países mais eficientes, e pelo menos três vezes mais do que na média dos países BRIC. ■

Entrevista conduzida por Geoffrey Kamadi



BURQUINA FASO

Caminhar lado a lado

A União de Produtores de Milho de Koubri, no Burquina Faso, criou um pólo de empresas agrícolas que agrupa diferentes actores da cadeia de valor, o que permite organizar a produção e garantir mercados para o produto. Desde que todos cumpram os seus compromissos.

Estamos em inícios de Abril, na aldeia de Sensenguené, 50 km ao Sul de Ouagadougou. Sentado debaixo de um telheiro, Soumaïla Ouédraogo, presidente da União de Produtores de Milho, está rodeado por alguns membros do comité executivo e prepara o plano de acção para a próxima campanha agrícola. As primeiras chuvas não cairão antes de dois meses e os campos, queimados por um sol abrasador e varridos por um vento esaldante, ainda não foram preparados. No entanto, é já necessário organizarem-se. “O plano de acção contém as previsões para a produção futura, nomeadamente as superfícies a semear, os insumos e os produtos fitossanitários necessários”, afirma Ouédraogo. Explica ainda que o plano “será submetido à aprovação dos produtores-membros no decorrer de uma assembleia-geral”. Antecipar para organizar a produção e poder fornecer os clientes, esta é a chave do sucesso. A União dos Produtores de Milho faz parte do PEA – Pôle d’entreprises agricoles (Pólo de Empresas Agrícolas), criado com o apoio do IFDC. O PEA-milho reúne vários actores da cadeia de valor: agrupamentos de produtores, compradores de cereais, grossistas, fornecedores de insumos, transformadoras e uma instituição de microfinanças, a Caixa Popular de Koubri. O PEA faz com que os vários actores se relacionem entre si de modo a assegurar o desenvolvimento da cadeia. Dá ainda formação aos produtores sobre o itinerário técnico do milho, inicia-os na manutenção e gestão de contas de exploração e técnicas de marketing. A criação destes PEA insere-se na política

de organização das fileiras agrícolas no Burquina Faso. Existem actualmente cerca de trinta pólos, integrando mais de uma dezena de produtos.

Organização oleada

“Os PEA não são instituições formais como as organizações camponesas”, reconhece Kouka Kaboré, responsável dos PEA no IFDC. “Mas é importante que haja um líder, que é o titular do negócio, gravitando os outros actores em torno dele”, prossegue. Em Koubri, Soumaïla Ouédraogo é o “líder”. Ele conseguiu reunir 12 agrupamentos provenientes de quatro aldeias da comunidade, para criar a União de Produtores de Milho, que incita os comerciantes a agruparem-se numa associação. Os produtores comprometem-se a fornecer-lhes a quantidade de cereais disponível. Assina, também, contratos com os fornecedores de fertilizantes que lhe cedem insumos a crédito e, sobretudo, com a Caixa Popular de Koubri que financia a crédito a compra de produtos fitossanitários. O dinheiro e os insumos são divididos entre os vários agrupamentos membros, em função das necessidades constantes do plano de acção. Cada agrupamento tem de cumprir os seus compromissos, fornecendo a quantidade de milho acordada. Depois da venda, a União salda as dívidas e distribui os ganhos entre os grupos, de acordo com as suas contribuições.

Consolidar a estrutura

Com esta organização, todos os actores têm algo a ganhar. “Com o PEA, acabaram-se os problemas de acesso aos insumos e aos créditos. A

União encarrega-se disso”, corrobora o produtor Lassané Zagré. Também Madi Sini, presidente do agrupamento de compradores de cereais, não esconde a sua satisfação. Já lá vai a época em que era preciso dar a volta pelas aldeias para comprar milho. “Agora basta-nos alugar um camião para recolher os cereais, pois isto é trabalho da União, o que reduz as nossas despesas. E, além disso, estamos seguros de obter a quantidade de cereal pretendida”, acrescenta entusiástico. Mas nem tudo é perfeito nesta bela dinâmica. Os créditos concedidos não cobrem todas as necessidades. Como a União não dispõe de garantias suficientes, tem de se desenvencilhar com pequenos empréstimos. “Na última campanha agrícola só tivemos direito a 500.000 FCFA (763 €). Isso obrigou-nos a reduzir as nossas ambições”, lamenta Abdoul Karim Sawadogo, tesoureiro da União. Mas o maior risco no PEA é o não respeito dos compromissos, o que desacredita a organização e afasta os clientes. “Uma importante empresa de transformação de milho rescindiu o contrato que nos ligava devido a um atraso na entrega. As pessoas que faziam a recolha do cereal levaram demasiado tempo a executar o seu trabalho. E assim perdemos um grande cliente”, confia-nos, consternado, o tesoureiro. Para Soumaïla Ouédraogo, há que relativizar o fraco espírito cooperativo. “O PEA existe ainda há pouco tempo. É preciso tempo para que os actores compreendam bem os seus papéis. Tenho a certeza que no futuro poderemos ser mais eficientes”, afirma.

Nourou-Dhine Salouka



ENTREVISTA



Economista de formação e promotor, entre 1998 e 2006, da Semana de Rotulagem no Benim. Em 2009 criou o *Centre Label Bénin*, que apoia as associações e cooperativas de transformação de produtos locais.

CENTRO DE ROTULAGEM DO BENIM Conferir valor comercial aos produtos locais...

Para além de comercializar os produtos locais, o Centro de Rotulagem do Benim dá formação aos produtores para o melhoramento dos seus processos de fabrico, a garantia da qualidade dos produtos e a promoção dos

mesmos no mercado. **Objectivo: vender melhor os produtos – legumes pré-cozidos, farinhas instantâneas, sumos de fruta, etc. – a uma clientela urbana cada vez mais exigente.**

Qual é o princípio que norteia o Centro de Rotulagem?

O objectivo é valorizar os saberes ancestrais e as práticas antigas de transformação dos produtos locais, como já tínhamos começado a fazer na Semana de Rotulagem. Damos formação sobre boas práticas para modernizar os produtos cujo valor comercial pareça evidente e ir ao encontro do gosto dos habitantes das cidades que têm mais poder de compra. Actualmente, o Centro de Rotulagem trabalha com mais de 150 parceiros, entre os quais transformadores individuais,

associações e cooperativas e até mesmo empresas.

Qual é o aspecto inovador deste Centro?

O Centro é um concentrado de inovações porque não é um supermercado convencional. Não se resume apenas à venda dos produtos transformados no Benim, fornece também acompanhamento também os detentores locais dos saber-fazer durante o fabrico, o processo de qualidade (higiene, respeito das normas) e a colocação dos produtos no mercado (embalamento, promoção, venda). O principal valor acrescentado do Centro é fazer sair o produto do seu anonimato e conferir-lhe um valor comercial.

Os três critérios que guiam a escolha de um produto são: a originalidade, a valorização dos recursos locais e a qualidade. O terceiro critério, que requer a nossa especialização, não é eliminatório. Somos nós que controlamos os produtos que valorizamos para o mercado. As nossas escolhas nem sempre recebem a aceitação imediata dos consumidores. A nossa abordagem consiste em suscitar o interesse do consumidor por um produto que julgamos ser de qualidade. O que nos dá confiança é que os produtos são bem aceites e vendem-se bem, durante um longo período. Actualmente há um produto que bateu todos os recordes

de venda, que é o puré do fruto do embondeiro. O puré é apresentado como o iogurte, num boião. Ao contrário do iogurte feito de leite de vaca, é consumido por todas as idades. O nosso grupo-alvo é composto, em primeiro lugar, pelos beninenses das zonas urbanas e pelos compatriotas residentes no estrangeiro que, quando viajam ao Benim, se reabastecem no Centro, que é muito frequentado.

Que dificuldades encontram?

Somos nós que definimos as normas de qualidade que impomos aos nossos parceiros. Mas gostaríamos que o País contasse com um laboratório de referência que pudesse certificar os nossos produtos. A segunda dificuldade é o aprovisionamento das matérias-primas. Os nossos parceiros nem sempre dispõem dos recursos para se abastecerem e responderem eficazmente à procura. E o fraco nível do seu equipamento também não lhes permite responder com prontidão a pedidos urgentes. O Centro também carece de estruturas de fabrico de embalagens. Para suplantar estas dificuldades, estamos a criar, em conjunto com os nossos parceiros, a Caixa Mútua de Rotulagem para a marca Benim. Trata-se de criar, num banco local, um fundo de garantia que irá facilitar o acesso ao crédito a uma taxa de juro relativamente baixa. Estes créditos servirão para o equipamento e para a constituição de fundos de maneio para os membros, para que estes possam aumentar a sua capacidade de resposta aos nossos pedidos.

**Entrevista conduzida por:
Joachim Saizonou**

Para mais informações

CTA

Briefing sobre desenvolvimento rural nas Caraíbas: "Renforcer le secteur agroalimentaire privé des Caraïbes : Compétitivité pour le développement rural dans un contexte de mondialisation (octobre 2010)"
<http://tinyurl.com/7ch57f7>

FAO

Guidelines for rapid appraisals of agrifood

chain performance in developing countries
<http://tinyurl.com/73clfft>

Assessment and Finance in the Fruit and Vegetable Value Chain. Evidence from Small Island Developing States in the Caribbean and the Pacific
<http://tinyurl.com/6t7trme>

KIT

Chain empowerment – Supporting African farmers to develop markets
<http://tinyurl.com/7jovgrz>

Valuechains4poor

Making Value Chains Work Better for the Poor
<http://www.valuechains4poor.org/>

KIT-IRDC-Agriterra

Les organisations paysannes innovent pour se positionner dans les chaînes de valeur
<http://www.cdi.wur.nl/UK/>

Réussir – Le magazine du business

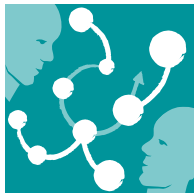
www.reussirbusiness.com/



3 | ESCOLHAS ESTRATÉGICAS

Oportunidades e riscos

No altamente competitivo mercado agro-alimentar dos dias de hoje, existe uma crescente pressão para elevar a qualidade e baixar os custos. Esta situação pode abrir novas janelas de oportunidade, mas representa igualmente um desafio para produtores e transformadores nos países ACP.



Quando corre bem, o sistema da cadeia de valor pode ser vantajoso para todas as partes, proporcionando aos compradores um fornecimento fiável e aos agricultores um mercado seguro. Na perspectiva do agricultor, fazer parte de uma cadeia de valor pode representar mais dinheiro. Mesmo os preços sendo por vezes mais baixos do que os do mercado local, essa solução representa geralmente uma receita mais estável. A participação em cadeias de valor pode levar à aquisição de novas habilidades e melhores práticas. Mesmo a simples limpeza e classificação do produto pode fazer a diferença. Em vez de empilhar vegetais numa grade e transportá-los de camião para um comerciante ou mercado, os produtores podem ter mais lucro se realizarem uma transformação básica no local. Fornecer alfaces ou tomates já lavados e embalados a uma loja local ou supermercado pode permitir preços mais elevados. Descascar e cortar a fruta pode ser uma maneira eficaz de aproveitar o mercado crescente de produtos alimentares prontos a comer. No Quênia, os agricultores organizam-se em grupos de produtores que classificam e embalam fruta e vegetais em centros concebidos para tal. Na província de East New Britain, da Papuásia-Nova Guiné, os agricultores aprendem a tornar-se transformadores, adquirindo habilidades para satisfazer as exigências do mercado e os procedimentos de quarentena.

Um produtor transporta palmito para a fábrica de transformação (Guiana).



As mulheres, com as suas aptidões organizativas e conhecimento intrínseco do mercado, estão particularmente bem colocadas para realizar serviços úteis

nas cadeias de valor. Os novos sistemas de produção podem representar janelas de oportunidade para elas, embora a participação em cadeias de valor possa representar igualmente um trabalho suplementar. Algumas iniciativas estão a fazer da participação feminina uma propaganda comercial. Na América do Sul, a marca Café Femenino divulga café especial produzido por mulheres. A inclusão das mulheres no desenvolvimento e comercialização de produtos pode trazer dividendos. As rainhas comerciais do ►



GRANADA

A noz-moscada sai reforçada

Estão a ser feitos esforços para restaurar o sector de noz-moscada em Granada, e para desenvolver uma cadeia de valor que o torne mais competitivo. A noz-moscada, que já foi uma cultura muito importante em Granada, sofreu um rude golpe devido aos furacões Ivan e Emily, que devastaram a ilha em 2004 e 2005.

Segundo maior exportador mundial de noz-moscada em 2001, Granada caiu desde então para o nono lugar. Presentemente o sector está a ser reavaliado, com atenção especial à melhoria do financiamento da cadeia de valor. A estratégia é conduzida pelo International Trade Centre e envolve os principais actores da cadeia de valor, incluindo agricultores, agrotransformadores, a Associação de Cooperativas de Noz-Moscada de Granada, instituições financeiras e retalhistas. O objectivo consiste em inovar na comercialização e no desenvolvimento do produto, e melhorar

o acesso ao financiamento. A pedra angular do plano é a adição de valor, nomeadamente na produção de óleos essenciais, noz-moscada em pó para utilização culinária, utilização da casca para produtos de beleza e para a pele, e desenvolvimento das propriedades medicinais da noz-moscada. Uma visita recente à Índia, onde a cadeia de valor da noz-moscada está bem desenvolvida, ajudou os actores de Granada a observar directamente o fabrico de óleos e resinas de noz-moscada, a conhecer o equipamento de transformação e a estudar as técnicas para testar e garantir a qualidade.



► Gana, que controlam muitos mercados de frescos do país, estão em contacto com os agricultores e organizações comerciais para garantir que os produtos satisfaçam as exigências de preço, quantidade e qualidade.

Custos e recompensas

Cada vez mais os consumidores exigem saber como os alimentos são produzidos e por quem; este interesse representa novas oportunidades para a participação dos agricultores de pequena escala nas cadeias de valor, por meio de esquemas de certificação orgânica, de comércio justo e outras. Mas os produtores

precisam de pesar a despesa adicional que cumprir com essas exigências acarreta, contra as recompensas que daí advêm. Alguns dos melhores esquemas envolvem o apoio de empresas. A empresa Blue Skies, no Gana, que transforma fruta tropical fresca para supermercados europeus, assumiu junto dos seus fornecedores a responsabilidade técnica e financeira das certificações orgânica, GLOBALGAP e de Comércio Justo.

As cadeias de valor não estão ao alcance de todos, e os produtores mais pequenos são, com toda a probabilidade, excluídos em razão da localização física, difícil acesso a tecnologias de irrigação ou mecanização, e ►

REPORTAGEM

GUIANA

Mais valor para os produtos tradicionais

Dois empreendimentos na Guiana rural estão a permitir que a população indígena adicione valor aos produtos locais. Mas, embora as empresas sejam lucrativas, enfrentam agora uma dura competição por parte de fornecedores mais baratos.

Cerca de 600 habitantes rurais de concentrações remotas na Guiana, na sua maioria mulheres, estão a trabalhar para uma empresa privada guianesa, a Amazon Caribbean Ltd. (AMCAR), que colhe, transforma e exporta ananases orgânicos e palmito (*Euterpe oleracea*) enlatados. Estes produtos, cada vez mais populares entre os consumidores europeus, são enviados por barco para os supermercados gigantes Carrefour e Auchan, em França, e outros países da UE. Completamente auto-suficiente, o empreendimento introduziu nas comunidades a ideia de acrescentar valor aos produtos tradicionais. Os agricultores locais fornecem os

produtos frescos e as mulheres são ensinadas a transformá-los e embalar-los para exportação. Outros transportam e rotulam os produtos, integrando uma cadeia de actores comunitários por toda a Guiana.

Mulheres transformadoras

A cultivadora de ananás Yvonne Pearson está ligada ao projecto desde 2003. A sua aldeia, Mainstay, tem mais de 40 agricultores de ananás, e 30 pessoas da mesma localidade, sobretudo mulheres, levam a cabo a transformação e embalagem. Joel Fredericks gere a fábrica de transformação. "Com este projecto de ananás vejo um futuro brilhante para as pessoas de Mainstay", disse-nos. Enquanto fala, ouve-se na fábrica a azáfama das mulheres a lavar o produto fresco, a descascá-lo e cortá-lo em bocados, e a extrair o sumo das cascas para preservar a fruta enlatada. O projecto do palmito começou em 1987, com uma fábrica em Drum Hill, a montante do rio, na remota região noroeste da Guiana. "Construímos ali a fábrica porque é ali que estão as florestas onde crescem as palmeiras manicole", explica o director executivo da AMCAR, Jean-François Gerin. Criaram-se assim oportunidades para 300 indígenas colectores, que fornecem diariamente a fábrica, e para 30 trabalhadores de transformação, sobretudo mulheres, que descascam, lavam, cortam e preservam o produto antes de o colocar em latas

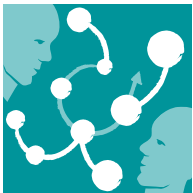


e frascos de vidro. A cadeia de palmito abrange mais de 30 comunidades.

Dura competição

Os dois projectos não estão livres de desafios. A logística e a competição comercial constituem dois deles. Dado que as fábricas estão localizadas em zonas remotas, o transporte do produto para a cidade, para rotulagem e exportação, é oneroso. Ao nível da exportação, ambos os produtos enfrentam uma dura competição por parte da Costa Rica e do Sri Lanka. No ano passado, o comprador exigiu que a empresa baixasse o preço do ananás ou perderia o mercado. "Durante muito tempo não chegámos a acordo. Discutimos o assunto duramente, até que houve por fim um entendimento", lembra Gerin. "Somos grandes em certo sentido, mas pequenos em termos de operação comercial, e é difícil para nós competir com fornecedores mais baratos".

Ravena Gildharie



► falta de organização. O acesso inadequado à terra, água e insumos de qualidade são outros tantos factores limitativos.

Algumas empresas multinacionais, como a Unilever e a Walmart, estão a optar por uma política de inclusão de produtores de pequena escala enquanto fornecedores, afastando-se de uma Responsabilidade Social Corporativa directa em favor de uma perspectiva baseada em parcerias sustentáveis que assegurem fornecimentos fiáveis às empresas e receitas mais estáveis para os produtores. Na província do Limpopo, na África do Sul, dois supermercados rurais fazem questão de ser abastecidos com vegetais de produtores locais. As lojas, abertas sob licença do grupo SPAR,

também beneficiam uma vez que estão geograficamente distantes dos mercados grossistas.

Transparência e comunicação

A agricultura contratual é um dos modelos mais frequentes de integração dos pequenos agricultores nas cadeias de valor. Embora o sistema tenha os seus críticos, esta estratégia pode ser eficaz, oferecendo apoio aos agricultores sob a forma de insumos, padronização e, mesmo, gestão de risco. Em grande medida, o seu sucesso baseia-se no desenvolvimento, pelas empresas, de contratos após consultas com os agricultores e discussão das dificuldades enfrentadas pelos fornecedores. Os contratos devem estipular ►

REPORTAGEM



(SSO) é um risco que ninguém pode controlar. Este ano a empresa das Fiji foi atingida de forma particularmente dura, com grandes cheias a destruir parte das suas reservas e material de plantio. Resistindo aos colossais estragos, a proprietária Aileen Burness procura reagir, determinada a salvar o muito bem-sucedido programa de floricultura por ela lançado em 1996. Para além dos seus próprios rendimentos, ela sente-se devedora às muitas pequenas floricultoras e negócios de floricultura que fazem parte da cadeia de valor por ela edificada. O sistema criou a oportunidade de as mulheres rurais e periurbanas se envolverem no esquema de desenvolvimento da SSO, que lhes fornece material de qualidade para plantar e aconselhamento de extensão, além de lhes assegurar um mercado. A cadeia inclui actualmente um total de 40 mulheres por todas as Fiji.

Empréstimos para as agricultoras

A SSO tem conseguido garantir empréstimos para que as fornecedoras rurais possam financiar os seus próprios viveiros. O sucesso deste programa de cultivo tem sido tal que a SSO fornece actualmente orquídeas e antúrios a todas as floristas de Viti Levu, a principal ilha das Fiji. A cadeia é altamente organizada. A SSO fornece às agricultoras material de plantio de alta qualidade e outros apoios. O aconselhamento de

extensão faz parte do pacote da SSO, e em 2004 o CTA financiou um manual de formação para as produtoras, tendo desde então ajudado a organizar diversas sessões práticas de formação. As floricultoras associadas à SSO trazem as suas flores para as instalações da empresa em dias marcados e, no final do mês, recebem os pagamentos relativos ao mês anterior, a preços pré-determinados. "A classificação e embalagem das flores são feitas por nós, sendo depois efectuado o fornecimento às floristas," diz Burness.

O risco das vendas paralelas

Tal como em todos os negócios, aqui também há problemas. "O risco principal é, claro, o do clima e dos desastres naturais," conta Burness, tendo em mente as dramáticas cheias de Abril. "Mas um grande problema é também o das vendas paralelas." Estas ocorrem quando as agricultoras rompem o contrato de exclusividade com a SSO e vendem a outros clientes por preços mais elevados.

Longe de se sentir desencorajada, Burness vira-se para o futuro. Ela planeia alargar os mercados a outros Estados-Ilha do Pacífico, e olha também para o sector do turismo, de elevado potencial. A empresa realiza as suas próprias pesquisas de mercado. "Felizmente que a procura é tanta que vendemos facilmente tudo o que temos," afirma.

Vinesh Prasad

FIJI

Cheias não conseguem derrotar florista

O desenvolvimento de um altamente bem-sucedido esquema de produção de flores não é desprovido de riscos. Mas uma empresa das Fiji está determinada a impedir que o catastrófico clima seja um obstáculo aos seus planos de expansão.

O maior risco enfrentado pela empresa de flores de corte South Seas Orchards



► com clareza as responsabilidades e prazos de preparação da terra, práticas agrícolas, fornecimento e qualidade dos insumos, crédito e serviços de extensão, assim como as questões-chave da qualidade dos produtos, preços e modalidades de pagamento. A Lecofruit, em Madagáscar, é rigorosa nas exigências aos fornecedores, mas também oferece uma gama de benefícios, todos eles claramente estipulados em microcontratos assinados com os seus 9000 produtores de pequena escala.

Para que a agricultura contratual seja sustentável e possa crescer, é fundamental que todos os elementos da cadeia possam lucrar, embora os pequenos produtores sejam provavelmente os que têm menos poder de negociação no interior da cadeia. Se os agricultores suspeitarem que não estão a conseguir um preço justo, a cadeia corre o risco de se romper. Os agricultores que não acompanhem o percurso do seu produto até ao comprador precisam de ser adequadamente informados das quantidades que forneceram e das razões de quaisquer deduções. O pagamento atempado é também outra questão importante.

A participação em cadeias de valor formais pode fazer aumentar o risco e a vulnerabilidade. Padrões mais elevados de produção significam frequentemente mais desperdício, e os produtos de nicho de valor acrescentado tendem a representar um risco maior uma vez que as exigências do consumidor podem mudar rapidamente, deixando os produtores sem saída. Uma vez que cada elo da cadeia é interdependente, as repercussões a jusante podem desencadear um efeito de dominó. Assim, cada elo precisa de estar precavido

se as coisas correrem mal. O recurso ao seguro é uma possibilidade, para protecção contra o

risco de perda da cultura devido a condições climáticas, ou contra a perda de gado devido à seca ou doenças, embora nem sempre tal seja possível no caso dos pequenos agricultores. É importante que os riscos, assim como os benefícios, sejam partilhados por todos ao longo da cadeia, e alguns dos melhores sistemas conseguem estabelecer um seguro para todos os agentes. Têm também sido desenvolvidas outras estratégias, incluindo fundos de gestão de risco concebidos especificamente para

A grande distribuição revela-se uma oportunidade para algumas cadeias de valor

cadeias de valor e alargados a todos os elos da cadeia.

Fornecimentos fiáveis

Não são só os agricultores que enfrentam dificuldades. Operar uma transformação com sucesso requer um fornecimento constante de matéria-prima, e o tempo de transformação precisa de ser maximizado para se poder retirar o máximo efeito do oneroso equipamento. Os agricultores podem ser tentados a vender o seu produto a mercados que ofereçam melhores preços, causando problemas de fornecimento. Uma fábrica de transformação de tomate da Costa do Marfim resolveu o problema dos fornecimentos irregulares prestando formação, apoio técnico, sementes híbridas e crédito a 12 agricultores. As colheitas quase duplicaram, ficando os agricultores livres para vender o excedente onde quisessem.

A confiança é essencial de parte a parte. A Guinness, na Nigéria, lançou um esquema de cultivo de 4 anos, mas este falhou, em parte porque os agricultores desviaram o fertilizante fornecido para o sorgo, para o aplicarem em outras culturas. Pelo contrário, na Guiné, a Macenta Banana Producers Union estabeleceu uma parceria com a associação de comerciantes de banana para promover a confiança e a transparência. Ambas as partes encontraram-se para acordar os preços, e realizam uma reunião semanal para discutir as quantidades. Uma vez pago o adiantamento, e as bananas prontas, os produtores pesam-nas em frente aos comerciantes e recebem o que falta dos compradores. ■



© DR



PETER BATT

Do grão à chávena

Preços baixos, má qualidade e técnicas locais de transformação rudimentares são alguns dos problemas dos agricultores de café na PNG. A organização em cadeias de valor tem ajudado os produtores a aceder a mercados mais lucrativos.

Peter Batt é professor de comercialização de alimentos e agro-negócios na Universidade de Curtin, na Austrália. Concluiu recentemente um projecto de 3 anos destinado a melhorar o rendimento dos pequenos agricultores de café na Papuásia-Nova Guiné (PNG).

Como é que a cadeia de valor de café na PNG está a gerar benefícios?

Em primeiro lugar, se os pequenos produtores estiverem suficientemente perto de uma

fábrica de separação da polpa, em vez de produzir o café pergaminho (nota do editor: café processado por separação da polpa, ainda com a “camisa” seca envolvendo o grão), podem vender a cereja (nota do editor: o fruto cru da árvore do café) directamente a essa fábrica. Se apenas as cerejas vermelhas maduras forem colhidas, as fábricas transformam-nas para produzir café de plantação de elevada qualidade, pelo qual são pagos os melhores preços. Para os pequenos produtores, a venda da cereja resulta num aumento de 35-38% do lucro líquido em relação ao preço do café pergaminho. Ensinando os pequenos produtores a colher e transformar correctamente o café, é possível reduzir imenso a variação da qualidade. O terceiro e último mecanismo para obter o melhor preço consiste em levar a cabo a acreditação do produto, como orgânico ou Comércio Justo.

Será que todos os integrantes da cadeia de valor beneficiam?

Sim. Os consumidores beneficiam de uma experiência superior – melhor sabor nas suas chávenas. Os comerciantes beneficiam porque conseguem vender café de qualidade superior a preços mais elevados, obtendo assim uma margem maior. Os agricultores beneficiam de preços mais elevados, o que lhes permite não só melhorar o seu padrão de vida mas, também, assegurar que mais

crianças frequentem a escola. Além disso, a ligação directa a comerciantes e transformadores significa um melhor acesso a insumos, tecnologia e informação comercial. Ao nível da comunidade, o trabalho em conjunto, como grupo comercial cooperativo, tem facilitado enormemente o acesso a apoios do Governo e a infra-estruturas essenciais como água corrente e electricidade.

É importante que todos os elos da cadeia vejam um impacto positivo?

Para que a cadeia de valor tenha sucesso, todos os elos da cadeia devem beneficiar. Mais importante ainda, todos devem sentir que são tratados com justiça e equidade. Tal implica que os comerciantes revelem informações sobre os preços, e que sejam transparentes em termos dos seus custos.

Quais têm sido os principais obstáculos?

Ultrapassar décadas de desconfiança entre os pequenos agricultores e os intermediários comerciais. Uma vez que não entendem a dinâmica do mercado internacional do café, os pequenos agricultores têm dificuldade em perceber por que razão os preços são tão voláteis. As diferenças culturais também têm sido um factor, dado que na sua maioria os comerciantes são forasteiros.

Como têm tentado ultrapassar esses obstáculos?

A educação e formação – a capacitação – têm tido grande impacto no ultrapassar da maioria dos obstáculos. Os comerciantes têm procurado convidar grupos de produtores a visitar a fábrica para verem com os seus próprios olhos o processo de preparação do café para exportação. Talvez o factor mais influente tenha sido o curso de iniciação à comercialização, que explica aos pequenos agricultores o mercado internacional do café e a dinâmica da Bolsa

de Café de Nova Iorque, assim como os mercados internacionais de câmbios. Dado que poucos agricultores bebem café, não entendem o impacto que a sua maneira de manusear o café tem sobre o sabor. Os comerciantes organizaram sessões de prova, para demonstrar como as deficiências de manuseamento mais prevalentes têm impacto no sabor, no aroma e na textura.

Qual a importância da confiança e da comunicação numa relação de negócios?

A comunicação e a confiança são fundamentais na edificação de relações duradouras. Quando são trocadas informações entre os parceiros da cadeia, os agricultores percebem o trabalho realizado por transformadores, comerciantes e exportadores. Só quando a confiança está instalada é que os agricultores se mostram inclinados a alterar as suas práticas de produção, e só quando há confiança é que os comerciantes e exportadores se mostram inclinados a investir na transferência de tecnologia e na facilitação da adopção de sistemas de garantia de qualidade.

E os mecanismos de financiamento das cadeias de valor?

Tradicionalmente, a penetração financeira na indústria de café tem sido caracterizada por muitas dificuldades. Dado que os preços do café são tão voláteis, os bancos não têm garantias de reaver o seu dinheiro, e os pequenos agricultores, desprovidos de bens de garantia, não conseguem empréstimos. Na PNG, a situação é ainda dificultada por conflitos tribais e disputas de terras. No mercado informal, a maioria dos comerciantes e exportadores mostram-se relutantes em estender o crédito aos agricultores. ■



© A. Nabwowe

UGANDA

A qualidade compensa

Apoiados por uma empresa privada local, os agricultores ugandeses estão a melhorar a qualidade do seu café, o que lhes permite colher os benefícios de integrar uma eficiente cadeia de valor ligada a mercados de exportação.

Mais de 5000 agricultores de café dos distritos de Mbale e Masaka, no Uganda, associaram-se a uma empresa privada local para aceder ao lucrativo mercado da exportação. Estimulados por um mercado garantido, e apoiados em insumos e produção de qualidade, juntaram-se a outros agricultores para desmatar extensas áreas de terra anteriormente improdutiva para aí cultivarem café. Steven Wokou, produtor de Buteza, no distrito de Mbale, possui actualmente 30.000 pés de café numa extensão de 17 hectares. Está entusiasmado com a adesão à cadeia de valor. "Acabaram-se as preocupações sobre como achar bons compradores", disse. A orientação da cadeia de valor cabe ao empresário local Daniel Kizito. Ele fundou a sua empresa, a Anderson Investments, após ter trabalhado durante 6 anos em padrões de qualidade, como representante de comerciantes de café europeus. Sempre no meio de constantes desacordos relativos à qualidade entre os exportadores de café ugandeses e os compradores de café europeus, Daniel considerou haver ali a oportunidade de estabelecer uma cadeia de valor eficaz. Os exportadores enviavam muitas vezes um produto diferente daquele que forneciam como amostra. "A amostra era muito superior ao que enviavam depois como produto final. Isto criava problemas entre os comerciantes e os torrefactores na Europa," diz Kizito. "Pareceu-me haver uma lacuna no mercado, devido à falta de comunicação entre os compradores e os produtores. Os compradores achavam que, sendo os donos do dinheiro, tinham sempre razão."

Uma abordagem em prol do consumidor

A experiência de Kizito na análise da

qualidade e os seus contactos com comerciantes europeus conferiam-lhe uma óptima posição. Apoiado por quatro familiares, estabeleceu uma rede de fornecedores e ensinou-lhes como obter um produto melhor. "Não se trata de volumes ou equipamento, mas de melhor qualidade. Neste negócio, ponho-me sempre na pele do consumidor final," afirmou Kizito. No princípio do corrente ano, e em resultado dos seus elevados padrões de qualidade, a empresa de Kizito recebeu o prémio 2012 Century International Gold Quality Era Award, conferido pela organização local de negócios Business Initiative Directions. Num contexto de procura crescente de grãos de qualidade, Kizito estabeleceu ligação com agricultores do distrito de Mbale, no Uganda oriental, para a produção de café Arábica. Ele obtém o café Robusta de produtores do distrito de Masaka, no Uganda central. Garante que os produtores recebem um preço justo; actualmente, 7500 xelins ugandeses (2,41 €) por kg de café Arábica, e 4500 xelins ugandeses (1,44 €) por kg de café Robusta. Os agricultores que cultivam café para a Anderson Investments também recebem um bónus no final da estação, que varia normalmente entre os 200 e os 500 xelins ugandeses (0,06 € e 0,15 €) por kg, dependendo do volume total fornecido pelo agricultor. A empresa exporta uma média de 420 toneladas por mês, na sua maioria para mercados europeus.

O bónus pretende ser um incentivo para dissuadir os agricultores de venderem o seu café a outros compradores. Kizito controla cuidadosamente toda a cadeia de valor, pagando aos agentes de recolha uma comissão e exigindo deles um

registo meticuloso de todas as operações. "Insisto numa boa documentação para garantir que os agentes de recolha paguem aos agricultores," conta.

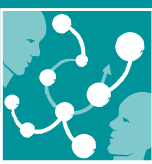
Apoio aos agricultores

O agricultor Daniel Wogogo viu o preço do seu café em grão mais do que duplicar desde que aderiu à cadeia de valor. "Dantes vendia os meus grãos de café a quem aparecesse e o preço era muito baixo," disse. "Agora, aumentei para 25.000 o número dos meus pés de café, numa extensão de 35 acres (14 ha) de terra."

A Anderson Investments fornece aos pequenos produtores serviços gratuitos de aconselhamento sobre técnicas de gestão das culturas, para os ajudar a aumentar o rendimento. Os agricultores também recebem apoio no manuseamento pós-colheita para garantir que os padrões de qualidade são respeitados. Está disponível crédito isento de juros para ajudar os produtores a pagar insumos essenciais, tais como fertilizantes e pulverizadores. Um sistema flexível de pagamento da dívida deduz os empréstimos dos ganhos dos produtores, numa taxa que eles possam suportar. Os agricultores recebem também gratuitamente os encerrados para secagem dos grãos de café.

Uma vez que o café é uma cultura sazonal, a empresa apoia os seus pequenos fornecedores a diversificar e estabelecer-se noutras actividades geradoras de receita. A maioria dos produtores dedica-se agora à criação de abelhas e aos lacticínios para obter receitas suplementares, o que ajuda a impedir que se sintam tentados a vender o seu café a outros compradores.

Angella Nabwowe



ENTREVISTA



© Seville

Don Seville é co-diretor do Laboratório de Alimentação Sustentável. Trabalha no desenvolvimento de parcerias entre as empresas e as ONG para orientar modelos comerciais que liguem produtores de pequena escala aos mercados modernos.

Avaliando os prognósticos

É crucial entender as oportunidades e os riscos inerentes à participação numa cadeia de valor. Há diversos mercados possíveis, mas é importante escolher o mais adequado.

Como podem as cadeias de valor ajudar os produtores e

transformadores de pequena escala?

As cadeias de valor ajudam os produtores de pequena escala a aceder a bons mercados. As cadeias de valor comerciais de índole formal são muitas vezes tecnicamente mais difíceis do que os mercados informais. Mas, quando os produtores triunfam, ficam com a possibilidade de acelerar a sua profissionalização e competitividade.

De que modo o seu trabalho ajuda a melhorar as perspectivas deles?

É claro que todos queremos evitar os riscos de ligar os produtores mais fracos aos mercados mais exigentes. O nosso trabalho centra-se no apoio às empresas para que possam chegar aos agricultores de pequena escala, desenvolver

estruturas de investimento e comerciais apropriadas, e colaborar com os agricultores para que possam melhorar e ter acesso a mercados mais exigentes mas também mais lucrativos. Isto *não* quer dizer que os mercados formais sejam adequados a todos os agricultores.

Será que alguns mercados são melhores do que outros para as cadeias de valor?

Os mercados são diferentes – alguns oferecem barreiras maiores à penetração. Os de vegetais e fruta fresca estão entre os tecnicamente mais exigentes, mas podem gerar rendimentos elevados para pequenas parcelas de terra. Em contrapartida, os de bens essenciais são frequentemente os mercados tecnicamente mais acessíveis, com elevada procura local, mas nos quais é difícil realizar valor suficiente com pequenas parcelas de terra. Ultimamente têm surgido mais oportunidades para estabelecer relações de cadeia de valor com tendência crescente para mercados mais formais e regionais – produção de cerveja, aves, etc.

Que tipo de pessoa é o beneficiário mais provável de uma cadeia de valor?

Os transformadores e produtores com mais probabilidade de triunfar são aqueles que têm um espírito empreendedor, vontade de comunicar, e a capacidade agrícola, financeira e de

conhecimento para investir no acesso a esses novos mercados.

E quais os que têm maior probabilidade de ficar de fora?

Os que têm menos terras, que estão em zonas mais remotas, com menos capacidades, que sofrem a barreira da língua, sem acesso à irrigação nem a organizações agrícolas eficazes. Muitas vezes é necessário investimento público para reforçar a capacidade dos produtores, remover obstáculos em termos de infra-estruturas, e edificar organizações intermediárias que possam ligar os pequenos produtores aos mercados.

Quais os riscos mais prováveis da participação em cadeias de valor e qual a melhor estratégia para os gerir?

Os riscos incluem entrar num mercado com poucos compradores, dificuldades técnicas relacionadas com algumas culturas – levando a taxas de desperdício mais elevadas – mudanças no mercado que provoquem a retirada de compradores, pressão sobre os preços reduzindo as margens de lucro, desconhecimento pelos agricultores da produtividade necessária para se poder ter lucro, e variabilidade climática. A gestão do risco inclui contratos formais que garantam um entendimento claro dos termos de troca, contratos e preços mais duradouros, fundos de seguro, irrigação para reduzir os riscos climáticos, investimentos de adaptação ao clima e diversificação de mercados. ■

Para mais informações

CTA

Making the Connection: Value chains for Transforming Smallholder Agriculture
6 a 9 de Novembro de 2012, Addis Ababa, Etiópia
<http://makingtheconnection.cta.int>

Eat Caribbean

Portal de comunicação concebido para o fortalecimento das cadeias de valor agrícolas nas Caraíbas.
www.eatcaribbean.net

eRAILS

Serviço electrónico de aconselhamento

que liga agricultores e especialistas no desenvolvimento de cadeias de valor.
<http://goo.gl/9L6nu>

DFID

Livro criado com a ferramenta wiki sobre cadeias de valor para os pobres.
www.valuechains4poor.org/toolbook.php

GIZ

Informações sobre cadeias de valor do Instituto Alemão para o Desenvolvimento.
<http://tinyurl.com/82mjb93>
The Methodology of Value Chain Promotion
<http://tinyurl.com/7hgnlqs>

IIED

www.iied.org

Under what Conditions Are Value Chains Effective Tools for Pro-Poor Development?
<http://tinyurl.com/3d34hjz>

KIT

Portal sobre cadeias de valor do Royal Tropical Institute.
<http://tinyurl.com/7oab5kt>

Value Chains for Development: An Introduction to Pro-Poor Value Chain Development
<http://tinyurl.com/6n2x28y>

Linking Worlds

Plataforma *online* que liga os agricultores aos mercados.
www.linkingworlds.org



4 | UM CONTEXTO FAVORÁVEL

Uma vontade política

Vários elementos contribuem para o desenvolvimento e viabilidade das cadeias de valor. Um ambiente favorável combina políticas com uma formação adaptada para todos os actores, investigação específica e comunidades económicas regionais activas.



4 | UM CONTEXTO FAVORÁVEL

Nenhum consumidor dos países ACP virá comprar os seus produtos agrícolas no local de produção. Esta evidência demonstra até que ponto a intervenção do Estado é crucial para o desenvolvimento das cadeias de valor. Estradas, electricidade, etc., as infra-estruturas, da competência do Estado, são indispensáveis. Mas não só. Outra condição *sine qua non* para o desenvolvimento das cadeias de valor é a existência de políticas adequadas. Políticas agrícolas, fundiárias, comerciais, industriais, fiscais, monetárias, todos os elos são afectados pelas escolhas e pela acção do Estado, qualquer que seja a fileira. Quanto mais o Estado dá garantias (regime fundiário, acesso aos financiamentos, etc.), quanto mais assegura a transparência (dos preços no mercado), implementa políticas económicas e comerciais favoráveis (regime estável e equilibrado das taxas de câmbio, da moeda e das políticas fiscais, regulamentação bancária favorável sobre a fiscalidade comercial e empresarial, legislação sobre o emprego, execução de contratos, etc.), tanto mais favorece o desenvolvimento das cadeias de valor.

As escolhas e as opções dos Governos determinam, muitas vezes, a sua competitividade. Um estudo recente sobre cereais, realizado no Zimbabué, recomenda que o Governo encontre um equilíbrio justo entre a protecção da indústria local e a promoção do comércio regional, em nome da soberania ►



SÃO VICENTE E GRANADINAS

Uma boa ajuda

Um centro comunitário disponibilizado pelo Governo de São Vicente e Granadinas é o ponto de confluência das actividades de gestão pós-colheita dos agricultores locais de taro ou inhame dos Açores (*Colocasia esculenta*). Estas instalações, em conjunto com o apoio de uma organização local de agricultores, a Eastern Caribbean Trading Agriculture and Development Organisation (ECTAD), permitiram aos agricultores acrescentar qualidade e

valor, conseguir melhores preços e garantir um mercado de exportação seguro.

Com o colapso da indústria regional da banana, muitos agricultores de São Vicente viraram-se para o taro, o que provocou uma descida dos preços. Em busca de soluções para os seus problemas, os agricultores de três das principais áreas de produção de inhame juntaram-se para desenvolver uma cadeia de valor, com apoio da Caribbean Farmers Network (CaFAN), que acolhe a ECTAD.

A CaFAN dá formação no âmbito da estratégia das cadeias de valor. Os agricultores aprenderam a aumentar o compasso entre as plantas para poderem obter maiores rendimentos. Também aprenderam

a melhorar a embalagem. A CaFAN estabeleceu um acordo com a Solcaribbean, um fornecedor do mercado britânico, e os produtores locais, organizados em grupos, são há 4 anos parte integrante da cadeia de valor. O grupo de agricultores realiza a embalagem e a entrega, e a ECTAD coordena o envio por barco.

Os produtores garantem bons preços por meio da manutenção da qualidade. Este inhame, que antes era vendido por apenas 0,18 € por kg, pode agora valer até 1 € por kg. O sucesso atraiu outros agricultores para o grupo, que é já constituído por 400 produtores. Existem planos para alargar esta estratégia à batata-doce e ao gengibre.



© D. Lagandré/Gret

Milho no mercado de Kibaigwa, o maior mercado de milho da Tanzânia

► alimentar. Os produtores e moleiros zimbabueanos concorrem com a África do Sul onde o acesso aos OGM é livre. Uma forma de concorrência desleal para eles, para quem o acesso aos OGM está severamente regulamentado. Os moleiros sul-africanos têm assim acesso a cereais 47% menos caros do que os zimbabueanos.

Estados motores – Estados parceiros

Em alguns países, os Governos até tomaram a iniciativa de relançar um certo número de cadeias de valor. É o caso dos Camarões, onde o Governo se associou com os produtores, com a ajuda do Centro Internacional de Comércio (ITC) para relançar o sector do café – outrora um dos sectores de exportação mais dinâmicos do país – enfrentando agora sérias dificuldades devido a uma liberalização não regulada. O objectivo: criar uma fileira profissionalizada e sustentável,



© COLE ACP/PIP

economicamente rentável para todos os actores, e reposicionar os Camarões num mercado mundial em expansão.

A colaboração entre o Estado e o sector privado também pode ser muito benéfica para as cadeias de valor. No Uganda e na Tanzânia, por exemplo, os sectores público, privado e industrial trabalharam concertadamente para permitir o desenvolvimento da criação da perca do Nilo, uma actividade ameaçada pelas crescentes exigências em matéria de normas sanitárias da União Europeia, o grande importador. As autoridades dos dois países estabeleceram normas e critérios de qualidade, implementaram sistemas de controlo, legislaram com a colaboração de vários ministérios: Agricultura, Pescas, Indústria, Comércio, mas também Meio Ambiente. Actualmente, a cadeia de valor fornece um meio de subsistência para numerosas comunidades de pescadores.

Mais serviços, mais valores

Os serviços de extensão, formação e investigação deverão permitir a implementação e o fortalecimento de cadeias de valor eficientes. Núcleos de serviços com empréstimos, insumos, informações, oportunidades de mercado, apoiados pelo Estado, por cooperativas ou privados, fazem parte de um ambiente favorável e deverão contribuir para o acesso dos pequenos produtores e outros actores às cadeias de valor.

O Instituto Internacional de Investigação sobre Políticas Alimentares (International Food Policy Research Institute – IFPRI) e um grande número de instituições parceiras do Grupo Consultivo para a Investigação Agrícola Internacional (GCRAI) (Consultative Group on International Agricultural Research – CGIAR) implementaram dois projectos que examinarão, entre outros, como se podem promover cadeias de ►

Feijões produzidos no Quênia e prontos para exportação



4 | UM CONTEXTO FAVORÁVEL

▶ valor de modo a beneficiar as populações pobres, não apenas em termos de rendimentos, mas também de saúde e de alimentação. No seio da Comunidade das Caraíbas (CARICOM), o Instituto de Investigação e Desenvolvimento Agrícola das Caraíbas (CARDI) trabalha com o modelo de cadeias de valor (coordenação entre os actores, valor acrescentado a cada etapa,

abordagem orientada para o mercado) para desenvolver a indústria regional.

As regiões, pontas de lança

O desenvolvimento das cadeias de valor é parte integrante do Programa Integrado para o Desenvolvimento da Agricultura em África (PDDAA) da NEPAD, no ▶

REPORTAGEM



© A. Nekwa Makwala



© A. Nekwa Makwala

REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO

A formação, um elo indispensável

Na República Democrática do Congo (RDC), várias lojas de alimentos e supermercados de Kinshasa e da província do Baixo Congo (no Sudoeste) vendem produtos agro-alimentares com o rótulo "Centro de Informação e Extensão Agro-Alimentar de Kimpese (CIVAK)". *Chickwangue* (pão de mandioca), compotas, malaguetas em boiões, etc. Estes produtos, bem acondicionados, são obra dos estudantes do Instituto Superior de Técnicas Aplicadas em Química Alimentar

(ISTACHA), a primeira instituição universitária agro-alimentar da RDC, criada em 2005. Este país, que se debate com uma enorme carência de indústria alimentar, importa, a preço de ouro, uma grande parte dos produtos de consumo corrente. Não obstante, não há falta de matérias-primas. Grandes quantidades de fruta e legumes apodrecem, por falta de conservação. Estes produtos são transformados pelos estudantes do ISTACHA em modernas instalações. "A construção dum futuro alimentar colectivo na RDC é possível se cada um de nós criar o seu próprio emprego", declara o padre Charles Kusita, fundador e Director-Geral da escola. Neste instituto, o programa dedica mais tempo à prática do que à teoria. Ao fim de três meses de ensino, os estudantes só recebem os seus

diplomas depois de terem montado uma oficina de transformação agro-alimentar, que funcione adequadamente. Os estudantes podem escolher entre a transformação de farinhas e sucedâneos, frutos, leite, legumes, produtos de carne, aves ou peixe. A formação inclui uma componente de gestão, destinada a ensinar aos estudantes a voarem com as suas próprias asas.

A presença do ISTACHA em Kimpese, cidade hortícola, é uma dádiva para os agricultores. "Sei que com esta instituição tenho a garantia de escoar a minha malagueta", diz Alain Lukebana, entusiasmado. Tal como ele, são muitos os agricultores que encontraram um canal para vender a sua produção. Os consumidores dos produtos do ISTACHA são geralmente cidadãos. "Algumas pessoas apenas confiam nestes produtos, sobretudo a chickwangue, porque são naturais e são bem embalados", explica um vendedor de alimentos de "Didier Chic" em Matadi (a 365 km de Kinshasa). Héritier Lusadisu é um destes compradores "Tenho mais confiança nestes produtos e compro-os para incentivar os produtores", declara. Não satisfeito em desenvolver os laços entre os produtores e os consumidores, Charles Kusita também estimula a cooperação a plano nacional. No início de Abril, recebeu a visita do Ministro da Indústria que ficou impressionado com os seus produtos agro-alimentares. Segundo o Director do ISTACHA, os produtos agro-alimentares podem alimentar a província e Kinshasa com os seus 15 milhões de habitantes. "É tudo uma questão de formação, de redes... e de políticas", conclui.

Alphonse Nekwa Makwala



► seu “pilar II”: quadro de melhoria das infra-estruturas rurais e da capacidade comercial de acesso aos mercados, que inclui um “domínio estratégico” de desenvolvimento da cadeia de valor e do acesso aos serviços financeiros.

A Comissão Económica para a África (CEA) promo-

“Trata-se de atenuar a fragmentação do mercado agrícola regional africano”

veu uma iniciativa destinada à criação e à promoção de cadeias de valor regionais para os produtos alimentares agrícolas estratégicos em África. Duas comunidades económicas regionais: o Mercado Comum da África Oriental e Austral (COMESA) e a Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO) implementaram, a partir de 2006, um projecto-piloto assente em três produtos: gado, milho e arroz. O processo é conduzido em parceria com a Comissão da União Africana (CUA) e a FAO. A participação de outros parceiros de desenvolvimento e de centros de investigação nacionais e internacionais também visa facilitar o processo. Trata-se de atenuar a fragmentação do mercado agrícola regional africano e criar um sector agro-alimentar e agro-industrial dinâmico, a fim de vincular os agricultores simultaneamente aos meios de produção e aos mercados de produtos

agrícolas, reforçar as capacidades africanas para que o continente se torne um actor importante na economia agrícola mundial, e limitar a nova corrida mundial às terras e aos recursos hídricos de África e gerir as alterações climáticas.

Nas Caraíbas, onde as importações constituem a base da segurança alimentar, o fortalecimento regional da agricultura é uma preocupação constante dos

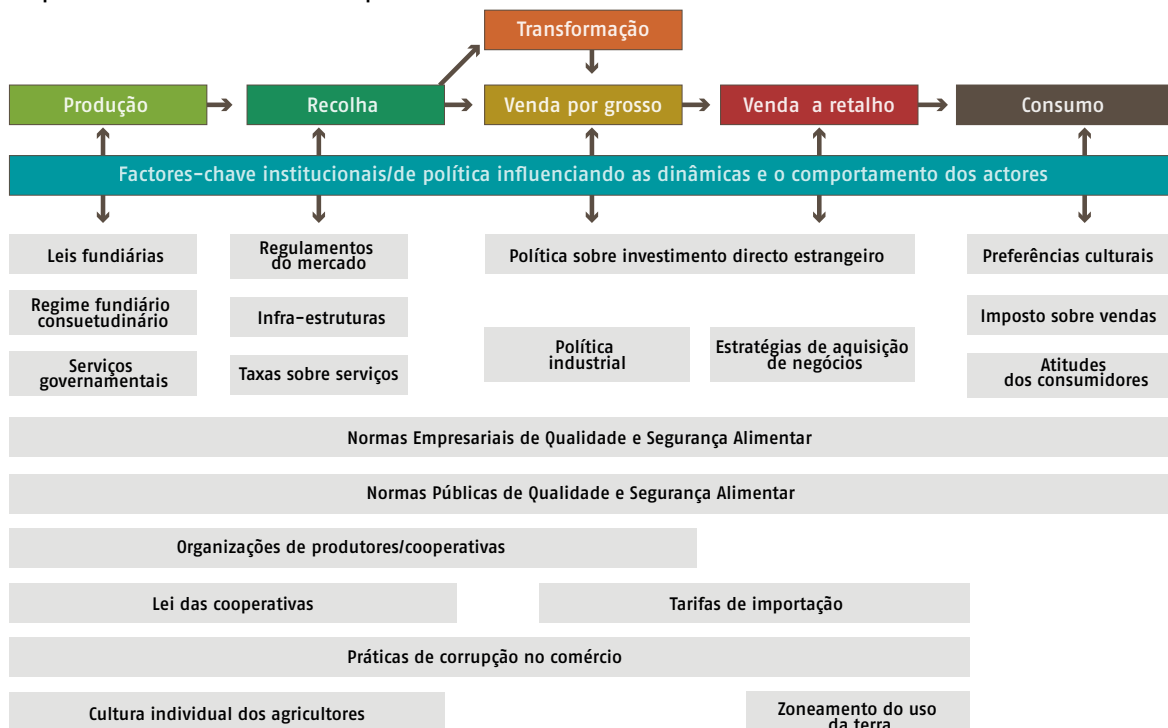


© USAID West Africa TradeHub

Uma conferencista explica o funcionamento da cadeia de valor do Karité.

Estados, através do Programa de Transformação Agrícola Regional da CARICOM (Caricom Regional Transformation Programme for Agriculture). A batata-doce, a malagueta e o coco são as cadeias de valor que beneficiam de uma atenção particular à escala regional. ■

Esquema de uma cadeia de valor e dos factores de política e institucionais com impacto nos resultados



© Intactile Design. Fonte Vermeulen et. al 2008



Dr. Josué Dioné,
Director, Divisão de
Segurança Alimentar
e Desenvolvimento
Sustentável, Comissão
Económica das Nações
Unidas para África (UNECA)
www.uneca.org

JOSUÉ DIONÉ

Empregos para o futuro

Qual o papel dos Governos e das políticas no desenvolvimento das cadeias de valor?

Os Estados têm de definir e dirigir a visão. Num ambiente económico cada vez mais globalizado e competitivo, determinado pelos

mercados, há a necessidade de adoptar uma estratégia abrangente de desenvolvimento e transformação da agricultura, e de incidir em todo o sistema agrícola e alimentar em vez de numa agricultura estreitamente limitada ao cultivo. Temos de passar de estratégias e programas específicos para as diferentes fases da cadeia de valor (cultivo, agro-indústria, comercialização, etc.), em separado e fragmentariamente, para uma perspectiva integrada de desenvolvimento de todas as fases da totalidade das cadeias de valor. Os Estados têm a responsabilidade de criar um ambiente institucional e regulador favorável ao investimento, e fornecer os bens e serviços públicos necessários (particularmente I&D, infra-estruturas, facilitação comercial, etc.) para estimular o investimento do sector privado e assegurar a rentabilidade deste último.

As políticas devem visar a eliminação de todas as barreiras ao investimento e ao comércio. As políticas devem igualmente criar incentivos ao investimento, com eficiência crescente em todas as fases da cadeia de valor. São particularmente importantes códigos de investimento, políticas fiscais, políticas fundiárias, etc., que promovam a segurança e a rentabilidade do investimento privado.

Qual a importância da integração regional para o desenvolvimento das cadeias de valor?

Um dos principais obstáculos ao desenvolvimento da indústria e do agro-negócio

africanos é a grande fragmentação dos mercados. A integração regional deveria resolver o problema da fragmentação dos mercados (54 países e mais de uma dúzia de agrupamentos sub-regionais) tendo em vista a concretização do potencial do comércio alimentar intra-africano.

Em primeiro lugar, a integração regional deveria permitir criar economias de complementaridade entre as diferentes sub-regiões, especialmente através da co-actuação regional, para desenvolver cintururas estratégicas de bens alimentares e agrícolas (por ex. milho, arroz, lacticínios, gado/carne, etc.), baseadas em vantagens comparativas de natureza agro-ecológica. Em segundo lugar, a integração regional deveria ajudar a criar economias de maior escala em todas as fases das cadeias de valor, especialmente nas fases de agro-indústria e agro-negócio, que muitas vezes requerem uma escala mínima para ser viáveis e rentáveis. Em terceiro lugar, a integração regional deveria criar também economias de coordenação vertical, através da redução dos custos de transacção entre os actores-chave dos sectores produtivo e de serviços pertencentes à cadeia de valor. Em quarto lugar, a ligação dos campos agrícolas ao mercado, tanto ao nível nacional como regional, pode ser também uma fonte importante de criação de empregos e receitas.

Que papel devem ter as autoridades públicas na promoção da inclusão e da participação dos pequenos produtores nas cadeias de valor agrícolas?

É óbvio que nem todos os actores das cadeias de valor têm o mesmo poder operacional e de negociação. Ajudar ao envolvimento dos pequenos agricultores em cadeias de valor implica facilitar e apoiar as organizações de agricultores e cooperativas a reforçarem a sua capacidade de participação. Requer também a garantia de que os pequenos produtores tenham

acesso seguro a bens produtivos (especialmente à terra) e a insumos fiáveis e baratos. Nos anos mais recentes, tem-se assistido em África a um crescente investimento estrangeiro directo na terra arável, o que, em si, é positivo desde que traga consigo um investimento significativo e efectivo na agricultura africana. Todavia, muitos casos de aquisição de terra em larga escala através de acordos de investimento estrangeiro directo têm resultado em situações em que as comunidades locais e os pequenos agricultores visados não são envolvidos ou consultados, e acabam destituídos de direitos e bens. É também importante promover e fazer vigorar regimes contratuais inovadores (tais como agricultura contratual, esquemas de produção integrada e trocas de mercadorias) para ajudar a integrar os pequenos agricultores no desenvolvimento de cadeias de valor, ligando-os a empresas de agro-négócios.

Qual o papel da UNECA no desenvolvimento das cadeias de valor?

Desde 2003, a UNECA apoia com sucesso a Comissão da União Africana na defesa e na ajuda à operacionalização para o desenvolvimento de cadeias de valor alimentares e agrícolas coordenadas regionalmente, no quadro do Programa Integrado para o Desenvolvimento da Agricultura em África (CAADP) da NEPAD. Actualmente, estamos a trabalhar no alargamento de parcerias multi-institucionais com a COMESA e a ECOWAS (incluindo a FAO, o CTA e com forte interesse da UNCTAD e da UNIDO), para operacionalizar esta mudança de paradigma através de uma abordagem integrada da agricultura ao mercado para desenvolver cadeias de valor de produtos do milho, arroz e gado. Com base na experiência obtida nestes esforços piloto, pensamos alargar este trabalho a outros produtos alimentares e agrícolas estratégicos e a outras sub-regiões de África. ■



FIJI

Aliança entre público e privado

Devido à sua localização, a milhares de quilómetros de distância dos mercados-alvo, a indústria de papaia das Fiji tem nos custos de transporte e logística um poderoso obstáculo. Todavia, uma parceria público-privada achou uma forma de reduzir os custos de expedição quase para metade – e de duplicar as exportações.

Tal como com todas as ilhas do Pacífico, a localização remota das Fiji constitui um sério obstáculo às exportações, sendo os custos de transporte um entrave comercial significativo. Para contrariar esta situação, uma cooperativa está a conduzir uma dinâmica iniciativa público-privada destinada a melhorar a cadeia de valor, reduzindo os custos e assegurando a alta qualidade do produto fornecido ao mercado.

O desenvolvimento da fábrica exportadora Fiji Papaya Fresh, necessária na sequência do declínio da indústria do açúcar, tem sido orientado pela Nature's Way Cooperative (Fiji) Ltd. (NWC). Esta cooperativa industrial, criada em 1995 para cumprir a quarentena obrigatória das frutas transportadas por via aérea, é agora um próspero agro-negócio que fornece aos cultivadores serviços técnicos, de embalagem e comercialização. A empresa tem mais de 140 accionistas, quase todos pequenos agricultores.

As exportações de papaia das Fiji começaram em 1996, com o envio de cerca de 33 toneladas para a Nova Zelândia. Nestes últimos 15 anos a indústria cresceu, exportando actualmente cerca de 800 toneladas anuais para quatro dos principais mercados transoceânicos – Austrália, Hong Kong, Japão e Nova Zelândia.

A NWC tem sempre trabalhado em parceria com os sectores público e privado. A papaia é uma complexa mas próspera cadeia de valor na qual participam muitos actores, com envolvimento público no que toca à pesquisa e inspecção da quarentena, e envolvimento privado em todas as fases da cadeia. Para desenvolver

a cadeia da papaia, e solucionar alguns dos problemas que ainda subsistem, a indústria associou-se ao sector público para criar o Projecto Fiji Papaya, com apoio do Centro Australiano de Pesquisa Agrícola Internacional (ACIAR).

Subida acentuada dos custos

Um grande desafio, nos últimos 3 anos, tem sido a subida dos custos. Os exportadores enfrentam aumentos nos custos de expedição, os preços de electricidade dispararam, o tratamento da quarentena e a embalagem aumentaram quase 30% e os encargos com a biossegurança subiram 25%. O projecto trabalha para diminuir a pressão económica recorrendo à expedição marítima, e a uma embalagem à base de papel de jornal em vez de espuma, conseguindo uma poupança de 80%. Durante anos, os cultivadores de papaia nas Fiji usavam os aviões que traziam os turistas às ilhas para expedir a sua produção aos compradores, mas o custo era exorbitante. Em 2011, a decisão de tentar um frete marítimo para a Nova Zelândia revelou que os custos de transporte podiam ser reduzidos até perto de 60%. Para a experiência de envio por barco, o projecto recorreu a especialistas internacionais através de parcerias com organizações de pesquisa e com a indústria. As questões principais eram como travar o amadurecimento durante a longa rota marítima, e a necessidade de caixas de cartão que protegessem a fruta e a mantivessem fresca. Entre estes parceiros, incluem-se o Secretariado da Comunidade do Pacífico, o Ministério do Emprego, Desenvolvimento Económico e Inovação de

Queensland, a NWC e a empresa de agro-negócios baseada nas Fiji, Koko Siga Fiji.

Testar o mercado

A Produce Specialities Ltd, empresa de produção e exportação de papaia, foi escolhida para a experiência de expedição marítima, e participou com fruta, caixas de cartão e material de embalagem com 6,5 toneladas de carga. O Projecto Fiji Papaya cobriu os custos do frete e deu apoio técnico e equipamento de monitorização. "Além dos tratamentos técnicos, a experiência também nos permitiu testar a receptividade da papaia das Fiji no mercado," diz Kyle Stice, um especialista em horticultura tropical e cadeias de valor, que coordenou o projecto. "Dantes as Fiji enviavam por via aérea cerca de 700 caixas por semana para a Nova Zelândia. Com o frete marítimo passaram a enviar 1300 caixas por semana."

A experiência foi um sucesso comercial. Na Nova Zelândia, o projecto contava com a colaboração do importador, a Fresh Direct, que fez a promoção da papaia das Fiji nas lojas e vendeu a totalidade do contentor experimental numa única semana. O Projecto Fiji Papaya trabalha agora com fabricantes locais de caixas de cartão na concepção de caixas mais adequadas ao frete marítimo, que permitam a refrigeração em trânsito e o amadurecimento quando a fruta já está no destino.

"Esta bem-sucedida parceria público-privada pode servir de modelo para outros frutos e vegetais, ajudando a elevar os padrões de qualidade e as expectativas a todos os níveis", afirma o Dr. Richard Markham, da ACIAR.

Dionisia Tabureguci



ENTREVISTA



© M. Andriatiana

Patrick Ravoaraharison é o Director-Geral da Agência de Normalização de Madagáscar (Bureau des normes de Madagascar – BNM). A BNM é membro-correspondente da Organização Internacional de Normalização (ISO) e membro permanente da Organização Regional Africana de Normalização (ORAN) (African Organisation for Standardisation – ARSO).

Normalização, a chave de novos mercados

Em 2007, a Agência de Normalização de Madagáscar (BNM) elevou o nível das normas dos produtos de exportação malgaxes, com uma "abordagem orientada ao cliente". Objectivo: responder melhor às expectativas do consumidor.

Qual é a missão da Agência de Normalização de Madagáscar (BNM)?

A Agência foi criada em 1999, sob tutela do Ministério do Comércio, para

implementar a política nacional de normalização, certificação e qualidade. Cabe-lhe garantir tanto a qualidade dos produtos como a aplicação voluntária das normas pelos vários actores. Em 2007, Madagáscar decidiu actualizar as suas normas, com o apoio da UE, para promover a exportação de produtos de mercado, tais como líchias, café, cravo-da-índia, cacau, pimenta e baunilha. A lógica da "abordagem orientada ao cliente" foi privilegiada para melhor servir a política comercial do país. E há uma razão para tal: a liberalização em 1988 da economia alterou o cenário

comercial do país, com uma herança de 20 anos de controlo estatal. Todos se tornaram operadores, sem o mínimo respeito pela qualidade dos produtos e muito menos pelas normas. As exportações acusaram o golpe: toneladas de contentores de produtos foram recusadas pelos importadores europeus, americanos e canadianos. Lembro-me de líchias mal acondicionadas que apodreceram no porto de descarga, detritos metálicos descobertos nas vagens de baunilha. Madagáscar esteve a ponto de perder a sua posição de primeiro produtor mundial de baunilha.

As normas antigas tratavam sobretudo do acondicionamento de produtos, não mencionando a qualidade. Actualmente são muito mais exactas e há laboratórios de análise, como o Instituto Pasteur de Madagáscar (IPM), e o Centro Técnico Hortícola de Toamasina (CTHT), que efectuam controlos regulares.

De que maneira a BNM contribuiu para o desenvolvimento das cadeias de valor e para a promoção das exportações?

A adesão dos actores e a aceitação das normas são importantes. Para tal, a BNM criou, para cada produto, um comité técnico de normalização composto por actores a todos os níveis: produtores, consumidores, sectores económicos e científicos, administração pública. Também formamos os actores sobre as normas. Para aumentar as exportações, a agência promove nichos de mercado,

desenvolvendo as marcas para que se destaquem no mercado. Houve uma altura em que os produtores cortavam o seu café para produzirem milho e arroz. Cabe à BNM convencê-los do interesse das culturas de mercado, respeitando as normas. Em Madagáscar, o grupo ECOCERT (organismo privado de controlo e de certificação biológica) emite a certificação para o mercado europeu. Temos no país vários produtores cujos produtos (nomeadamente o cacau, o café, as especiarias e os óleos essenciais como o ylang ylang) têm uma certificação biológica.

Quais são os principais obstáculos enfrentados pela BNM e como são ultrapassados?

Em Madagáscar não temos uma cultura de normas e de qualidade, o que pode explicar-se pelos 20 anos de revolução socialista e controlo económico estatal que o país conheceu, que tornaram os cidadãos menos responsáveis. O essencial é a tomada de consciência de todos os actores envolvidos. Madagáscar tem necessidade de infra-estruturas e de um ambiente legislativo favorável, de transparência e de boa governação. Depois fica nas mãos dos operadores entrarem no jogo, pois a aplicação das normas agora é voluntária. Depende da sua vontade aumentar ou não a qualidade dos produtos e de desenvolver as exportações.

Entrevista conduzida por:
Mamy Andriatiana

Para mais informações

FAO

Formação em cadeias de valor
<http://tinyurl.com/8265vms>

IFPRI

<http://tinyurl.com/chndawr>

ILO

Value Chain Development for Decent Work
A guide for development practitioners,
government and private sector initiatives
<http://tinyurl.com/cpdrbqk>

NEPAD

<http://tinyurl.com/6wvw2gf>

OCDE

Aide pour le commerce : cas d'expérience.
Appui à la filière café du Cameroun
<http://tinyurl.com/7kkmeor>

ONUDI / UNIDO

Organização das Nações Unidas para o
Desenvolvimento Industrial
"Upgrading Value Chains" de Stefano Ponte in
Agribusiness for Africa's Prosperity
K.-K. Yumkella, P. -M. Kormawa, T. -M.
Roepstorff, A. -M. Hawkins, págs. 87 a 134

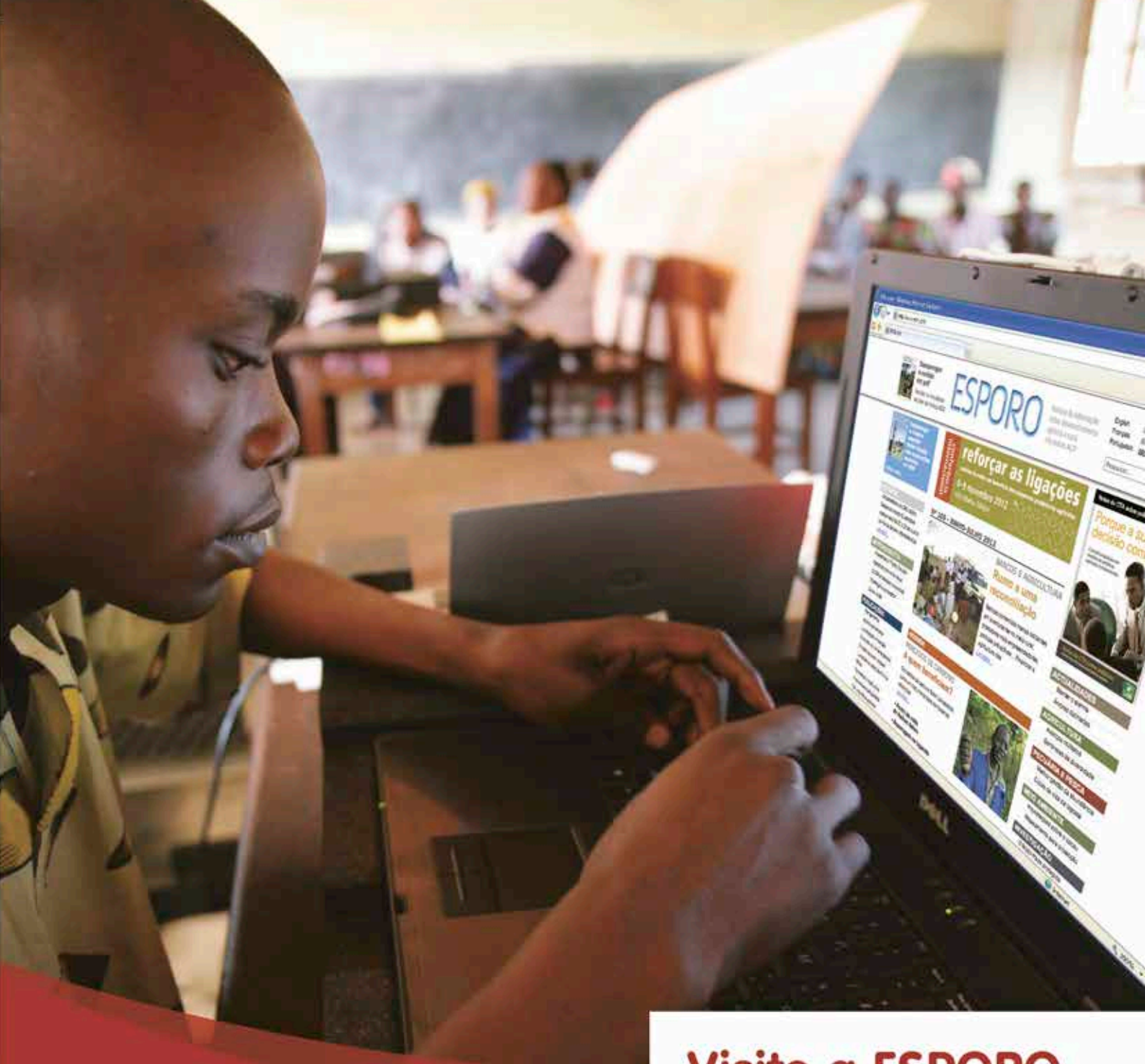
<http://tinyurl.com/3uly4dd>

SOS Faim

Mise en valeur d'une production paysanne:
rôle d'Harbu Microfinance dans la filière
soja en région Oromo (Etiópia) in *Zoom
microfinance*, número 33, Setembro de 2011.
<http://tinyurl.com/d5gqzzy>

UNECA

Relatório sobre a criação e a promoção de
cadeias de valor regionais para os produtos
alimentares e agrícolas estratégicos em África.
<http://tinyurl.com/d4md693>



Visite a ESPORO

<http://spore.cta.int>

**Para as últimas
notícias em
desenvolvimento
agrícola e rural**





produção



armazenamento



transformação



comercialização



venda a retalho



consumo

reforçar as ligações

cadeias de valor em benefício dos pequenos produtores agrícolas

6-9 novembro 2012

Adis Abeba, Etiópia

<http://makingtheconnection.cta.int>

Intern. 2012.03.15



VISITE O NOSSO SITE!
Descarregue o leitor de código QR
para usar no seu telemóvel.



WAGENINGEN UR
For quality of life



UNITED NATIONS
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION