



# **INICIATIVA FJC-GAPI MAIS CAJU MOÇAMBIQUE: DESAFIO E VISÃO**

*Proposta de Fomento do Caju como Produto Estratégico Nacional,  
pelo Papel Estruturante e Catalisador que Pode Desempenhar no  
Desenvolvimento da Economia Rural Moçambicana e Combate à  
Pobreza Absoluta*



**Fundação Joaquim Chissano (FJC) e  
GAPI Sociedade de Investimentos (GAPI-SI)**

***Concept Paper***

**Draft**

**MAPUTO, 05/2008**

# INICIATIVA FJC-GAPI MAIS CAJU MOÇAMBIQUE: DESAFIO E VISÃO<sup>1</sup>

Preparado por

António A. da Silva Francisco (*Ph.D*)<sup>2</sup> e Eliana Barrenho (*Lic.*)<sup>3</sup>

## Agradecimentos

Para a realização do presente trabalho, os autores beneficiaram do contributo e comentários dos responsáveis directos pela Iniciativa, tanto da parte da Fundação Joaquim Chissano, nas pessoas de Leonardo Simão e Fausto Cruz, como da GAPI-SI, António Souto, Henrik Ellert, Adolfo Muholove, Ilse Fuernkranz-Deroua, Paulino Roroge e Nazir Mussa.

A FJC-GAPI promoveu ainda encontros entre os autores do trabalho, especialistas e actores da indústria do caju, radicados em Maputo e em Nampula. Tais encontros revelaram-se imprescindíveis contributos para a elaboração deste documento, endereçando os agradecimentos especiais, nomeadamente à TechnoServe, na pessoa de Jake Walter, Shakti Pal e Higinio Marrule; aos empresários Gilberto Miranda (Anacardia Lda.), António F. Miranda (Miranda Industrial Lda.), Mohamad Rafik Ebrahim (IPPCM Lda.), Ali Cherif Deroua (Agro Indústrias Associadas Lda. e Alexim Lda.) e Silvino Martins (Condor). Os agradecimentos estendem-se também aos Senhores Rui Ribeiro, à AICAJU, na pessoa de Carlos Costa, à INCAJU nas pessoas de Raimundo Matule e Ana Machalele, não esquecendo outros importantes *stakeholders* como a IKURU, na pessoa de Silva Cuamba, OLIPA, Sr. Muagerene e CLUSA, na pessoa de Stephen Gudz, assim como Américo Uaciquete e Fórum de Associações de Produtores de Namíope.

Todos partilharam as suas histórias, análises e observações. As suas experiências pessoais e a franca disponibilidade para a partilha de opiniões e conclusões, tornam este documento uma fonte de ideias e informações para aprofundamento, debate e interacção mais ampla futura.

---

<sup>1</sup> Comentários e sugestões podem ser enviados para as Direcções da FJC e da GAPI, ou para os autores deste documento: [antonio.francisco@iese.ac.mz](mailto:antonio.francisco@iese.ac.mz), [Eliana.barrenho@gmail.com](mailto:Eliana.barrenho@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutor e Mestre em Demografia (ANU, Canberra), Lic. em Economia (UEM, Maputo), Professor Sénior da Faculdade de Economia, UEM e Director de Investigação do Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE), assessor técnico e colaborador da parte da FJC.

<sup>3</sup> Lic. em Economia, (Universidade Nova de Lisboa) Pós-graduada em Empreendedorismo e Criação de Empresas (INDEG-ISCTE), Docente Universitária e Consultora de gestão, assessora técnica da parte da GAPI-SI.

# Índice

AGRADECIMENTOS.....	II
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	IV
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>V</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. INICIATIVA “MAIS CAJU MOÇAMBIQUE” .....	1
1.2. QUAL É O PROBLEMA DO CAJU EM MOÇAMBIQUE? .....	4
1.3. CAJUEIRO COMO CATALISADOR E ESTRUTURANTE DA ECONOMIA RURAL .....	13
<b>2. APRESENTAÇÃO DA INICIATIVA FJC-GAPI .....</b>	<b>18</b>
2.1. APRESENTAÇÃO SUMÁRIA DA INICIATIVA .....	18
2.2. CONTEXTO DA INICIATIVA .....	18
2.3. VISÃO DA INICIATIVA “MAIS CAJU MOÇAMBIQUE” .....	18
2.4. MISSÃO, VALORES E OBJECTIVOS.....	18
2.5. PERFIL DOS PROMOTORES DA INICIATIVA .....	22
2.6. ORGANIGRAMA DE PARCERIA ENTRE A FJC-GAPI E OUTROS ACTORES .....	24
2.7. ABORDAGEM ANALÍTICA E METODOLOGIA.....	27
<b>3. O CAJU NO CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO RURAL .....</b>	<b>32</b>
3.1. PANORAMA ACTUAL E PERSPECTIVAS PARA MOÇAMBIQUE? .....	32
3.2. QUE TIPO DE ACUMULAÇÃO DE RIQUEZA EM MOÇAMBIQUE? .....	33
3.3. QUE ESTRATÉGIA ESCOLHER, ENTRE OPÇÕES POSSÍVEIS? .....	35
3.4. ANÁLISE EXTERNA GLOBAL E CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE CAJU MOÇAMBIQUESA.....	36
3.5. ESTRUTURA INTERNA DA INDÚSTRIA DA CASTANHA DE CAJU .....	46
<b>4. QUE CAMINHOS ESCOLHER?.....</b>	<b>55</b>
4.1. ALTERNATIVAS EM JOGO, OPORTUNIDADES E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS .....	55
4.2. ESTRANGULAMENTOS NO SECTOR DO CAJU PREJUDICIAIS À GERAÇÃO DE VALOR .....	63
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PASSOS SEGUINTEs .....</b>	<b>69</b>
5.1. ALTERNATIVA PREFERIDA PELA INICIATIVA: CAJUEIRO COMO PRODUTO ESTRATÉGICO .....	70
5.2. IMPLICAÇÕES PRODUTIVAS DA ALTERNATIVA PREFERIDA .....	70
5.3. PASSOS SEGUINTEs .....	72
5.4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS.....	78

**Lista de Siglas e Acrónimos**

ACC	Amêndoa da Castanha de Caju
AIA	Agro Industrias Associadas
AICAJU	Associação dos Industriais de Caju
BM	Banco Mundial
CNSL	<i>Cashewnut Shell Liquid</i> (Líquida da Castanha de Caju)
CTA	Confederação das Associações Económicas de Moçambique
EDR	Estratégia de Desenvolvimento Rural
FAIR-TRADE	Comércio Justo
FAO	Food Agriculture Organization
FJC	Fundação Joaquim Chissano
FMI	Fundo Monetário Internacional
GAPI-SI	GAPI Sociedade de Investimentos
GdM	Governo de Moçambique
INCAJU	Instituto de Fomento de Caju
INE	Instituto Nacional de Estatística
LCC	Líquido da Casca da Castanha de Caju
MADER	Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural
MIC	Ministério da Indústria e Comércio
MINAG	Ministério da Agricultura
MPF	Ministério do Plano e Finanças
MTs	Meticais
NEPAD	The New Partnership for Africa's Development
OBCs	Organizações Baseadas nas Comunidades
OSC	Organizações da Sociedade Civil
PARPA	Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PNUD/UNPD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RDH	Relatório de Desenvolvimento Humano
SMART	Specific, Measurable, Achievable & Rewarding
SP	Sector privado
TIA	Trabalho de Inquérito Agrícola
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
USAID	United States Agency for International Development

## Sumário Executivo

### INICIATIVA FJC-GAPI MAIS CAJU MOÇAMBIQUE: Desafios e Visão

#### 1. Pelo Aproveitamento Integral dos derivados do Cajueiro Moçambicano

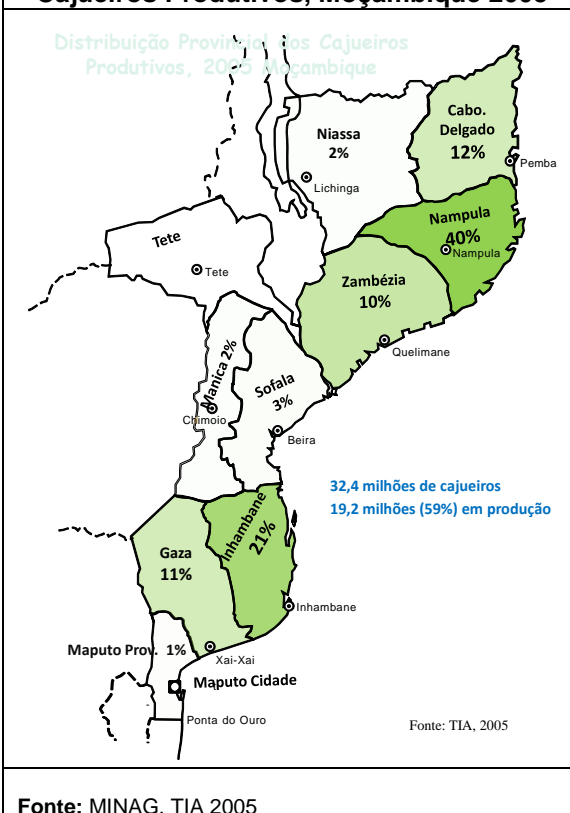
A produção de caju em Moçambique já foi e poderá voltar a ser, um elemento estruturante e catalisador fundamental da economia moçambicana, com múltiplos benefícios directos para a economia familiar rural e a economia nacional. Mas para que assim seja, é necessário implementar uma estratégia de mudança da correlação de forças da acumulação do valor acrescentado a favor da economia nacional e da economia rural moçambicana.

Conscientes deste desafio, a Fundação Joaquim Chissano (FJC)<sup>4</sup> e a GAPI Sociedade de Investimentos (GAPI-SI)<sup>5</sup> decidiram tomar a iniciativa “Mais Caju Moçambique”, destinada a concertar parcerias e mobilizar esforços, recursos e apoio para o fomento do caju de Moçambique, numa perspectiva integral e de longo prazo, assente no aproveitamento efectivo dos múltiplos derivados do cajueiro.

A abordagem da Iniciativa FJC-GAPI distingue-se das perspectivas prevalecentes no passado, pelo facto de que as mesmas se circunscreveram ao aproveitamento de apenas um dos diversos derivados do cajueiro: a amêndoa da castanha de caju (ACC) e não terem uma perspectiva holística do sector, nos seus domínios tecnológico, de gestão e institucional.

Esta Iniciativa de modo algum pretende descorar a centralidade que a ACC ocupa na geração de valor no mercado nacional e internacional. Na verdade, considera que a posição mais realista da sua iniciativa, a curto ou médio prazo, será concentrar grande parte da sua atenção e esforços na melhoria do desempenho da cadeia de valor já existente, a cadeia de valor da amêndoa do caju. Foi esta que no passado mais distante, colocou Moçambique na liderança mundial do processamento industrial; mesmo hoje, apesar do contributo fraco a nível internacional, a ACC continua a representar um papel

**Figura A: Distribuição Provincial dos Cajueiros Produtivos, Moçambique 2005**



<sup>4</sup> Uma associação privada sem fins lucrativos, dedicada à promoção da paz, do desenvolvimento económico e cultural de Moçambique ([http://www.fjchissano.org.mz/sobre\\_fjc.html](http://www.fjchissano.org.mz/sobre_fjc.html)).

<sup>5</sup> Uma Sociedade Financeira de Investimentos, instituição de excelência no desenvolvimento das finanças rurais, no estímulo ao empreendedorismo e no fomento de oportunidades de negócio na cadeia de valor com incidência rural (GAPI-SI, 2008).

significativo na economia moçambicana, envolvendo mais de um milhão de camponeses e cerca de 10 mil trabalhadores industriais; um parque industrial que rentabiliza pouco mais de 50% da capacidade instalada, de aproximadamente 40 mil toneladas anuais; a captação de divisas de exportação da castanha de caju, na ordem dos 20 milhões de dólares americanos, em 2005-2006.

Porém, a iniciativa “Mais Caju Moçambique” defende uma indispensável reconceptualização do sector, numa dupla perspectiva: (1) Uma estratégia de longo prazo visando a maximização dos múltiplos derivados do cajueiro; (2) Focalização na diferenciação relativamente aos actuais concorrentes mundiais, como a Índia. Isto implica equacionar as oportunidades e viabilidade de negócios dos múltiplos derivados do cajueiro, desde a amêndoa da castanha, passando pela casca da castanha (que representa mais de 75% do peso do fruto de caju), até ao pedúnculo ou pseudofruto (que representa 90% de fruto integral) com inúmeros aproveitamentos industriais e comerciais, desenvolvido no cap. 1.3.

Este Sumário Executivo está dividido em cinco capítulos: O Capítulo 1 equaciona a nova abordagem no contexto das abordagens anteriormente prevalentes do sector do caju, com destaque para a identificação do problema actual em Moçambique, e o desafio da transformação do cajueiro em elemento catalisador e estruturante da economia rural.

O Capítulo 2 apresenta a Iniciativa FJC-GAPI propriamente dita, incluindo a visão, missão e objectivos, bem como a abordagem analítico-metodológica e os tipos de parcerias a estabelecer com actores relevantes no sector do caju.

O Capítulo 3 contextualiza o caju moçambicano no âmbito do desenvolvimento rural e nacional, nomeadamente o tipo de acumulação de riqueza possível, a análise externa global e da estrutura interna da cadeia de valor do caju, com destaque para a ocorrência, intensidade, dimensão, distribuição e amplitude dos processos determinantes da cadeia de valor.

O Capítulo 4 responde à questão “Que caminhos escolher?”, tendo em conta as alternativas em jogo, as oportunidades de crescimento e orientações estratégicas plausíveis, bem como os estrangulamentos prejudiciais à geração de valor no sector do caju. Por último, o Capítulo 5 apresenta considerações finais, identifica a alternativa escolhida pela Iniciativa FJC-GAPI e os passos a seguir.

## 2. Enfrentar o Desafio do Desenvolvimento Rural

**FACTO 1:** A iniciativa “Mais Caju Moçambique” responde a um dos principais desafios do desenvolvimento económico, devidamente equacionado pelo Governo de Moçambique, na “Estratégia de Desenvolvimento Rural” (EDR), respeitante à carência de agentes estruturantes e catalisadores, ou projectos-âncora, capazes de induzir uma transformação do padrão de acumulação de riqueza nacional, a favor da economia rural moçambicana. Como é analisado nas secções 1.2 e capítulo 3, os avanços alcançados recentemente não são suficientes para assegurar uma transformação do sector do caju a longo prazo e alteração da geração de riqueza a favor das comunidades rurais.

**PROPOSTA 1:** A FJC-GAPI considera indispensável e urgente, que a realidade difícil da economia rural moçambicana e do sector de caju, seja confrontada com coragem, honestidade, sentido de responsabilidade, competência e

consciência do respeito pelo enorme potencial de riqueza e valor que o cajueiro poderá assumir na economia moçambicana.

Propõe-se que o cajueiro seja convertido em produto estratégico, através da sua transformação em elemento catalisador e estruturante da economia rural. Uma abordagem deste tipo implica perspectivas diferentes dos actuais, em termos analíticos, metodológicos, técnicos e práticos.

Do ponto de vista analítico, sem descorar a importância das experiências boas e más do passado, a nova abordagem coloca a centralidade da atenção focalizada na ACC num contexto mais amplo, do desenvolvimento de novas e múltiplas cadeias de valor em torno dos derivados do cajueiro, que possam ser aproveitados de forma viável e sustentável. Neste sentido, são precisos novos métodos de trabalho e organização, novos processos formais e informais de funcionamento, busca de técnicas adequadas para o tratamento dos produtos e aspectos considerados.

Na prática, uma nova postura e metodologia, conduz a novas estratégias políticas, novos programas e planos operacionais consistentes, tanto nas soluções em perspectiva como nas condições específicas das diferentes regiões do país, assim como nas condições do mercado mais amplo, no continente africano e na economia internacional (detalhes na secção 3.4).

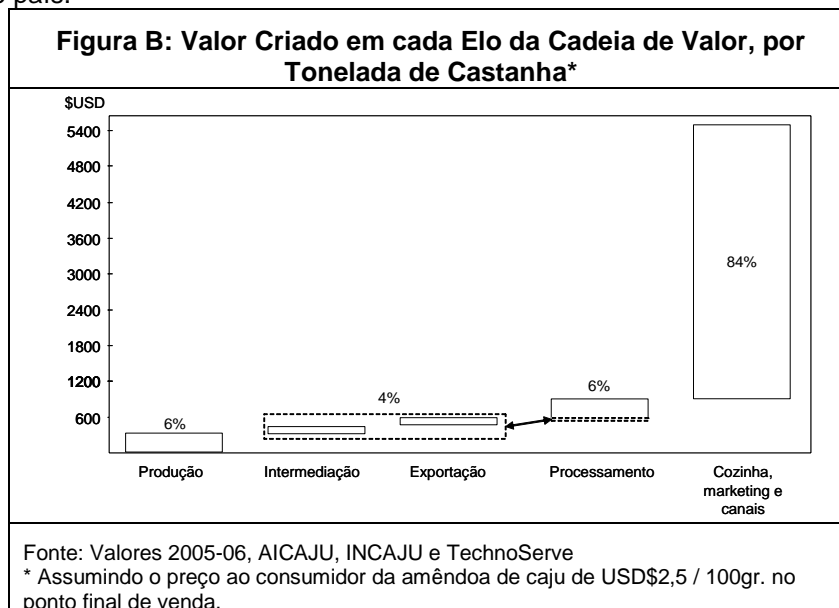
### 3. Qual o Problema Actual do Caju em Moçambique?

**FACTO 2:** A evolução da produção de caju, mostra o aumento da desproporção entre o volume de castanha exportada em bruto e o volume de castanha processada. Em 1973, cerca de 88% da castanha era processada, enquanto 13% era exportada em bruto. No término do conflito armado, a exportação era menor do que nos anos anteriores à independência, mas o volume de produção tinha baixado para pouco mais de um quinto do pico histórico. Porém, década e meia passada, a exportação de castanha em bruto chegou a atingir 75% no ano 2000. Neste momento ainda representa cerca de dois terços do volume total. Este facto, arrasta consequências prejudiciais para a capacidade de internalização do valor gerado pelo caju, em território moçambicano.

O mercado nacional absorve cerca de US\$20 milhões de um total de US\$100 milhões gerados pelo caju moçambicano (dados dos anos 2005-06). Isto corresponde a 20% do valor total. O restante é gerado e absorvido no exterior, pelas actividades de cozinha industrial, marketing, empacotamento, rotulagem e distribuição no ponto de venda do produto acabado, como analisado na secção 1.2.

Os produtores/apanhadores agrícolas retêm entre 6% a 8% do valor total, os agentes de intermediação, comercialização e exportação da castanha bruta, retêm entre 2,6% a 6%, e o processamento arrecada entre 6% a 11% do total do valor gerado, existindo múltiplas disputas na apropriação de valor entre os elos da cadeia. Na verdade, a cadeia de valor estudada em detalhe na secção 3.5, apresenta-se descoordenada e fragilizada, impondo desincentivos à produção de caju e grande

assimetria na captação de valor a favor das actividades realizadas fora do país.



Esta análise reconhece a racionalidade económica da actual atitude dos camponeses para com o caju, aceitando que algo de concreto necessita de ser feito, se realmente se deseja um outro comportamento para com o caju.

As evidências disponibilizadas, pelos protagonistas e especialistas do sector de caju, encontradas na literatura recente, são preocupantes. Os avanços alcançados recentemente, não são suficientes para ultrapassar os inúmeros pontos de estrangulamento estudados em pormenor no ponto 4.2, que focalizam os problemas persistentes que inviabilizam uma maior geração e melhor distribuição de valor a favor da economia e das comunidades rurais.

É fundamental revitalizar a produção, aumentar a qualidade e valor do caju, com o objectivo de atingir a média de 50-56 libras dos actuais líderes mundiais, tais como a Índia, Vietname e Brasil. Moçambique terá de realizar uma verdadeira revolução no sector cajueiro, nos múltiplos domínios, desde a tecnologia e gestão, até às questões institucionais e de governação, com impacto directo na eficiência da sociedade moçambicana e das oportunidades de geração de valor da cajucultura.

**PROPOSTA 2:** A FJC-GAPI considera que não basta a criação de mais unidades de processamento de pequena escala, com tecnologia e gestão apropriadas às condições locais para inverter a geração e acumulação de riqueza, a favor das zonas rurais e da economia moçambicana. Esta forma de compreender a natureza e dimensão do problema actual do caju, devem conduzir à reconsideração e reflexão cuidadas sobre as abordagens e modelos de acção presentemente aplicados no fomento e desenvolvimento do sector do caju, em Moçambique, assim como as orientações estratégicas de desenvolvimento deste sector.

A Iniciativa considera oportuno e urgente que o sector privado nacional assuma um papel de liderança no processo de fomento do caju, na perspectiva de aproveitamento integral e diversificado dos derivados do cajueiro. Confiante que este tipo de iniciativa receba da parte do



Governo Moçambicano o devido apoio, principalmente na facilitação do estabelecimento de parcerias entre os actores fundamentais da cadeia de valor, os produtores agrícolas, os comerciantes e os processadores industriais.

Para além de avanços na área dos modelos de gestão e da reorientação do modelo de tecnologia a aplicar para o sector, a problemática do caju necessita de uma abordagem holística, que considere a necessidade de conciliar políticas estratégicas do desenvolvimento rural do País, interesses dos vários actores, políticas e acções das diversas Instituições governamentais, corporativas e distritais, assim como programas de doadores,, financiadores e implementação dos mesmos junto das agências de assistência.

A pertinência e importância da atenção prestada à componente institucional devem merecer atenção particular no actual contexto de Moçambique, pela sua importância no processo de viabilização e sustentabilidade do caju, a longo prazo. Por institucional, entende-se as "regras de jogo" no quadro das quais a cadeia de valor tem lugar. As mesmas podem ser formais ou informais e determinadas por interesses e abordagens diversas de concorrência.

#### 4. Sobre o Papel Catalisador e Estruturante do Caju

**FACTO 3:** Se o sector do caju continuar a ser dominado pelas actuais estratégias prevaletentes, dificilmente Moçambique poderá entreter expectativas que o caju moçambicano no futuro, poderá continuar a dispor de vantagens comparativas no mercado internacional.

O desafio equacionado e debatido em 1999 por Mole e Weber mantém-se: como conceptualizar uma estratégia, que num curto espaço de tempo ofereça incentivos aos produtores, a produzirem mais e melhor caju, ao mesmo tempo que se assegura maior produtividade e competitividade internacional no processamento industrial?

**PROPOSTA 3:** Para que um produto goze efectivamente de vantagens comparativas no mercado internacional, é indispensável que as vantagens competitivas não sejam castradas ou mesmo destruídas, por estratégias políticas que garantam vantagens apenas de curto prazo, mas sim a longo prazo, assegurando o aproveitamento das vantagens mais relevantes e sustentáveis.

A iniciativa FJC-GAPI defende que é preciso que o sector do caju desfrute de um ambiente institucional favorável ao surgimento de parcerias entre camponeses e industriais, incentivando o investimento no sector.

#### 5. Aspectos Relevantes da Iniciativa “Mais caju Moçambique”

**FACTO 4:** Em consonância com o argumento do Governo Moçambicano,,a rápida eliminação da pobreza absoluta é um objectivo de desenvolvimento, mas para que a rápida eliminação da pobreza absoluta ocorra é necessário a conjugação de políticas fortes e específica de combinação do crescimento e distribuição inclusiva da riqueza (Bourguignon, 2004).

Por seu turno, como argumenta G. K. Prahalad (2006), em *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (A Fortuna na Base da Pirâmide), é importante não perder de vista que os milhões de moçambicanos constituem um potencial mercado altamente viável e com enormes oportunidades de geração de valor acrescentado. Desta forma, pretende-se evitar a tendência de vitimização dos pobres, muito característica em certas organizações nacionais e de ajuda internacional. Todavia, os milhões de pequenos produtores que desenvolvem redes de relações formais e informais, são abertamente receptivos à difusão de novas tecnologias, aspiram expandir as suas opções tanto de consumo como de produção e negócio, constituindo a chave do processo de desenvolvimento económico sustentável.

**PROPOSTA 4:** A FJC-GAPI aposta em converter o cajueiro, na árvore de maior prestígio e orgulho nacional. Isto poderá ser conseguido não com campanhas de mobilização *ad hoc*, mas ultrapassando os actuais desincentivos de aposta nesta fonte de riqueza, convertendo os subprodutos do cajueiro em fontes de múltiplas cadeias de valor, geradoras de rendimento, emprego e processos de vária ordem a nível micro, na economia local rural (familiar, individual e privada); a nível sectorial, através das relações de complementaridade e concorrência entre múltiplos sectores económicos rurais e urbanos; e a nível macro, tanto nacional como na competição internacional.

**VISÃO:** Ao longo dos próximos 15 anos, os níveis de produtividade do cajueiro, deverão atingir os 8kgs de castanha por árvore, a produção de castanha bruta deverá aumentar e estabilizar em cerca de 300.000 toneladas por ano, garantindo simultaneamente o aproveitamento dos demais derivados, nomeadamente o pseudofruto, a casca, a resina, madeira, a fibra, a seiva entre outros.

Que ao longo da próxima década e meia, o cajueiro moçambicano se converta em produto estratégico e passe a ser reconhecido como um elemento estruturante e catalizador da economia rural moçambicana, em que os seus múltiplos derivados, nomeadamente a amêndoa da castanha de caju e o pseudofruto, se transformem em fontes de utilidades múltiplas e valor acrescentado multiplicador do rendimento dos camponeses e das empresas que forem criadas, tornando o cajueiro moçambicano num símbolo de elevado valor económico e social, estima e orgulho nacional.

**MISSÃO:** Transformar o sector do cajú num elemento estruturante e catalizador da economia moçambicana, convertendo o cajueiro num produto estratégico e lucrativo com múltiplos benefícios para os actores da economia rural e nacional.

Promover e implementar uma estratégia progressiva, integral, persistente e capaz de inspirar plano de acções, serviços e actividades de qualidade excelente, sentido de empreendedorismo e inovação, bem como permanente consciência que o negócio do caju é cada vez mais competitivo e exigente, a nível internacional.

#### **OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Garantir que a curto prazo, a alteração da correlação de forças a favor dos benefícios para os camponeses se sintem cada vez mais

- motivados a investirem no aumento da produção e produtividade do cajueiro;
2. Até 2025, aumentar a produtividade média por árvore, estimada actualmente em 2,9 kg, para os níveis potenciais de 8-9 kg por árvore;
  3. Attingir no decurso da próxima década, os níveis de liderança de qualidade (outturn) na produção da amêndoa da castanha, ultrapassando os actuais 40-42 libras para 50-56 libras dos actuais líderes mundiais;
  4. Melhorar as componentes produtivas da cadeia de valor nacional, com vista a captar uma proporção maior do valor acrescentado, a favor dos segmentos nacionais, sobretudo dos segmentos produtivos (agrícola e industrial);
  5. Até 2025, aumentar a produção de castanha bruta para 300 mil toneladas anuais, o que implica a plantação de novas áreas de cajal em cerca de 300 mil hectares;
  6. No decurso dos próximos cinco anos, garantir a utilização da actual capacidade industrial instalada, incluindo pela via da introdução de mudanças tecnológicas adequadas;
  7. Até 2015 garantir a certificação de qualidade de 50% da castanha processada no mercado nacional.

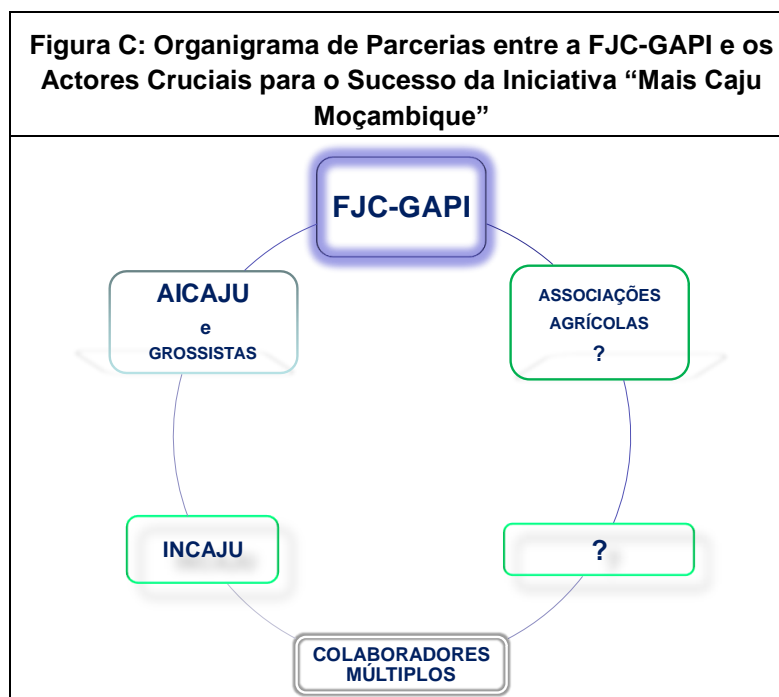
#### **ORGANIGRAMA DA PARCERIA ENTRE FJC-GAPI E OUTROS ACTORES:**

O organigrama da Figura C (Figura 12 no documento) sumariza a interacção organizativa entre o promotor da iniciativa, a FJC-GAPI, e os principais actores no sector de caju. Para a prossecução da Iniciativa “Mais Caju Moçambique” a FJC-GAPI deverá dispor duma Equipa Técnica, liderada por um Gestor de Projecto a identificar, o qual deverá possuir experiência comprovada no sector do caju, ou sectores relevantes; ser capaz de operacionalizar a visão, missão e objectivos da Iniciativa, e implementar o plano de acção, apoiado por colaboradores operacionais e assessores técnicos, parte dos quais poderão ser especialistas dos próprios parceiros e organizações em colaboração.

Não obstante a iniciativa “Mais Caju Moçambique” ser da autoria e da responsabilidade da FJC-GAPI, estas duas organizações estão inteiramente conscientes que o sucesso da iniciativa depende do envolvimento dos actores que estão directamente envolvidos no sector, e lidam quotidianamente com os processos organizativos e técnicos da cadeia de valor do caju.

Em termos organizativos, como identificado na secção 2.6, a FJC e GAPI deverão se organizar, para estabelecerem parcerias específicas e formas de cooperação em torno desta Iniciativa. As parcerias podem ser de diversos tipos: determinantes (com AICAJU, comerciantes e associações agrícolas), fundamentais (com INCAJU e Technoserve) e complementares (com múltiplos colaboradores e *stakeholders*).

**Figura C: Organigrama de Parcerias entre a FJC-GAPI e os Actores Cruciais para o Sucesso da Iniciativa “Mais Caju Moçambique”**



## 6. Alternativas Estratégicas para o Desenvolvimento do Caju

**FACTO 5:** Entre as múltiplas alternativas estratégicas sectoriais possíveis, vale a pena prestar atenção a três possíveis caminhos de oportunidade de aumento da riqueza nacional através da cadeia de valor:

- **ALTERNATIVA 1:** Aposta no mercado da exportação de castanha em bruto, com destaque principal para a melhoria da qualidade do produto agrícola;
- **ALTERNATIVA 2:** Aposta no processamento circunscrita em torno da amêndoa da castanha de caju, através de diferentes variantes de processamento, desde a priorização da exportação da amêndoa semi-acabada, passando pela priorização da amêndoa cozinhada até à focalização em segmentos específicos ( comércio justo e comércio regional), produtos orgânicos e/ou de várias conjugações destas opções.
- **ALTERNATIVA 3:** Aposta numa visão integral da cadeia de valor da cultura de caju, pelo aproveitamento integral do cajueiro, visando abrir e desenvolver diversas cadeias de valor novas, para o aproveitamento mais amplo dos diferentes derivados do cajueiro.

Estas três alternativas estratégicas de desenvolvimento do sector do caju não são necessariamente exclusivas. A rivalidade histórica entre a exportação e o processamento industrial, dada a concorrência feroz ao nível do mercado da castanha bruta, atribui algum grau de antagonismo entre as alternativas 1 e 2. Contudo, no quadro sectorial e olhando prospectivamente para o horizonte temporal em que esta iniciativa se enquadra, ambas as alternativas podem subsistir ou coexistir no tempo e contribuir à sua maneira, para a economia nacional.

## 7. Conjectura das Alternativas Estratégicas

**PROPOSTA 5:** A opção de maximização da posição de Moçambique como exportador internacional de caju, seria concentrar esforços na produção de mais e melhor castanha de caju. Não deixa de ser uma opção com alguns benefícios para o País ( entrada de divisas) e para os fornecedores do produto. Se as condições continuarem a favorecer a alternativa estratégica de exportação de castanha em bruto, a insistência no processamento industrial irá intensificar a rivalidade entre a indústria e a exportação. Porém, tal rivalidade poderá ser aliviada se aumentar o fornecimento de matéria-prima, ou se as condições do mercado internacional se tornarem mais desfavoráveis à exportação.

Contudo, esta é uma orientação estratégica com benefícios restritos sobre as comunidades e a geração de valor no sector, pois aumentos no rendimento dos produtores apenas derivarão de aumentos do preço relacionado com melhor qualidade da castanha produzida. O nível de trabalho continuará a apresentar um carácter sazonal.

**PROPOSTA 6:** Estratégia de integração vertical de actividades como a cozinha industrial e o marketing, impõem elevados desafios à indústria do caju, em termos da sua organização, tecnologia, gestão e imagem no exterior. A título de exemplo, o Cenário C apresentado na Figura 26 mostra o esforço que é preciso realizar em termos de crescimento, para que o processamento de ACC atinja o pico histórico de 1973 até ao ano 2025 (ou seja dentro de uma década e meia). Precisar-se-á de crescer a uma taxa média de 18% ao ano, assumindo que a exportação de castanha em bruto se mantenha a uma taxa modesta de 5% ao ano.

**PROPOSTA 7:** Alternativa 3, é a que do ponto de vista do desenvolvimento rural preconizado pela EDR, melhor poderá realizar as aspirações de desenvolvimento económico sustentável a longo prazo. É uma estratégia apostada no aproveitamento integral do cajueiro, na rentabilização dos actuais desperdícios da castanha e no aproveitamento de outros derivados do cajueiro. As matérias-primas subsidiárias da castanha podem derivar em vários subprodutos, pela utilização do óleo na produção de LCC e tanina e no aproveitamento do falso fruto na concepção de passas, compotas, aguardentes e vinhos, sumos e concentrados, néctares e refrigerantes, polpas e condimentos, bagaço e rações animais, fibras dietéticas, parquet e outras modernas utilizações, para além do fruto natural.

**Todos estes componentes podem-se converter** em catalisadores de novas janelas de oportunidade, na criação de negócios complementares à amêndoa de caju, que se traduzirão em subprodutos diversificados de fontes de rendimento dos produtores e industriais.

## 8. Alternativa Preferida pela FJC-GAPI: Cajueiro como Produto Estratégico

**FACTO 8:** Pelo menos há meio século que o cajueiro se afirmou como uma das fontes produtivas estratégicas cruciais na economia de Moçambique, tanto a nível de captação de divisas, mas sobretudo, como fonte de rendimento na redução das carências e vulnerabilidade e consequentemente garante de bem-estar da família rural.

Estas razões deveriam ser mais do que suficientes para que galvanizasse maior atenção política dos decisores, planificadores e técnicos. Mas adicionando às razões anteriores, existe um outro facto ainda mais grave, o do subaproveitamento do produto, Nos anos recentes, em que a ênfase da atenção política e dos programas

governativos, se tem concentrado nas áreas de combate à pobreza absoluta, o desprezo a que esta fonte de riqueza tem estado votada é simplesmente surpreendente. Quando se fala de subaproveitamento, não se refere apenas à amêndoa da castanha de caju (ACC), mas sim a todos os outros derivados que podem ser extraídos e que nunca foram aproveitados.

Será que os moçambicanos, nas condições de elevada pobreza ainda existentes nas zonas rurais, podem-se dar ao “luxo” de não contemplarem a possibilidade do aproveitamento dos diversos derivados do cajueiro?

**PROPOSTA 8:** Para que a visão, missão e objectivos desta Iniciativa possam ser concretizados com sucesso, é indispensável contar com o apoio facilitador do Governo Moçambicano, dos Órgãos da Função Pública a todos os níveis, criação de parcerias com os actores fundamentais da cadeia de valor, os produtores agrícolas, os comerciantes e os processadores industriais, bem como Organizações não lucrativas, Institutos de investigação, entre outras.

A concretização dos objectivos gerais e específicos, enumerados no Capítulo 2, implica concentrar seriamente na Alternativa 2, o que irá ter implicações muito concretas para o modelo de negócios a implementar.

A estratégia mais realista para o desenvolvimento progressivo e integral do sector do caju moçambicano, passa pela maximização das oportunidades disponíveis a curto prazo. Moçambique possui já uma cadeia de valor, centrada em torno da ACC. E é em torno desta cadeia já disponível, que o plano de acção da iniciativa deve avançar para ultrapassar os actuais constrangimentos para a acumulação de valor.

Assim, a opção pela Alternativa 3 deve ser concretizada de forma profissional e competente, sem descorar o que efectivamente já existe no terreno. A abertura de novas cadeias de valor deve resultar de estudos cuidados de mercado, para se aferir sobre a viabilidade e sustentabilidade dos derivados do cajueiro. Para isso, a FJC-GAPI irá agendar estudos específicos, mobilizar recursos financeiros e técnicos, para que em tempo oportuno se poder responder a questões como as seguintes: Quais? Quando? Como? Em que condições?

Com o actual modelo de indústria fragmentada, com sérios problemas de capital, gestão e tecnologia, dificuldades de acesso a mão-de-obra regular, falta de crédito para os elos cruciais da cadeia produtiva, entre outros problemas específicos, não será possível ter sucesso na Alternativa 2, muito menos na Alternativa 3. Será preciso introduzir um modelo novo e moderno em termos tecnológicos, de gestão e ligações institucionais, algo mais funcional e eficaz do género do que existe no sector do açúcar.

Neste contexto, um dos desafios importante a enfrentar é a concretização da filosofia da “Revolução Verde” no sector do caju, garantindo que a produtividade aumente de forma sustentável dos actuais 3 kg para os 8-9kg.

A elaboração de um plano de acção e de actividades específica, deverá seguir após a discussão e debate do presente documento com os interessados directos.

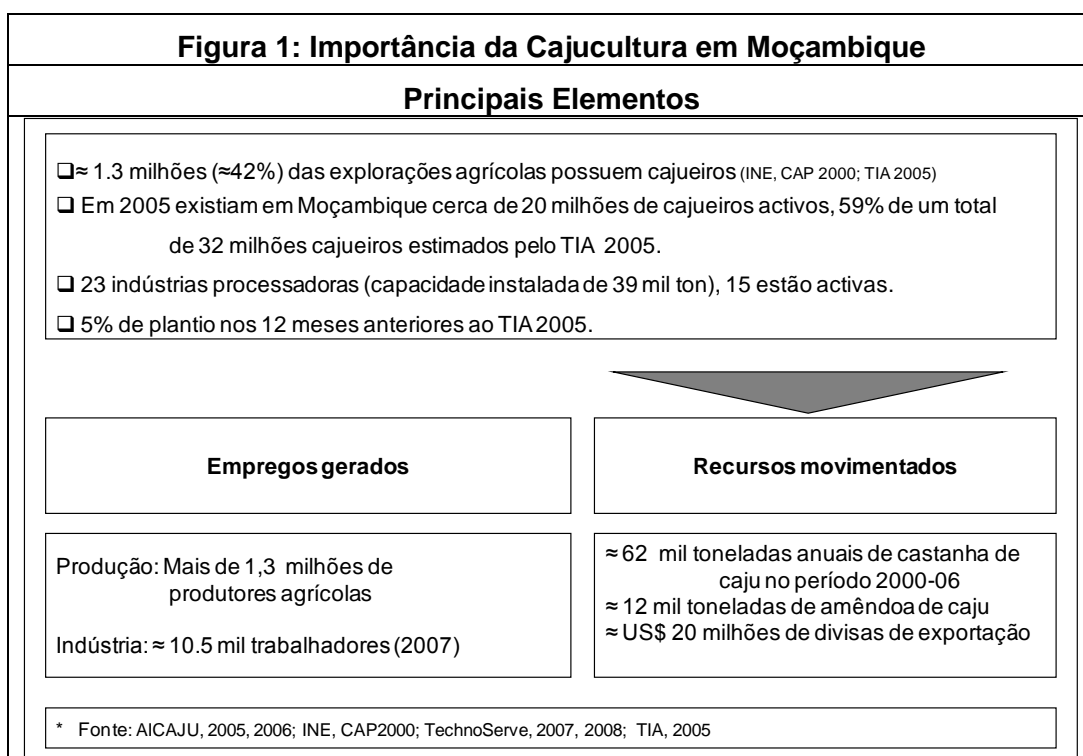
## 1. Introdução

### 1.1. Iniciativa “Mais Caju Moçambique”

1. A produção de caju em Moçambique já foi, e poderia voltar a ser, um elemento estruturante e catalisador fundamental da economia rural moçambicana, com múltiplos benefícios socio-económicos a nível micro (na família rural), meso (sectorial) e macro (agregado nacional).

2. O caju Moçambicano é actualmente fonte de uma cadeia de negócios focalizada no aproveitamento da castanha de caju, quer para exportação em bruto quer para processamento da amêndoa da castanha. Moçambique deverá possuir actualmente cerca de 20 milhões de cajueiros,<sup>6</sup> concentrados numa área que se estende por terrenos arenosos, entre o litoral e cerca de duzentos quilómetros para o interior do País, principalmente nas províncias de Nampula, Cabo Delgado, Zambézia, Inhambane e Gaza.

3. Cerca de 42% das explorações agrícolas rurais possuem cajueiros,<sup>7</sup> os quais fornecem matéria-prima directamente para exportação ou para processamento industrial, nas 15 unidades industriais de processamento actualmente activas. Existem pelo menos mais sete ou oito fábricas, presentemente não activas, constituindo um parque industrial de cerca de 40 mil toneladas/ano de capacidade instalada. Este complexo de valor produtivo gera emprego para mais de 200 mil famílias produtores (agrícolas e industriais), que produziram nos últimos cinco anos, uma média de 63 mil toneladas por ano, gerando cerca de 20 milhões de dólares americanos de divisas na exportação (Figura 1).



<sup>6</sup> Estimativa média baseada no último TIA 2005 (MINAG, 2005), que estimou existirem 19,2 milhões de cajueiros em produção dos 32 milhões de cajueiros em todo o País, e a estimativa de cajueiros (cerca de 21,4 milhões) a partir da produção média anual no período 2000-06 (cerca de 62 mil toneladas) e a produtividade média de 2,9 kgs por árvore (Technoserve, 2007).

<sup>7</sup> O Censo Agro-Pecuário 2000 (CAP) do INE estimou existirem 3 milhões de explorações agrícolas (INE, 2002, 2003).



4. À primeira vista, a anterior referência aos cerca de 20 milhões de cajueiros activos e mais de um milhão de pessoas, directa ou indirectamente, envolvidos na cadeia de valor do caju, pode parecer um elevado progresso, ou boa eficiência no aproveitamento da capacidade produtiva do País.

5. Porém, para uma apreciação correcta da situação da produção de caju em Moçambique, é preciso confrontar esta primeira impressão com referências de um contexto mais amplo. Ora, os actuais níveis de produção e produtividade do cajueiro estão muito aquém tanto do potencial produtivo possível em Moçambique, como em relação aos níveis históricos, já alcançados há três ou quatro décadas atrás, como ainda, relativamente aos níveis dos líderes actuais do mercado mundial de caju, nomeadamente Índia, Vietname e Brasil.

6. Convém recordar que Moçambique já foi, nas décadas de 1960 e metade da década de 1970, o líder mundial da indústria de processamento de castanha de caju. Presentemente é um contribuinte menor, com um peso inferior a 5% na produção industrial mundial de amêndoa de caju, e um fraco contributo na renda média das famílias rurais e, por isso, nas alternativas importantes de superação do elevado empobrecimento das zonas rurais.

7. O enorme potencial de derivados que o cajueiro pode proporcionar encontra-se profundamente subaproveitado. Imensos cajuais que abunda em Moçambique permanecem votados ao abandono, sobrevivendo em solos repletos de capim, sem o tratamento e manuseamento indispensável para se poder aspirar a níveis de produtividade internacionalmente competitivos.

8. Mais adiante retoma-se este assunto, com vista a definir de forma mais explícita e directa, o problema actual do sector de caju em Moçambique. De imediato, porém, importa adiantar que existe uma crescente tomada de consciência por parte de diversos actores sobre a necessidade de procurar superar o actual subaproveitamento e baixa produtividade do sector do caju.

9. Precisamente nesta documento surge como um dos iniciativa conjunta da Fundação e da GAPI- Sociedade de objectivo de contribuir para o caju em Moçambique.

10. A iniciativa FJC-GAPI centra-se forma simples, se designa por Moçambique”. Com esta manifesta a convicção que deve produzir e valorizar mais o palavra “caju” é usada neste caso, do que geral costuma ser feito.

11. Frequentemente, fala-se de amêndoa da castanha do caju. subproduto do cajueiro ser o que maior valor de mercado, e o que sido mais aproveitado, esta iniciativa da FJC-GAPI pretende usar o termo caju, numa perspectiva

**Moçambique possui cerca de 32 milhões de cajueiros, dos quais cerca de 20 milhões são produtivos, mas com um nível de produtividade bastante baixo; um terço (3 kgs por árvore) do potencial satisfatório (8-9kg por árvore).**

perspectiva, este primeiros produtos, de Joaquim Chissano (FJC) Investimentos, com o fomento da produção de

numa iniciativa que, de “Mais caju expressão, a FJC-GAPI Moçambique pode e seu caju. Além disso, a num sentido mais amplo

caju para referir à Apesar deste geralmente capta o em Moçambique tem



mais ampla. É sabido que da árvore do cajueiro praticamente tudo se pode aproveitar, principalmente a sua castanha e o pedúnculo ou pseudofruto. Por isso, sem perder de vista a centralidade que a amêndoa da castanha de caju deverá continuar a ocupar no mercado de exportação e processamento moçambicano, este documento coloca também em perspectiva a possibilidade de um aproveitamento mais amplo e diversificado dos múltiplos derivados do cajueiro.

12. Os promotores desta iniciativa estão conscientes que Moçambique confronta-se presentemente, com inúmeros desafios de desenvolvimento de natureza económica, política, social, cultural e institucional. Parte destes desafios são típicos de países subdesenvolvidos - com infra-estruturas físicas fracas, poucos recursos financeiros e baixo nível de formação dos recursos humanos – afectando principalmente os factores produtivos, nomeadamente o incremento da produtividade individual e empresarial.

13. Todavia, outra parte importante dos desafios actuais de desenvolvimento tem mais a ver com condicionalismos institucionais, incluindo o estilo de vida das populações e as regras de jogo formais e informais, que determinam o nível de eficiência da sociedade. Na prática, a eficiência da sociedade afecta a própria produtividade dos trabalhadores e das empresas, implicando por isso que o desempenho produtivo dependa não só da tecnologia e da gestão usadas, mas também do ambiente institucional, no sentido das regras de jogo prevaletentes e interacções com o mercado internacional. Por isso, a questão da melhoria das condições de vida e do bem-estar da população moçambicana, não só depende do aumento da produtividade laboral, mas também da melhoria da eficiência e eficácia da sociedade em geral.

14. Identificar problemas de desenvolvimento num país como Moçambique não é difícil, mas identificar um entre os mais relevantes, com o propósito de o enfrentar e resolver, nem sempre é fácil. Este documento responde a um desafio de desenvolvimento concreto, colocado de forma directa pelo Governo de Moçambique, por exemplo na “Estratégia de Desenvolvimento Rural” (EDR).<sup>8</sup> Destaca-se aqui especificamente a EDR, porque este documento aborda de forma particularmente explícita e directa a questão da carência de agentes estruturantes e catalisadores, ou projectos âncora, capazes de induzir uma transformação do padrão de acumulação de riqueza nacional, a favor da economia rural moçambicana.

15. A questão do caju é abordada neste trabalho em forma de “concept paper”, ou seja, um texto destinado a equacionar a problemática do caju, com enfoque essencialmente na situação actual e perspectivas futuras. A abordagem é extensiva, em termos analíticos e metodológicos, porque se pretende conceber o problema em análise, de forma sistemática e abrangente, na totalidade dos centros relevantes para a

***A EDR procura resolver um dos problemas cruciais no desenvolvimento rural em Moçambique: a carência de agentes estruturantes e catalisadores da transformação do padrão de acumulação de riqueza nacional a favor da economia rural. O cajueiro devia converter-se num dos factores geradores de crescimento e desenvolvimento económico rural.***

<sup>8</sup> A EDR foi aprovada pelo Conselho de Ministros em 11 de Setembro de 2007 (MPD, 2007, [www.ruralmoc.gov.mz](http://www.ruralmoc.gov.mz)).

criação de valor em toda a sua cadeia, ou mesmo cadeias, como se referirá mais adiante.<sup>9</sup>

16. O documento está dividido em cinco capítulos. O Capítulo 1 corresponde à Introdução, na qual se identifica e define o problema actual do caju em Moçambique, do ponto de vista da necessidade de uma estratégia diferente da que tem sido aplicada até aqui. Quando se fala de estratégia, tem-se em vista a existência de um problema de natureza competitivo ou mesmo conflitual, em que várias escolhas ou alternativas estão em jogo em termos de solução, e escolha por uma ou outra alternativa determina quem eventualmente irá suceder, sobreviver e vingar no mercado nacional e internacional.

17. No Capítulo 1 equaciona-se ainda a relevância do cajueiro como elemento catalisador e estruturante da economia rural moçambicana, com particular incidência para a necessidade de alterar a correlação de forças dos custos e benefícios a favor dos actores do início da cadeia de valor, os milhares de produtores/apanhadores individuais e familiares agrícolas.

18. O Capítulo 2 apresenta a iniciativa FJC-GAPI propriamente dita, incluindo a descrição da iniciativa “Mais caju Moçambique”, a visão, missão e objectivos, bem como a abordagem analítico-metodológica e a perspectiva de interacção da FJC-GAPI com os actores directos e decisivos no sector do caju. Em termos operativos, o documento explica o contributo que a iniciativa FJC - GAPI dará, para a implementação de uma estratégia progressiva integral, a nível nacional, sectorial e local

19. O Capítulo 3 contextualiza o sector do caju no âmbito do desenvolvimento rural em Moçambique, nomeadamente do tipo de acumulação de riqueza possível em Moçambique, da análise externa global e da estrutura interna da cadeia de valor do caju, com destaque para a ocorrência, intensidade, dimensão, distribuição e amplitude dos processos determinantes da cadeia de valor.

20. O Capítulo 4 equaciona que caminhos escolher, a partir das alternativas em jogo, das oportunidades de crescimento e orientações estratégicas plausíveis. Apresenta ainda os estrangulamentos prejudiciais à geração de valor no sector do caju. Finalmente, no Capítulo 5, a FJC-GAPI sumariza o argumento e identifica a alternativa preferida, concluindo que o cajueiro deve ser definido como produto estratégico nacional.

## **1.2. Qual é o Problema do Caju em Moçambique?**

21. Quatro aspectos são considerados, de forma breve, nesta secção: 1) A racionalidade do camponês relativamente ao cajueiro e caju, em particular; 2) Como se distribui o valor entre os principais elos da cadeia de valor da amêndoa da castanha de caju (ACC)? 3) Tecnologia e gestão apropriadas são necessárias, mas serão suficientes? 4) Que estratégia?

### **1.2.1 Ignorância ou Racionalidade Económica?**

22. A Figura 2 ilustra bem, de forma numérica e gráfica, alguns momentos importantes da evolução da produção da castanha de caju, com destaque para o pico histórico em 1973 (com 240

---

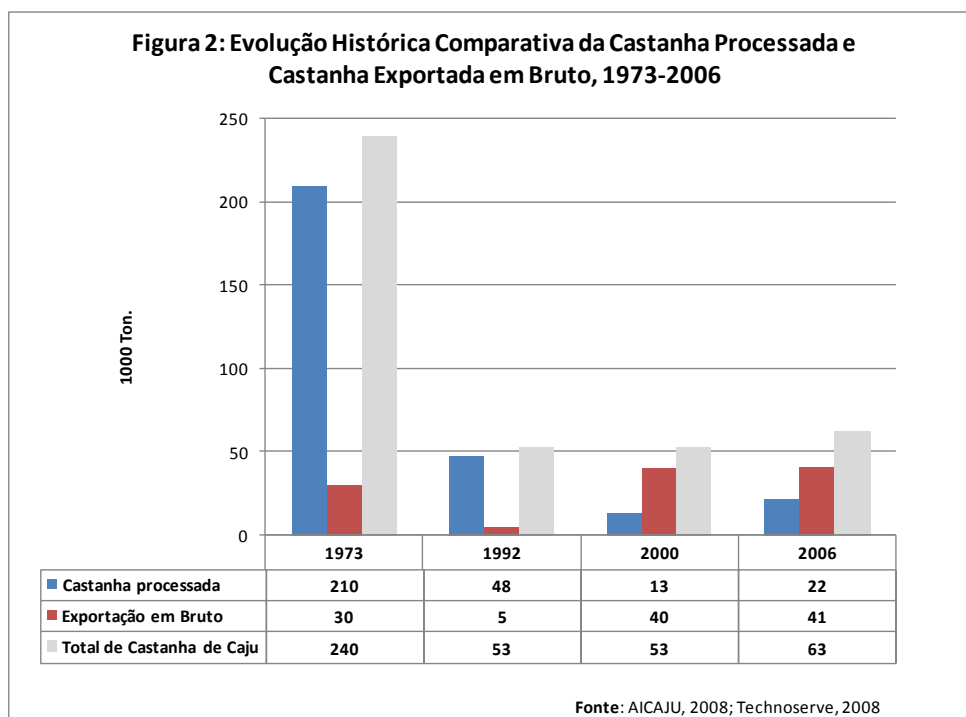
<sup>9</sup> Este “concept paper”, extenso e detalhado, é complementado por uma nota conceptual (“concept note”), de meia dúzia de páginas, destinada a partilhar com um público amplo, o resumo da visão estratégica e plano geral da iniciativa “Mais caju de Moçambique”.

mil toneladas), o ano do Acordo de Paz, com 53 mil toneladas, o ano 2000 (com 53 mil toneladas) e o último 2006, com 63 mil toneladas.

23. Um outro aspecto importante nesta evolução da produção de caju é a proporção entre o volume de castanha exportada em bruto e o volume de castanha processada. Em 1973 cerca de 88% da castanha era processada, enquanto 13% era exportada em bruto. No fim do conflito armado a exportação ainda era menor do que nos anos anteriores à independência, mas o volume de produção tinha baixado para pouco mais de um quinto do pico histórico. Porém, década e meia passada, a exportação de castanha em bruto chegou a atingir 75% no ano 2000 e neste momento ainda representa cerca de dois terços do volume de produção de castanha.

24. A que se deve o baixo nível de produção de caju em Moçambique? Será por falta de consciência dos camponeses sobre o elevado valor do caju no mercado internacional? Ou a actual atitude dos camponeses moçambicanos para com o cajueiro reflecte, na verdade, a atitude economicamente mais racional?

25. Em outras palavras, admitir que a actual atitude de relativo desinteresse dos camponeses para com o cajueiro é economicamente racional, significa que tal opção é a que melhor se enquadra na sua estratégia de sobrevivência, em que procura minimizar os prejuízos associados a uma situação desfavorável, por um lado, e concentram a sua atenção nas vantagens das oportunidades mais benéficas e estimulantes, por outro.



26. Este trabalho não se destina a promover um debate académico sobre o conceito de racionalidade económica. Porém, ao pretender promover uma iniciativa de fomento à produção do caju, afigura-se indispensável não incorrer em opções ilusórias, ou ideias enganadoras sobre a situação real, ou ainda permanecer complacente para com percepções erradas, por melhores que sejam as suas intenções. É duvidoso que uma campanha de promoção da produção do caju possa ser bem-sucedida, se tal campanha assentar no pressuposto que o desinteresse pelo cajueiro surge por causa do elevado analfabetismo nas zonas rurais de Moçambique, em vez de uma atitude economicamente racional dos camponeses.

27. O pressuposto do comportamento racional deve ser usado com cuidado, não devendo ser interpretado no sentido em que as pessoas nunca fazem coisas erradas. As pessoas não pensam sempre de forma correcta; muitas vezes não conseguem antecipar as consequências dos seus actos, podendo mesmo fazer coisas prejudiciais para o seu próprio bem-estar. Mas este não é o ponto fundamental da ideia da racionalidade, mas sim que as pessoas não fazem, intencionalmente, coisas que possam danificar os seus interesses (Diniz, 2006: 296; Harford, 2008).

28. A noção de racionalidade económica deve ser mantida presente ao longo do presente trabalho, não só no sentido estritamente financeiro ou económico, mas em relação à generalidade de acções destinadas a atingir objectivos específicos, que podem ser de natureza não monetária: prestígio, benefícios materiais, vantagens pessoais, protagonismo, entre outros. No que diz respeito à iniciativa “Mais caju Moçambique”, reconhecer que a actual atitude dos camponeses para com o caju é racional, é o primeiro passo para se aceitar que algo de concreto necessita de ser feito, se realmente se deseja uma outra racionalidade; algo que seja efectivamente mais vantajoso, barato e dedicação de mais prestado ao cajueiro.

29. Na sua avaliação das pessoas têm em mente os que estão submetidas; não imediatos, mas o seu possíveis consequências imediatas. Ora, se grande em Moçambique, tem a ver incentivos, a começar cadeia de valor (aqueles plantio, cultivo e maneio do do problema deve passar de incentivos, de custo e actores da cadeia de valor 31; Diniz, 2006: 296; 1999).

**Se o camponês não cuida dos cajueiros, nem dedica mais tempo e esforço à expansão dos seus cajuais, é porque percebe que, nas actuais condições, tal investimento gera mais custos do que benefícios para o seu orçamento familiar.**

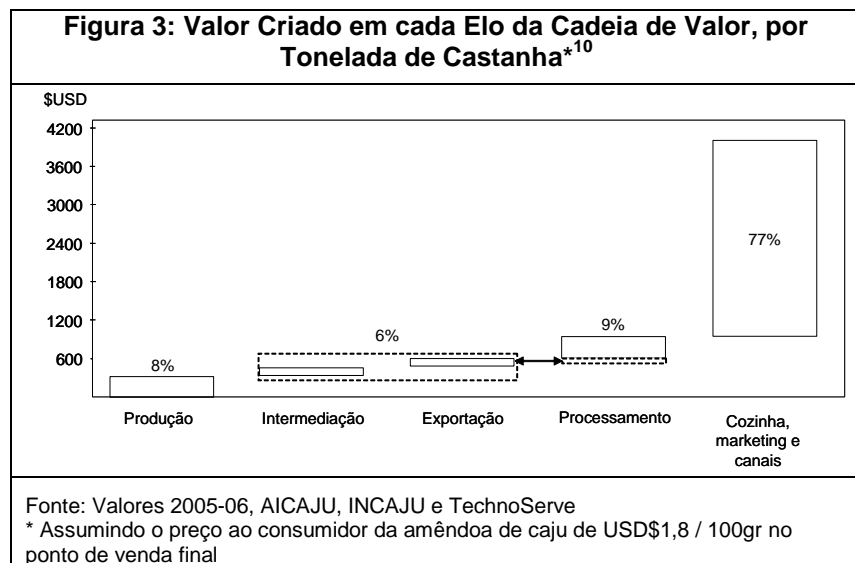
benéfico para justificar a trabalho, tempo e cuidado

escolhas disponíveis, as condicionalismos gerais a só os custos e benefícios orçamento geral e as futuras das suas escolhas parte do problema do caju com a insuficiência de pelos actores no início da que devem assegurar o cajueiro), então, a solução pela alteração da correlação benefícios a favor de tais (Castel-Branco, 2008: 23- Harford, 2008; Pereira Leite,

### 1.2.2 Como se Distribui o Valor Entre os Elos da Cadeia de Valor?

30. Tanto as vantagens competitivas, como a redução de custos de produção, constituem aspectos críticos numa dinâmica produtiva renovada, mas não são os únicos, muito menos o fim primordial duma estratégia integral de transformação do sector do caju. Para a iniciativa FJC-GAPI, tais aspectos constituem apenas meios visando atingir uma finalidade estratégica mais relevante e abrangente, associada ao valor acrescentado e melhoria das condições dos cidadãos moçambicanos.

31. O conceito de valor acrescentado é um conceito fundamental na avaliação do desempenho (performance) da produtividade, da redução dos custos, da melhoria da competitividade, e da geração de riqueza no sentido do desenvolvimento, entre outros aspectos. Mas é preciso não perder nunca de vista que o valor acrescentado, apesar de ser um conceito simples, agrega e sintetiza uma multiplicidade de relações e processos de diferentes escalas, desde o micro (empresa ou produtor individual), passando pelo meso (sector de actividade), até ao nível macro (agregado nacional).



32. A visão agregada da cadeia de valor da amêndoa da castanha de caju (ACC) pode ser representada quantitativamente, a partir dos dados disponíveis. As Figuras 3a e 3b mostram duas estimativas de distribuição do valor entre os elos da cadeia de valor, em função do valor do produto final ao consumidor. O desempenho da cadeia de valor pode ser avaliado mediante a sua capacidade de gerar benefícios económicos e sociais aos seus participantes. Considerando a estrutura de distribuição de valor em toda a cadeia ilustrada nas Figuras 3a e 3b, significa que o valor gerado no mercado nacional e externo ronda os US\$ 87 milhões a US\$125 milhões<sup>11</sup> pela venda do caju moçambicano, segundo dados da AICAJU nos anos 2005-06.

33. O território moçambicano internalizou cerca de US\$20 milhões, o que corresponde a 16-23% do valor total que o caju moçambicano permite gerar. O restante é gerado e absorvido no exterior, pelas actividades de cozinha industrial, marketing, *packaging*, *label* e distribuição no ponto de venda do produto acabado. Estes dados mostram a grande assimetria na captação de valor a favor das actividades realizadas fora do país.

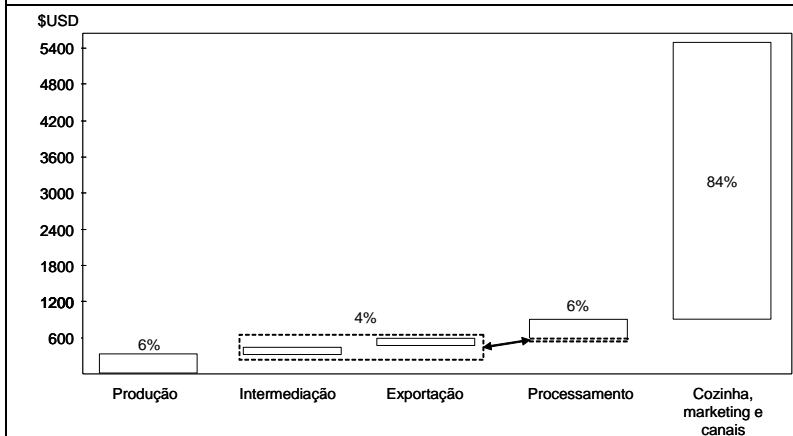
34. Do total de valor acrescentado, os produtores/apanhadores geram entre 6% e 8% do valor total, os agentes de intermediação, comercialização e exportação da castanha bruta entre 2,6% e 6%, dependendo do poder negocial destes face aos processadores, que arrecadam entre 6% e 11,1%. Os restantes 77 a 84% do valor total são apropriados pelos actores fora do mercado nacional moçambicano.

<sup>10</sup> A "tonelada de castanha" é a unidade de medida usada, neste caso, para saber quanto valor é distribuído por cada um dos elos da cadeia. Esta tonelada é uma tonelada de castanha bruta até à exportação e depois é convertida em tonelada de "castanha equivalente" a partir do processamento, que representa a amêndoa produzida a este nível, traduzida em castanha bruta como o mesmo denominador comum. Assume-se ainda, de acordo com Figueiredo Júnior (2006) (ver Figura 6) que 22% da castanha é amêndoa, o que equivale a dizer que numa tonelada de castanha bruta existe aproximadamente 220 kg de amêndoa. Em outras palavras, para se obter uma tonelada de amêndoa são precisas 4,5 toneladas de castanha bruta.

<sup>11</sup> Considerando uma estimativa do preço do caju ao consumidor, no ponto de venda, entre US\$1,8 e US\$2,5, por pacote de 100 gramas. Este é um valor difícil de quantificar dada a volatilidade dos preços ao consumidor final, que dependem directamente do comportamento da procura, marca, embalagem, ponto de venda, sabores e posicionamento do produto no mercado-alvo.

35. Porque o canal de abastecimento do sector processador é incerto, variando entre a compra directa ao produtor, intermediários locais e até mesmo grandes comerciantes e exportadores, a margem de valor criada é repartida entre processadores e comerciantes. Existe uma transferência directa de valor criado entre estes elos da cadeia de valor, resultante do mercado abastecedor da indústria de processamento. A compra directa de castanha ao produtor permite a internalização de mais valor pela indústria até aos 11,1% (ou até aos 7,4%), o que implica uma redução do peso dos intermediários e exportadores até aos 3,9% (ou até aos 2,6%), para o caso do preço final da

**Figura 4: Valor Criado em cada Elo da Cadeia de Valor, por Tonelada de Castanha\***



Fonte: Valores 2005-06, AICAJU, INCAJU e TechnoServe

\* Assumindo o preço ao consumidor da amêndoa de caju de USD\$2,5 / 100gr. no ponto final de venda.

amêndoa de castanha se situar nos USD\$1,8/100 gr (caso o preço final se fixe nos USD\$2,5, respectivamente).

36. Note-se que a actividade de intermediação e exportação chega a acrescentar 75% sobre o valor do produto agrícola, conforme ilustrado na Figura 3c, constituindo

um elevado peso (cerca de 26,4%) sobre o valor gerado internamente, resultante sobretudo do elevado peso do mercado da exportação da castanha bruta e a competitividade e capacidade de

fundo de maneio para adquirir a castanha em tempo de campanha.

**Figura 5: Distribuição interna do valor criado em Moçambique, por tonelada de castanha**

<b>Processamento</b>	38,4%	} 26,4%
<b>Exportação</b>	13,2%*	
<b>Intermediação</b>	13,2%*	
<b>Produção</b>	35,1%	

Fonte: Valores 2005-06, AICAJU, INCAJU e TechnoServe

\* Assumindo uma retenção de 50% do valor gerado por parte do exportador, na fase de comercialização da castanha bruta, conforme adiantado pelo INCAJU.

37. Isto significa, que a situação dos elos da cadeia nacional, incluindo o industrial mas sobretudo o segmento agrícola, evidencia uma situação desestimulante, uma vez que as receitas nestes sectores dificilmente cobrem os custos de produção e

o custo de oportunidade em investir noutros negócios e actividades. Nestas condições é previsível que a sobrevivência do negócio de caju moçambicano esteja ameaçada.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> No exemplo anterior optou-se pelo valor acrescentado e não pela análise da rentabilidade, já que este é o conceito mais consistente com a visão de maximização do aproveitamento e benefícios para a economia e não apenas para a empresa. A rentabilidade foca-se na estrutura de custos e eficiência de cada elo da cadeia de valor. Para uma análise da rentabilidade ver diversos documentos da Technoserve 2006-07.

### 1.2.3 Tecnologia e Gestão Apropriadas Resolveriam o Problema?

38. A dificuldade em reconquistar o sucesso produtivo e posição prestigiante que Moçambique já desfrutou, no mercado internacional de caju, nada tem a ver com a impossibilidade de replicação das condições institucionais (políticas e socioeconómicas) do período colonial.

39. Como é sabido, os actuais líderes do mercado mundial de caju também foram, num passado mais ou menos distante, territórios colonizados. De qualquer forma, apesar da experiência de sucesso do período colonial não ser replicável nos dias de hoje, ela serve de referência, quanto mais não seja, pelo facto de testemunhar que Moçambique já foi capaz de mobilizar e reunir as condições necessárias e suficientes de competitividade internacional.

40. Parte dos requisitos e recursos necessários, nomeadamente os recursos naturais e humanos de base, continuam disponíveis para a reconquista dum papel de relevo entre os líderes do mercado internacional de caju. Mas a parte em falta, os factores suficientemente capazes de viabilização sustentável da produção e produtividade do caju, continua a constituir o grande desafio ou problema crucial a resolver.

41. A respeito de algumas melhorias, nos anos recentes, em algumas componentes da cadeia de valor da amêndoa do caju, existem indicações que o modelo ou paradigma de revitalização que está a ser implementado, apresenta-se insuficiente para induzir resultados multiplicadores sustentáveis a longo prazo. Desde o fim do conflito armado, em 1992, a produção de caju cresceu a uma taxa média anual de 1,2%. Esta baixa taxa de crescimento deve-se ao facto do processamento do caju ter registado uma taxa negativa (-5,4% nos 14 últimos anos), enquanto a exportação de castanha em bruto cresceu no mesmo período a 16% ao ano.

42. Em contra partida, entre 2000 e 2006, os dados disponíveis sugerem que o processamento industrial registou uma taxa de cerca de 9% ao ano. A FJC-GAPI reconhece com satisfação os progressos registados nos anos recentes, em alguns elementos da cadeia de valor do caju.

43. Desde 2001, a Província de Nampula, região de maior densidade de cajueiros, restabeleceu cerca de uma dúzia de novas indústrias de processamento de caju.<sup>13</sup> Tais indústrias são abastecidas de castanha por cerca de 200 mil famílias, representando benefícios adicionais, directos ou indirectos, para cerca de um milhão de moçambicanos rurais (TechnoServe, 2007; Walter, 2007).

44. Todavia, assumindo que a taxa de crescimento anual se manteria nas próximas duas décadas, Moçambique precisaria de 26 anos para atingir o nível histórico (1973) do processamento industrial de caju. O cenário tende a agravar-se caso se agrave o envelhecimento e taxa de mortalidade do parque cajual<sup>14</sup>. Os níveis de produção, produtividade e lucratividade do caju moçambicano continuam muito aquém, tanto do potencial histórico como dos níveis dos actuais líderes mundiais (Índia, Brasil e Vietname).

<sup>13</sup> Em 2001 começou apenas a primeira, em Namige, a partir daquilo que eram as ruínas pertencentes à Muteko, tendo obtido financiamento da GAPI.

<sup>14</sup> Américo Uaciquete apontou uma taxa de mortalidade do parque cajual que ronda, segundo estatísticas do INCAJU, 1.000.000 árvores por ano.



45. Como demonstram as pesquisas da TechnoServe<sup>15</sup> (2005, 2006a, 2006b, 2007), a revitalização da indústria de processamento de castanha de caju ainda está longe de conseguir superar a desindustrialização, observada nas décadas de 1980 e 1990. Para que tal possa acontecer, será preciso que qualidade e valor da amêndoa da castanha de caju, principal derivado do cajueiro moçambicano, aumentem da actual média de 42-46 libras para a média de 50-56 libras, alcançada pela Índia, Vietname e Brasil (TechnoServe, 2007?).

46. À primeira vista, os valores médios dos líderes mundiais parecem facilmente alcançáveis. Na prática, porém, para alcançar o nível competitivo de liderança internacional, Moçambique terá de realizar uma verdadeira revolução no sector cajueiro, em múltiplos domínios, desde o tecnológico e gestão, até às questões institucionais e de governação, com impacto directo na eficiência da sociedade moçambicana, em geral, e das oportunidades de geração de valor da cajucultura, em particular.<sup>16</sup>

**Figura 6: Imprensa Nacional - “Fábricas de Caju Fecham por Má Gestão”, Maio 2008**



Fonte: O País 09.05.2008, p. 8

47. Esta forma de compreender a natureza e dimensão do problema actual do caju deve conduzir à reconsideração e reflexão cuidadas sobre as abordagens e modelos de acção presentemente aplicados no fomento e desenvolvimento do sector do caju, em Moçambique, assim como as orientações estratégicas de desenvolvimento do sector.

48. As evidências disponibilizadas, pelos protagonistas e especialistas do sector de caju ou encontradas na literatura recente, são preocupantes. Os avanços alcançados recentemente não são suficientes para assegurar que o modelo actual de desenvolvimento do sector de caju seja capaz de transformar o sector do caju para um patamar internacional competitivo e prestigiante.

49. Este modelo assenta na ideia que o elevado potencial da indústria de processamento de caju pode ser viabilizado e reabilitado, através da adopção de gestão e tecnologia apropriadas (TechnoServe, 2005?; Walter, 2007: 11).<sup>17</sup>

<sup>15</sup> A TechnoServe, uma organização sem fins lucrativos norte-americana, fundada em 1968 pelo empresário e filantropo Ed Bullard, desde 1972 dedica-se a apoiar pequenas e médias empresas em países africanos e latino-americanos, principalmente do sector rural, com incidência para o desenvolvimento do poder empreendedor de pequenas e médias empresas privadas e cooperativas agrícolas. Em Moçambique, ao longo da década de 1990 a TechnoServe, em parceria com a USAID, tem procurado contribuir para a reversão da direcção seguida pelo sector de caju em Moçambique, criando novas oportunidades e apontando alternativas para a viabilização da indústria de caju moçambicana. ([http://www.technoserve.org/work\\_impact](http://www.technoserve.org/work_impact)).

<sup>16</sup> Um dos aspectos da referida revolução tem a ver com a revolução verde, protagonizada pelo Governo de Moçambique, e a nível do Continente Africano, pelo menos desde a Conferência de Abuja em 2006, pela NEPAD e Fundação Bill & Melissa Gates, entre outras. A Revolução Verde refere-se ao aumento dramático na produção alimentar na Ásia e América Latina, conseguido mediante uma produção alimentar mais elevada, o que foi possível graças às melhores sementes e insumos agrícolas, sobretudo os fertilizantes minerais. (<http://www.africafertilizersummit.org/FAQ.html>). Não faz parte do objecto deste trabalho analisar este tema aqui, mas em tempo oportuno a Iniciativa FJC-GAPI deverá aprofundá-lo especificamente para o caso do caju (NEPAD, nº 15, Maio-Junho 2006, 7; <http://www.africafertilizersummit.org/FAQ.html>).



50. Mas será só isso? Será suficiente optar, como têm defendido a TechnoServe (2007) e o INCAJU (2007), pela criação de mais unidades de processamento de pequena escala, com tecnologia e gestão apropriadas às condições locais?

51. A resposta a estas dúvidas afigura-se crucial, entre outros aspectos, para avaliar a pertinência de uma iniciativa como esta da FJC-GAPI. Das duas, uma: se continuar a prevalecer o modelo centrado na ideia, de que gestão e tecnologia apropriadas são suficientes, para tornar o sector de caju internacionalmente competitivo, então o envolvimento de actores como a FJC-GAPI, pode ser considerado pouco útil, ou mesmo injustificado.

52. Em contrapartida, se o ponto que a FJC-GAPI discute neste documento for reconhecido, segundo o qual algo mais tem que ser feito, para além de gestão e tecnologia apropriadas, então o tipo de iniciativas como esta, deve merecer a maior atenção, da parte dos decisores políticos e actores do sector produtivo.

53. Nas consultas realizadas pelos investigadores da iniciativa FJC-GAPI, diversos especialistas e protagonistas do sector do caju, defenderam que não bastava melhorar a gestão e a tecnologia empresarial. Adiantaram também que, tão pouco, o processamento industrial conseguirá expandir e consolidar-se, por via da criação de mais e mais empresas. A partir das próprias investigações da TechnoServe e do INCAJU, entre outras fontes documentais, também é possível identificar inúmeras fraquezas e dificuldades que ultrapassam o domínio tecnológico e de gestão empresarial.

54. Esta constatação da FJC-GAPI tem várias implicações, de natureza teórica (analítica, metodológica e técnica) e prática, para a definição e implementação duma estratégia eficaz e capaz de suportar políticas e planos de acção adequados. A nível teórico, o modelo de abordagem necessita ser reconsiderado, tanto em termos analíticos, metodológicos e técnicos. No Capítulo 2 apresenta-se o quadro conceptual definidor das forças estruturantes da indústria de caju e dos factores contextuais e institucionais, em que os actores actuais competem e cooperam.

55. A nível prático, o Capítulo 4 apresenta a proposta de estratégia que se afigura mais adequada a Moçambique, uma estratégia progressiva e integral para a revitalização do sector do caju, decorrente da reflexão sobre as oportunidades e constrangimentos, bem como os pontos fortes e fracos, das estratégias que realmente procurem colocar Moçambique numa posição competitiva, a nível do mercado mundial.

---

<sup>17</sup> Será legítimo, em tempo oportuno, debater o que se entende por tecnologia apropriada. Qual é, de facto, a tecnologia mais apropriada? Existe apenas uma, ou existem várias opções que os empresários escolherão em conformidade com as suas opções estratégicas? Além disso, segundo certas informações mais de 50% da cerca de uma dúzia de fábricas criadas após 2001, parecem encontrar-se presentemente em dificuldades financeiras. Outras (e.g. Condor), têm estado a encontrar saída para certas opções tecnológicas que estão a revelar maior sucesso do que as opções iniciais. Umhas estão a optar por mecanizar os processos produtivos mais relevantes, enquanto outras procuram contornar as dificuldades relacionadas com o recrutamento laboral, buscando novas formas de organização dos processos. No entanto, para evitar desviar a atenção do ponto central desta secção, pode-se assumir o argumento da suficiência de gestão e tecnologia apropriadas como dado.

### 1.2.4 Interesses Diversos e Expectativas Estratégicas em Disputa

56. O caju pode ser um candidato privilegiado à reconquista de um papel dinâmico de agente estruturante e multiplicador do desenvolvimento da economia rural moçambicana, mas a contar pela experiência passada é muito improvável que tal aconteça se a tendência prevalecente se mantiver.

57. Através do caju têm-se veiculado e implementado estratégias políticas rivais diversas, por vezes até mesmo antagónicas, com grande impacto na economia moçambicana. Desde a independência de Moçambique, as estratégias potencialmente capazes de corrigir os enormes desequilíbrios da economia colonial, sem sacrificar o crescimento que a economia rural alcançou até a independência nacional, na prática até aqui têm fracassado. Por seu turno, as estratégias que se afirmaram como vencedoras, também pouco têm conseguido, em termos de conversão dos recursos naturais e humanos disponíveis.

58. As políticas aplicadas nas décadas passadas, têm-se revelado incapazes de colocar novamente Moçambique em parceria competitiva com os líderes do mercado mundial, nomeadamente Índia, Brasil e Vietname. Vale a pena recordar aqui, a título de exemplo, a reflexão de Mole e Weber (1999) há nove anos atrás: “O debate sobre o caju em Moçambique: que vias alternativas?”.

59. O artigo de Mole e Weber foi motivado pelo “Projecto de lei de reindustrialização do caju”, submetido à Assembleia da República, propondo que fosse vedada a exportação da castanha de caju em bruto, com o objectivo de se priorizar o abastecimento da indústria local de processamento e que fosse estabelecido um preço ao produtor. O objectivo do novo dispositivo legal visava incentivar o sector familiar a aumentar a produção de castanha de caju. Mole e Weber, no seu artigo, questionam que tal objectivo possa ser alcançado, argumentando que os ganhos ou perdas que os actores envolvidos na cadeia de valor, a começar pelo pequeno produtor agrícola, poderão obter do dispositivo legal em discussão tinham que ser considerados em termos das estratégias de curto, médio e longo prazos, na altura em jogo.

60. Mole e Weber confrontaram os benefícios duma estratégia de curto prazo visando favorecer uma indústria doméstica, através da interdição das exportações, com os custos de tal medida para os cerca de um milhão de camponeses que, segundo estes autores, iriam ficar prejudicados tanto pela interdição como pela reintrodução de controlos no preço ao produtor. Como o preço doméstico era inferior ao preço de exportação, e como o requisito de vender primeiro aos processadores aumentava o risco de comercialização, o que na prática implicaria perder a ‘janela de oportunidade’ na melhor altura do negócio. Advertiram ainda para o risco de desmotivação que os preços administrativos geralmente causam nos produtores, visto que o Governo não estava em condições de subsidiar os preços para manter o incentivo de produção.

61. Mole e Weber duvidaram ainda que os benefícios de curto prazo duma indústria de caju protegida tivessem sustentabilidade a médio e longo prazo, principalmente porque os incentivos para a produção agrícola continuavam fracos. Associado a este risco, estes autores chamaram ainda atenção para outros custos (e.g. redução de receitas fiscais), nomeadamente o custo de

oportunidade social que a sociedade moçambicana em geral iria acabar por pagar, caso se optasse por subsidiar os consumidores através da restrição do comércio livre.<sup>18</sup>

62. Um ponto fundamental que emerge do argumento de Mole e Weber é que a médio e longos prazos todos os actores poderão ganhar com a melhoria, antes de mais nada, da produtividade e da produção de castanha de caju. Outros autores questionam que a fraca produtividade agrícola no sector do caju se deva unicamente aos factores identificados por Mole e Weber. Por exemplo, Castel-Branco (2008), numa discussão crítica recente sobre a questão da “ownership” e liderança política, questiona precisamente a crença, muito dominante na actual economia política em Moçambique, de que o nível de incentivo ao sector privado é determinado pelo nível de liberalização das mercadorias e dos factores de mercado. Na sua comparação das diferentes trajectórias observadas na última década, nas indústrias de caju e do açúcar, Castel-Branco aponta como um dos factores do insucesso da primeira a sua elevada fragmentação e dispersão, enquanto na produção do açúcar predomina uma estrutura vertical integrada e oligopolística, em que os elos principais da cadeia estão devidamente controlados e articulados pelos interesses industriais.<sup>19</sup>

### 1.3. Cajueiro como Catalisador e Estruturante da Economia Rural

63. A iniciativa FJC-GAPI coloca a análise do problema do caju em Moçambique num novo patamar analítico e estratégico, procurando avançar para além das duas abordagens prevalecentes no passado, uma assente em pressupostos neoclássicos (usando a terminologia de Castel-Branco, 2008) e a outra assente num historicismo crítico, com maior ou menor inspiração marxista, mas geralmente apresentada de forma neutral como simples economia política. O primeiro grupo analítico tem-se refugiado numa perspectiva tecnicista e restrita, com tendência para circunscrever o problema da revitalização do sector a uma questão de gestão e tecnologia apropriadas (HorusEnterprises, 2005; MADER, 2000; TechnoServe, 2005, 2006, 2007, 2008; Walter, 2007). Por seu turno, o segundo grupo analítico apela principalmente à retrospectiva histórica e crítica, destacando de forma diferente, dependendo dos diferentes pressupostos em que se apoiam, as experiências passadas reconhecidas vulgarmente como “boas” ou “más” do caju em Moçambique (Castel-Branco, 2008; Correia, 1963; Hanlon, 1997; McMillan et al., 2002; Newitt, 1995: 401, 406, 473; Pereira Leite, 1999; Rodrik, 2003; PNUD, 1989).

64. Para a iniciativa FJC-GAPI, se bem que as duas abordagens dominantes coloquem pontos e argumentos muito válidos, existe uma situação preocupante que é preciso enfrentar com coragem e seriedade. Se o sector do caju continuar a ser dominado pelas estratégias actualmente prevalecentes não será por muito tempo que Moçambique ainda poderá entreter expectativas que o caju moçambicano possa continuar a dispor de vantagens comparativas no mercado internacional. Para que um produto goze efectivamente (não apenas potencialmente) de vantagens comparativas no mercado internacional é indispensável que as vantagens competitivas não sejam

---

<sup>18</sup> Além disso, Mole e Weber, questionaram a sensatez de, numa altura em que Moçambique precisava de dar confiança aos seus parceiros da SADC sobre a sua abertura comercial, em produtos em que podia exibir vantagens comparativas, em contra partida estivesse a fechar as suas portas ao comércio internacional.

<sup>19</sup> Conceituados académicos economistas internacionais, como o americano Dani Rodrik, que há alguns anos atrás investigaram as controvérsias em torno das políticas aplicadas pelo Banco Mundial e o Governo Moçambicano, são ainda muito cépticos que este sector consiga voltar a desempenhar um papel dinâmico no desenvolvimento da economia moçambicana (McMillan et al., 2003). Por exemplo, em 2003, Rodrik chegou mesmo a argumentar que os erros passados envenenaram a situação de tal maneira, que é improvável que o caju volte a fazer parte de qualquer sucesso em Moçambique, no futuro mais próximo (Rodrik, 2003 <http://www.hno.harvard.edu/gazette/2003/03.06/01-cashews.html>).

castradas ou mesmo destruídas, quer por estratégias políticas que garantam vantagens apenas de curto prazo, mas que na verdade a longo prazo não asseguram o aproveitamento das vantagens mais relevantes e sustentáveis.

65. O que o sector do caju em Moçambique necessita presentemente é de uma abordagem abrangente e sistemática, que tome em consideração as boas e más experiências do passado, mas que procure posicionar a estrutura interna da cadeia de valor da indústria da ACC num enquadramento virado para o futuro, em que se reconhece as forças internas e os factores determinantes do sector do caju, bem como o papel das instituições entendidas como as “regras de jogo” no quadro das quais os processos políticos, sociais e económicos têm lugar (Acemoglu, 2005; Acemoglu et al., 2003, 2004; Castel-Branco, 2008; de Soto, 2002<sup>a</sup>, 2002b; Francisco, 2005; Francisco e Paulo, 2006; Hodges e Tibana, 2005).

**Figura 7: Cajual em Nampula, Moçambique 2008**



**Fonte:** Fotografia captada aquando da visita a Nampula em Março 2008

66. O desafio debatido por Mole e Weber, há cerca de uma década atrás, mantém-se por resolver: como conceptualizar uma estratégia que num curto espaço de tempo ofereça incentivos aos produtores a produzirem mais e melhores castanha de caju, ao mesmo tempo que se procura assegurar maior

produtividade e competitividade internacional no processamento industrial. A iniciativa FJC-GAPI concorda que é preciso que o sector do caju desfrute de um ambiente legal favorável ao surgimento de parcerias entre camponeses e industriais que possibilite o surgimento de incentivos de ambos poder investir.

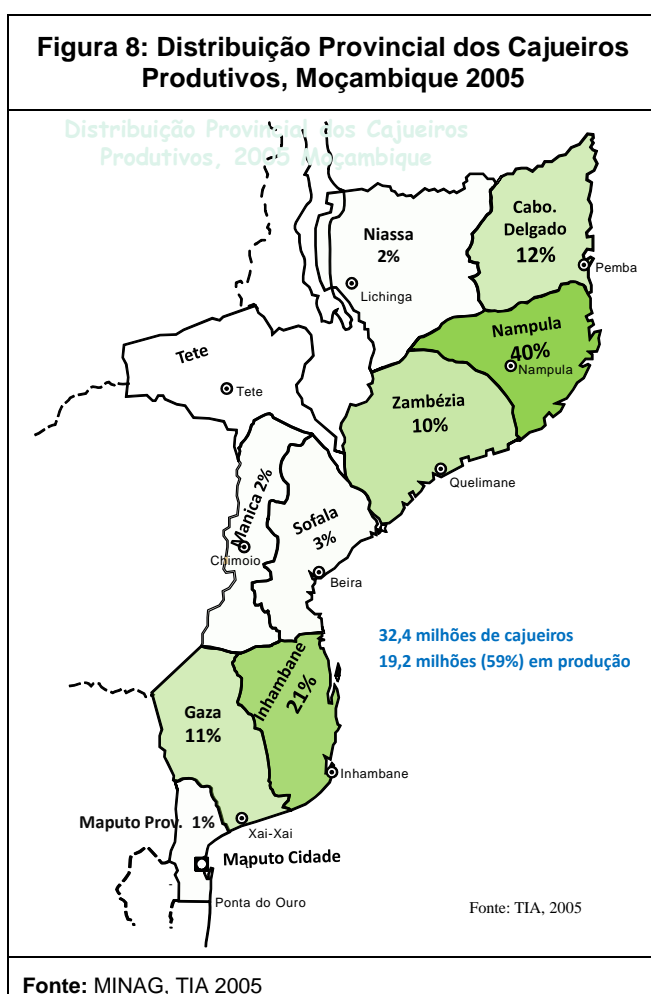
67. Para a iniciativa FJC-GAPI afigura-se oportuno e útil que se procure aprender com as experiências históricas e recentes bem-sucedidas, mas à partida é totalmente improvável replicar e reunir a conjugação de factores de sucesso, quer da indústria do caju no período pré-independência quer o tipo de indústria vertical integrada e oligopolista do açúcar descrita por Castel-Branco (2008: 24).

68. Há pelo menos meio século que o caju se converteu num dos produtos mais estratégicos para a economia de Moçambique, razão suficiente para que o mesmo seja equacionado no quadro real e actual da competição económica mundial. Precisamente nesta perspectiva, a FJC-GAPI considera oportuno e urgente que o sector privado nacional assuma um papel de liderança no processo de fomento do caju, na perspectiva de aproveitamento integral e diversificado dos derivados do cajueiro, confiante que este tipo de iniciativa receba da parte do Governo Moçambicano o maior apoio, particularmente na facilitação do estabelecimento de parcerias entre os actores fundamentais da cadeia de valor, os produtores agrícolas, os comerciantes e os processadores industriais.

### 1.3.1 Cajueiro e seus Múltiplos Subprodutos

69. O caju, como elemento estruturante e catalisador da economia rural moçambicana, é o ponto de partida para o esboço e delineamento das estratégias da iniciativa FJC-GAPI, que permitam incentivar, num sentido amplo, o aproveitamento integral do caju. Mas neste caso, a referência ao caju, tem em vista os múltiplos derivados do cajueiro, e não apenas a amêndoa da castanha de caju. Assim, a expressão “Mais Caju Moçambique” considera os múltiplos derivados do cajueiro, na perspectiva ilustrada na Figura 8.

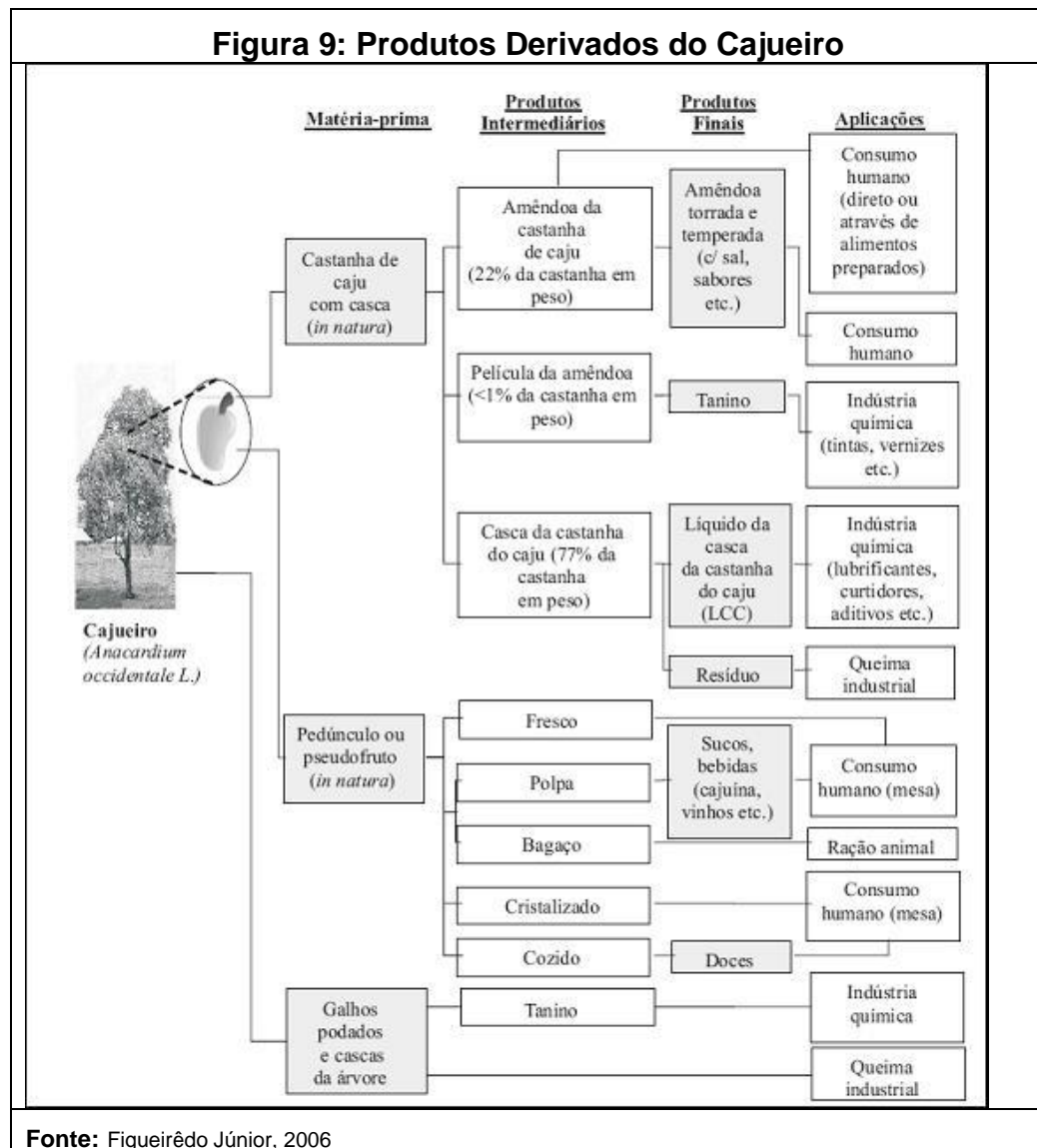
70. O cajueiro (*Anacardium occidentale* Linn.) é uma cultura perene originária do Brasil, designadamente do Nordeste, introduzido em África e na Índia, como tantas outras plantas, pelos Portugueses, no século XVI. Em Moçambique, o cajueiro aparece em terrenos arenosos do litoral, principalmente nas areias vermelhas, numa profundidade que chega a atingir os duzentos quilómetros. Daí que só no delta do Zambeze, de solos argilosos e húmidos, o cajueiro não seja elemento da paisagem.



71. É, porém, nas Províncias de Nampula e Cabo Delgado, principalmente na primeira que abundam os imensos cajuais, conferindo grandes extensões de sombra e solo, que se impõe que esteja limpo, pois o cajueiro não aceita o capim sob a folhagem compacta. Lá, não são raros os exemplares de quinze metros de altura e vinte de diâmetro de copa, com ramadas de árvore para árvore, a abraçarem-se, floridas em Agosto, empastadas de vermelho ou amarelo quando fortificam, a oferecer ao caminhante, além da sombra convidativa e do perfume agradável e penetrante, o adstringente sumo da “pêra” que mata a sede e a amêndoa que engana a fome. A frutificação que já se observa, temporã, em fins de Setembro, no extremo norte do País, vem a atrasar-se com a latitude até Janeiro

e mesmo Fevereiro, em Maputo (Correia, 1963: 21; Figueiredo Junior, 2006: 553).<sup>20</sup>

<sup>20</sup> A introdução do cajueiro no Sul do Save parece ter acontecido em data mais recente. Para Junod (“Usos e Costumes dos Bantos”) a multiplicação dos cajueiros no sul é posterior à introdução do alambique (Correia, 1963: 22).



### 1.3.2

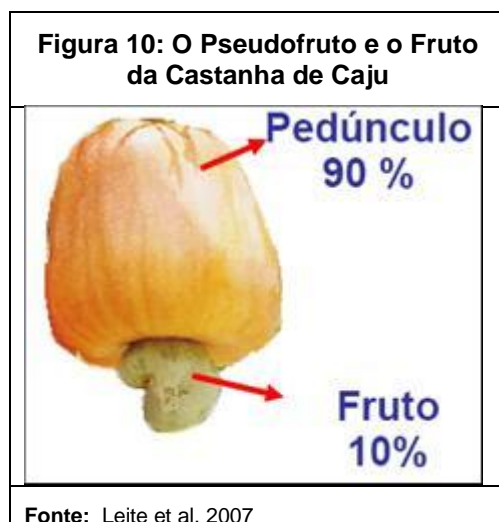
### 1.3.3 Cajueiro e seus Múltiplos Subprodutos

72. Da árvore do cajueiro tudo se aproveita, podendo obter-se um conjunto de produtos, dentre os quais o principal é a castanha de caju de onde se extrai a amêndoa da castanha de caju, utilizada como alimento humano em variadas formas.

73. O pedúnculo ou pseudofruto, ainda praticamente não aproveitado de forma industrial em Moçambique, pode ser consumido de forma natural ou ser utilizado para a fabricação de doces e também para a extração de polpas para sucos e outras bebidas, com o bagaço resultante podendo ser utilizado para ração animal, mediante processamento adequado.



74. Da casca da castanha do caju, por sua vez, é extraído o Líquido da Casca da Castanha de Caju (LCC ou CNSL – *Cashewnut Shell Liquid*), com aplicações nobres em indústrias químicas, como, por exemplo, na fabricação de tintas, lubrificantes e cosméticos ou biocombustíveis. Ainda, da casca dos galhos podados da árvore, da folha, da película da amêndoa da castanha de caju, ou mesmo do bagaço do pedúnculo, pode ser extraído o tanino, composto químico com vastas aplicações industriais, como na substituição do cromo no curtimento de couro, ainda que a sua tecnologia de extracção não seja amplamente acessível (Figura 8).



75. A castanha é o verdadeiro fruto do cajueiro, parecido com uma noz. Até agora, é o seu aproveitamento industrial que tem merecido as principais atenções dos países produtores, dado o seu valor nos mercados internacionais. Este produto específico compõe uma cadeia de negócios composta por actividades de comércio da castanha bruta e de processamento industrial, para aproveitamento da amêndoa de caju, amplamente procurada para consumo humano. Dos processos de extracção da amêndoa a partir da castanha, as actividades de cozedura, corte, estufa,

despeliculagem e selecção geram desperdícios e derivados que podem ser convertidos noutros produtos finais como o tanino (pelo aproveitamento da película da amêndoa) ou o LCC e o carborante energético para a indústria (a partir da castanha da castanha).

76. Os derivados do cajueiro, na qualidade de mercadoria, têm valor de uso e valor de troca, permitindo desenvolver e estruturar relações múltiplas de carácter económico, político, social, cultural, moral e ideológico. Nesta perspectiva, a expressão “cajueiro como elemento catalisador e estruturante” tem em vista o tipo de processos, relações, dinâmicas múltiplas que em torno dos derivados do cajueiro podem ser desenvolvidas. A Tabela 1 destaca algumas características associadas tanto ao termo “catalisador” como ao termo “estruturante”.

<b>Tabela 1: Caju como Catalisador e Estruturante de Quê?</b>	
<b>CATALISADOR:</b>	<b>ESTRUTURANTE:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos produtos para consumo e satisfação de utilidades múltiplas (ver detalhes na Figura 3, sobre os produtos possíveis);</li> <li>• Novas relações de troca comercial;</li> <li>• Oportunidades múltiplas de negócio individual, empresarial, cooperativo;</li> <li>• Expansão e diversificação de relações sociais;</li> <li>• Novas cadeias de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificação de relações institucionais (políticas, sociais e económicas);</li> <li>• Diversas cadeias de valor;</li> <li>• Intensificação das sinergias na cadeia de actores (camponeses, comerciantes, industriais, exportadores, pesquisadores, etc.);</li> <li>• Processos laborais, envolvendo mulheres e homens.</li> </ul>

## 2. Apresentação da Iniciativa FJC-GAPI

### 2.1. Apresentação sumária da iniciativa

77. A Iniciativa Fundação Joaquim Chissano (FJC) e GAPI- Sociedade de Investimentos é o resultado do entendimento destas duas organizações sobre a importância que a conjugação dos esforços, sinergias e mobilização de recursos poderá representar para a transformação do caju de Moçambique num agente catalisador e estruturante do desenvolvimento da economia rural moçambicana, com elevados benefícios para a economia nacional.

### 2.2. Contexto da iniciativa

78. A secção seguinte apresenta de forma resumida a relação entre os elementos principais da parceira FJC-GAPI, incluindo a Visão, a Missão, os Objectivos, a Estratégia e os Valores em que assenta a iniciativa. A Visão funciona como uma *umbrella* à Missão, aos Objectivos e aos Valores, e tomados em conjunto permitem conhecer “para onde se pretende ir”. Já a Estratégia permite responder à questão “por onde se pretende ir para triunfar ou conquistar uma posição vantajosa”.

### 2.3. Visão da Iniciativa “Mais Caju Moçambique”

79. No âmbito da iniciativa FJC-GAPI o lema “Mais Caju Moçambique” tem um sentido amplo, que vai além da ideia convencional que circunscreve o caju apenas à amêndoa da castanha de caju; para além desta, nesta iniciativa, consideram-se os múltiplos derivados do cajueiro, desde a castanha de caju com casca (amêndoa, película da amêndoa, casca da castanha), ao pedúnculo ou pseudofruto (fresco, polpa, bagaço), e demais derivados da árvore do cajueiro que poderão ser eventualmente derivados e aproveitados.

**Que ao longo da próxima década e meia, o cajueiro moçambicano se converta em produto estratégico e passe a ser reconhecido como um elemento estruturante e catalisador da economia rural moçambicana, em que os seus múltiplos derivados, nomeadamente a amêndoa da castanha de caju e pseudofruto, se transformem em fontes de utilidades múltiplas e valor acrescentado multiplicador do rendimento dos camponeses e das empresas que forem criadas, tornando o cajueiro moçambicano num símbolo de elevado valor económico e social, estima e orgulho nacional.**

### 2.4. Missão, Valores e Objectivos

80. A iniciativa FJC-GAPI irá encetar e desenvolver relações de parceria múltiplas com os actores, directa ou indirectamente, envolvidos e interessados no desenvolvimento do sector de caju de Moçambique. Particular destaque para o sucesso desta iniciativa será a parceria com os actores directamente interessados e afectados pelas mudanças (e.g. os membros da AICAJU), os quais são os actores cruciais no estabelecimento duma íntima, forte e duradoura ligação entre os produtores agrícolas de castanha e a possibilidade de geração de valor acrescentado de forma competitiva.



## 2.4.1 Missão



**Promover e implementar uma estratégia progressiva, integral, persistente e capaz de inspirar plano de acções, serviços e actividades de qualidade excelente, sentido de empreendedorismo e inovação, bem como permanente consciência que o negócio do caju é cada vez mais competitivo e exigente, a nível internacional.**

## 2.4.2 Valores

81. Os valores em que a iniciativa FJC-GAPI assenta conjugam os princípios e valores das suas próprias organizações. Mas para além dos valores inerentes às duas organizações, a iniciativa “Mais Caju Moçambique” assentará ainda na conjugação e sinergia dos seguintes cinco valores descritos na Tabela 2, consistentes com as boas práticas de liderança e gestão empreendedora moderna (Collins, 2001; Collins e Porras, 2007; Covey, 1989; Covey and Merrill, 2006).

**Tabela 2: Valores da Iniciativa FJC-GAPI**

<p><b>1. LIDERANÇA PELA EXCELÊNCIA</b></p>	<p>O desempenho na concretização da missão, não tanto os retornos financeiros e benefícios imediatos, constituem o principal indicador de sucesso da iniciativa da FJC-GAPI. Mais do que aspirar à perfeição, será pela via da persistência que a importância desta iniciativa poderá ser testemunhada, através duma liderança que garanta a sustentabilidade da visão.</p>
<p><b>2. CONFIANÇA</b></p>	<p>A confiança é função de dois factores: carácter e competência. O carácter da iniciativa da FJC-GAPI deverá manifestar-se na integridade, motivos e propósitos das suas acções específicas. A competência incluiu as capacidades e habilidades mobilizadas, bem como nos resultados efectivamente alcançados.</p>
<p><b>3. CULTURA DE DISCIPLINA</b></p>	<p>Todas as organizações possuem uma cultura, algumas organizações têm a sua própria disciplina, mas a FJC-GAPI acredita que para esta iniciativa específica deverá estabelecer uma cultura de disciplina que assegure o sucesso da sua visão, missão e objectivos. A cultura de disciplina não é um princípio de negócio, mas sim um princípio de excelência.</p>
<p><b>4. ÉTICA EMPREENDEDORA</b></p>	<p>Entre optar por vias nunca antes experimentadas e ficar paralisado por modelos regressivos, vale a pena arriscar, dar oportunidade a uma iniciativa prometedora; mas arriscar com sentido ético para não atropelar e prejudicar o próximo.</p>
<p><b>5. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO</b></p>	<p>A criatividade surge muitas vezes da frustração, particularmente quando se revela indispensável superar as capacidades existentes para assegurar a sobrevivência. O sector do caju moçambicano necessita de criatividade e inovação a todos os níveis, desde ideias aos métodos, das políticas às acções, até a monitoria e avaliação do desempenho e dos resultados.</p>

<b>Tabela 3: Visão, Missão, Valores e Objectivo Estratégico da FJC e da GAPI-SI</b>	
	
<p>A Fundação Joaquim Chissano (FJC) foi fundada em 2005 por Sua Excelência Joaquim Alberto Chissano. É uma organização privada, sem fins lucrativos, dedicada à Promoção da Paz, do Desenvolvimento Económico e cultural de Moçambique. Com sede em Maputo, o Governo de Moçambique reconheceu-a como sujeito de direito com personalidade jurídica e concedeu-lhe o estatuto de Utilidade Pública, através da Resolução nº 71/2004, de 31 de Dezembro.</p>	<p>A <b>GAPI</b> constitui-se como uma <b>instituição de excelência</b> no desenvolvimento das <b>finanças rurais</b>, no estímulo ao <b>empreendedorismo</b> e no fomento de oportunidades de negócio na <b>cadeia de valor com incidência rural</b>.</p>
<p><b>Visão</b> Ver as populações Moçambicanas e africanas com níveis de vida mais elevados, vivendo em paz, num continente mais integrado, livre de conflitos armados e miséria, bem como do flagelo da fome e das doenças endémicas evitáveis e com maior capacidade de uso integrado dos seus recursos e valores para o desenvolvimento, particularmente nas zonas rurais.</p> <p><b>Missão</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir para a elevação do nível e qualidade da vida económica, social e cultural das populações, em particular das populações rurais, através da realização de projectos de desenvolvimento integrado e sustentável;</li> <li>Promover a cultura da paz no seio das comunidades;</li> <li>Elevar o conhecimento e valorização da cultura e a afirmação da identidade cultural Moçambicana e Africana.</li> </ul> <p><b>Valores e Princípios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Solidariedade e respeito pela dignidade humana;</li> <li>Respeito pela igualdade de direitos e oportunidades entre os cidadãos;</li> <li>Primazia do diálogo, da tolerância e da reconciliação, instrumentos privilegiados para a conquista e preservação da paz e harmonia nas comunidades, no país, no Continente Africano e no mundo;</li> <li>Relacionamento com outras instituições, públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, na base dos valores e princípios de parceria sã e de transparência.</li> </ul>	<p><b>Missão</b> Contribuir para a criação de um sistema financeiro mais inclusivo em todo o território nacional, promovendo a bancabilidade de PME e de Organizações Baseadas na Comunidade (OBCs) e atraindo a Banca para o financiamento de iniciativas de investimento em áreas e actividades de maior risco, com enfoque particular nas zonas rurais.</p> <p><b>Visão</b> Ser a instituição financeira de desenvolvimento de referência em Moçambique, vocacionada para o apoio à execução de projectos de desenvolvimento do Estado e dos seus parceiros de desenvolvimento e ainda às iniciativas das PME e das OBCs, através de uma intervenção que integra a provisão de serviços financeiros com a formação em negócios e com o apoio à capacitação institucional de entidades de intermediação financeira rural.</p> <p><b>Objectivo Estratégico</b> Consolidar a capacidade de intervenção da GAPI, SI e actuar em todo o país de forma descentralizada, com uma equipa de pessoal especializado nas áreas de capacitação em negócios, de desenvolvimento de intermediários financeiros locais e de mecanismos de mitigação e partilha de riscos com a Banca, captando e rentabilizando recursos financeiros próprios e externos, a serem utilizados para a promoção da qualidade da procura de serviços financeiros por parte de PME e de OBCs, cobrindo 2/3 dos distritos do País até 2012.</p>
<a href="http://www.fjchissano.org.mz/sobre_fjc.html">http://www.fjchissano.org.mz/sobre_fjc.html</a>	<b>Fonte: GAPI-SARL, 2006; GAPI-SI, 2008</b>

### 2.4.3 Objectivos

82. Os objectivos, gerais e específicos, da iniciativa FJC-GAPI compreendem aquilo que se pretende atingir, a nível nacional (objectivos gerais) e de forma mais qualificada e temporal (objectivos

específicos), respectivamente. A definição dos objectivos gerais e específicos obedece à característica conhecida por SMART, expressão inglesa (Specific – Measurable – Achievable – Rewarding / results oriented – Time-bound), segundo a qual os objectivos devem ser específicos, mensuráveis, realizáveis, compensadores e temporalizados.

#### 2.4.3.1 Objectivos gerais

83.A iniciativa FJC-GAPI elegeu cinco objectivos gerais principais cuja concretização deverão traduzir os resultados essenciais a atingir no cumprimento da sua Missão e de forma que lhe permita atingir a Visão acima enunciada:

1. Fomentar a expansão da cajucultura, incluindo o tratamento e manejo cuidadoso dos cajueiros disponíveis, o plantio de novas árvores, com vista a estabelecerem-se uma base produtiva agrícola sólida, melhorar a qualidade da matéria-prima e sustentar a ampliação do resto da cadeia de valor do cajueiro, tanto a que se destina directamente à exportação como a destinada ao processamento industrial;
2. Converter o cajueiro em produto estratégico, fortalecer toda a cadeia de valor nacional, começando pelos elos potencialmente mais fortes (os actores industriais), para que estes consolidem uma rede efectiva com os elos mais fracos que são os produtores agrícolas;
3. Conquistar uma posição de relevo entre os líderes do mercado internacional de caju, nos segmentos da cadeia de valor de elevado valor acrescentado no mercado internacional, nomeadamente a amêndoa da castanha de caju;
4. Iniciar, o mais tardar a partir de 2010, novas cadeias de valor para derivados do cajueiro até aqui não aproveitados. Este processo deve ser orientado pelos resultados de estudos de oportunidade que deverão ser realizar nos próximos dois anos, dos quais se espera que resultem indicações específicas sobre os derivados com maior oportunidade de viabilidade a médio e longo prazo;<sup>21</sup>
5. Estabelecer parcerias e alianças com os actores cruciais na cadeia de valor a nível nacional, com vista a aumentar a proporção do valor acumulado e retido dentro do país comparativamente ao valor acumulado pelo mercado externo.

#### 2.4.3.2 Objectivos específicos

84. Como objectivos específicos, aqueles que contêm as características de pragmatismo e mensurabilidade correspondentes ao SMART, a iniciativa FJC-GAPI considera indispensável implementar os seguintes cinco objectivos:

- Garantir que a curto prazo a alteração da correlação de forças a favor dos benefícios para os camponeses se sentirem cada vez mais motivados a investirem no aumento da produção e produtividade do cajueiro;
- Até 2025, aumentar a produtividade média por árvore, estimada actualmente em 2,9 kg, para os níveis potenciais de 8-9 kg por árvore;
- Atingir no decurso da próxima década os níveis de *outturn* de liderança de qualidade da amêndoa da castanha, implicando a melhoria dos actuais 40-42 libras para 50-56 libras dos actuais líderes mundiais;

---

<sup>21</sup> Escusado será dizer que esta expansão para novas cadeias de valor de derivados do cajueiro não deve ser promovida à custa da cadeia de valor específica da amêndoa da castanha de caju, que representa o segmento com maior potencial de valor acrescentado e maior capacidade de dinamização de cadeias de valor específicas e localizadas.

- Melhorar as componentes produtivas da cadeia de valor nacional, com vista a captar-se uma proporção maior do valor acrescentado, a favor dos segmentos nacionais, sobretudo dos segmentos produtivos (agrícola e industrial);
- Até 2025, aumentar a produção de castanha bruta para cerca de 300 mil toneladas anuais, o que implica a plantação de novas áreas de cajal na ordem dos 300 mil hectares adicionais;<sup>22</sup>
- No decurso dos próximos cinco anos, garantir a utilização da actual capacidade industrial instalada, incluindo pela via da introdução de mudanças tecnológicas adequadas;
- Até 2015 garantir a certificação de qualidade de 50% da castanha processada no mercado nacional.

## 2.5. Perfil dos Promotores da iniciativa

### 2.5.1 A Fundação Joaquim Chissano (FJC)

85.A Fundação Joaquim Chissano (FJC) transporta para a iniciativa “Mais Caju Moçambique” uma vasta experiência política, institucional e de governação, resultante dos longos anos de participação activa dos seus dirigentes na vida política de Moçambique, com particular destaque para a personalidade que empresta o seu próprio nome à Fundação, Joaquim Alberto Chissano, segundo Presidente da República de Moçambique.

86.A FJC, constituída oficialmente em 2005, é uma organização privada, sem fins lucrativos, dedicada à promoção da paz, do desenvolvimento económico e cultural moçambicana, desenvolvimento institucional e questões transversão. Os objectivos estratégicos do Programa da FJC são a promoção da paz em Moçambique, na África Austral, no Continente e no Mundo; a promoção do desenvolvimento económico e social, integrado e sustentável, particularmente nas zonas rurais e a promoção da valorização da cultura Moçambicana.

87. Os beneficiários mais directos do Programa serão as populações, as comunidades e os produtores residentes nos locais onde forem implementados projectos; particular atenção será prestada a:

- i) Comunidades rurais e urbanas pobres;
- ii) Comunidades das zonas de implantação de grandes iniciativas económicas;
- iii) Grupos culturais, artistas e pesquisadores (<http://www.fjchissano.org.mz/programa.html>).

88. Na sua missão de contribuir para a elevação do nível e qualidade da vida económica, social e cultural das populações, em particular das populações rurais, a FJC encontra-se empenha em implementar projectos de desenvolvimento integrado e sustentável. Em particular, na área sobre a “Promoção do desenvolvimento económico e social”, identificada no programa estratégico, a FCJ prioriza a promoção de culturas alimentares e de rendimento, incluindo desde coco e “Jatropha” para biocombustíveis, plantas medicinais e de grande valor nutritivo, culturas tradicionais de rendimento, entre as quais figura precisamente a cultura do caju.

---

<sup>22</sup> Esta meta assenta no pressuposto que actualmente existem cerca de 214 mil hectares de cajueiros. Estima-se que morra por ano um milhão de cajueiros, enquanto 300 mil são repostos naturalmente ou por plantio. Apenas para manter a actual extensão será preciso repor 240 mil cajueiros, para manter a produção média anual de aproximadamente 62 mil toneladas. Entretanto, para se atingir 300 mil toneladas em 2025 (dentro de 17 anos), será preciso plantar até 2018 cerca de 28 milhões novos cajueiros. Isto requer que se plante uma média de 3 milhões de cajueiros novos por ano nos próximos 10 anos, numa extensão total de mais de 300.000 hectares.

89. Desta forma, a iniciativa “Mais Caju Moçambique” é vista pela FJC como uma oportunidade ímpar para a materialização da sua visão estratégica e do seu programa de acção. Por seu turno, a FJC acredita que apesar de ser uma Fundação recente, poderá actuar de forma positiva, dinâmica e efectiva ao nível institucional, particularmente de liderança privada, reforçando laços estreitos de interações tanto com os organismos públicos como com outras organizações privadas.

90. Em particular, a FJC acredita poder criar relações de colaboração com diferentes organismos do Governo Moçambicano e da Administração Pública, com especial incidência para as províncias e distritos onde a produção do caju poderá ter mais possibilidades de expandir e intensificar.

## 2.5.2 GAPI – Sociedade de Investimentos

91. A GAPI existe como companhia moçambicana desde 1990. Nos 17 anos passados, afirmou-se no mercado moçambicano como líder empreendedor entre as Instituições Financeiras de Desenvolvimento, intimamente ligado ao sector produtivo e financeiro, focalizada no apoio às Pequenas e Médias Empresas, com particular enfoque para a geração de emprego e criação de redes de serviços financeiros nas zonas rural.

92. Em 2006, a GAPI conclui um processo importante de reestruturação e consolidação da sua orientação estratégica, movida pelo propósito de dotar o sistema financeiro moçambicano de uma agência nacional de desenvolvimento legalmente enquadrada na categoria das sociedades de investimento. Deste processo surge a actual GAPI SI (Sociedade de Investimentos). Ainda em 2006, os accionistas da GAPI também decidiram criar um banco com enfoque rural em Moçambique, ideia que se concretizou formalmente em 2007, com a constituição do chamado BancoTerra, que deverá iniciar a actividade nos próximos meses.

93. A GAPI, SI exerce a sua actividade com o enfoque principal no desenvolvimento rural e na criação de condições para a promoção do empreendedorismo nacional, dispondo actualmente de um conjunto de metodologias de intervenção organizadas, para o efeito, em três áreas de intervenção estratégica inter-relacionadas: (a) os serviços de desenvolvimento de negócios (BDS); (b) a capacitação e o desenvolvimento institucional e (c) os serviços financeiros de desenvolvimento.

94. Como resultado do aperfeiçoamento destas metodologias organizacionais, no início do ano 2007 a GAPI já tinha operações financeiras em mais de 50% dos distritos do país e os seus programas de fomento empresarial a nível de comunidades e grupos solidários abrangiam cerca de 30 distritos. Em termos financeiros, esta cobertura representa operações de financiamento superiores a 500 milhões de MTs, envolvendo mais de 1000 empresas, organizações comunitárias e instituições micro-financeiras, e uma rede de clientes – individuais ou colectivas – de cerca de 35 mil famílias rurais.

95. Em conformidade com a missão da GAPI, cerca de 70% do número de operações e dos montantes da carteira de crédito, respectivamente, dizem respeito a iniciativas de negócio no sector rural e nos agronegócios (agricultura, comércio rural, agro-indústria e pescas). Adicionalmente, o facto de quase 70% da carteira financeira e da rede de escritórios da GAPI estar concentrada nas regiões Norte e Centro de Moçambique, representa um activo e capacidade institucional fundamental para a iniciativa sobre o caju aqui apresentada.

96. A trajetória e resultados alcançados pela GAPI confere-lhe uma base de experiência no mercado nacional vital para o desenvolvimento e acompanhamento de soluções *business-to-business* e desenvolvimento de serviços comunitários rurais, indispensáveis para se ultrapassar obstáculos e colmatar estrangulamentos na cadeia de valor do caju.

97. Na verdade, foi a intervenção da GAPI apoiada no programa de prestação de serviços, iniciado em 2002 com o objectivo de realização de actividades dirigidas ao melhoramento das condições de acesso ao crédito pelos pequenos e médios intervenientes na comercialização agrícola, que a reabilitação da indústria do caju tomou alguma consistência desde o início da corrente década. Também surgiu a Ikuru, resultante da implementação de serviços financeiros, envolvendo milhares de pequenos produtores familiares rurais organizados em associações e participando numa empresa própria de comercialização.

98. O renascimento da indústria do caju na zona norte, mais concretamente na província de Nampula (e.g. Namige, Nametil, Moguicual, Mogovolas e Angoche) foi estimulado pela intervenção do tipo de contratos de empréstimo subordinado adoptado pela GAPI de forma a atrair para a indústria créditos adicionais da banca comercial.

99. Estas experiências têm sido reconhecidas e reportadas de forma bastante positiva em foros internacionais ligados às microfinanças – como o CGAP – bem como em organizações especializadas em políticas de desenvolvimento – como a UNCTAD (2006) que reconhecem a utilidade da estratégia de “value chain lending” adoptada pela GAPI.

100. Agregando aos serviços financeiros que já possui, um conjunto de serviços de formação e assistência técnica, a GAPI traz para a presente parceira a possibilidade de consolidar uma vasta rede de interacções e parcerias com agências financeiras e de desenvolvimento, agências de assistência técnica e cooperação internacional, imprescindíveis para a mobilização da sociedade civil num projecto desta natureza.

101. Recentemente, a GAPI SI encetou um processo que poderá dar origem ao estabelecimento de um Microbanco com industriais do caju, o que poderá beneficiar e tirar proveito da presente iniciativa.

## 2.6. Organigrama de Parceria entre a FJC-GAPI e Outros Actores

102. Para a concretização da visão, missão e objectivos da iniciativa “Mais Caju Moçambique” a FJC-GAPI promoverá acções diversas, sistemáticas e com particular incidência nas regiões de Moçambique com melhor potencial para o cajueiro.

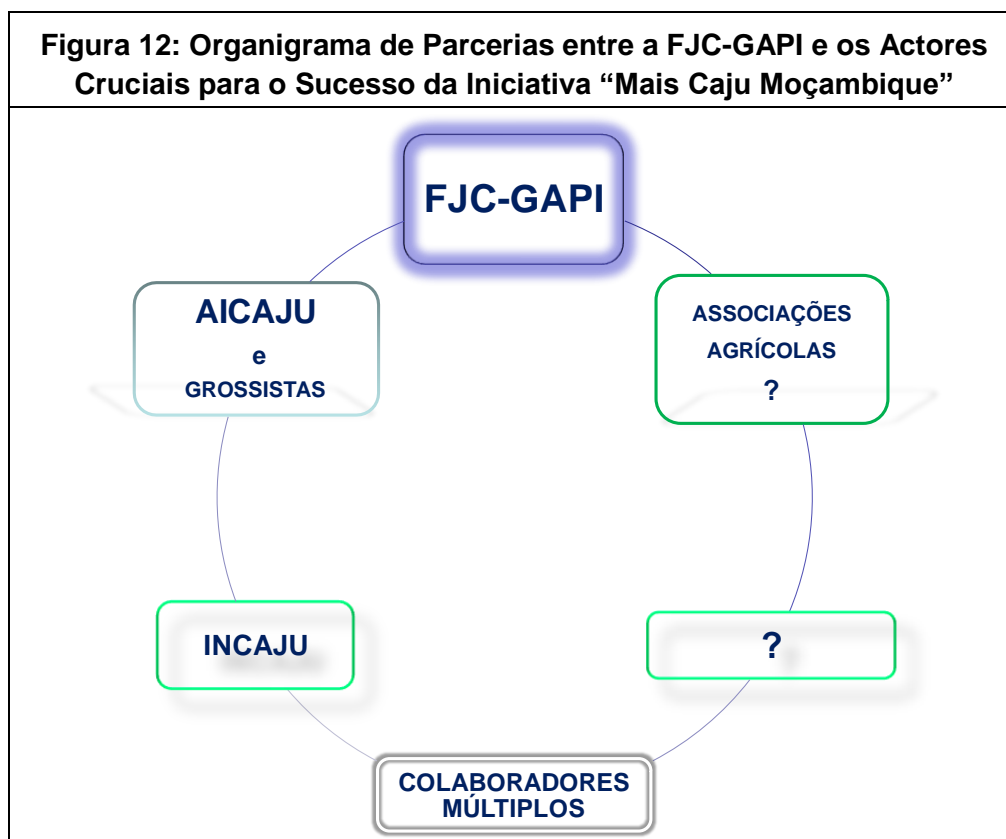
103. A FJC-GAPI aposta em converter o caju, ou melhor o próprio cajueiro, na árvore de maior prestígio e orgulho nacional. Isto poderá ser conseguido não com campanhas de mobilização *ad hoc*,



mas convertendo os subprodutos do cajueiro em fontes de múltiplas cadeias de valor, geradoras de rendimento, emprego e processos de vária ordem a nível micro, na economia local rural (familiar, individual e privada); meso ou sectorial, através das relações de complementaridade e concorrência entre múltiplos sectores económicos rurais e urbanos; e macro, tanto nacional como na competição internacional.

### 2.6.1 Promotor da Iniciativa: FJC-GAPI

104. O organigrama da Figura 12 sumariza a interacção organizativa entre o promotor da iniciativa, a FJC-GAPI, e os principais actores no sector de caju. Na prática, para a prossecução da Iniciativa “Mais Caju Moçambique” a FJC-GAPI deverá dispor duma Equipa Técnica, liderada por um Gestor de Projecto a identifica, o qual deverá possuir experiência comprovada no sector do caju, ou sectores relevantes; ser capaz de operacionalizar a visão, missão e objectivos da Iniciativa, e implementar o plano de acção, apoiado por colaboradores operacionais e assessores técnicos, parte dos quais poderão ser especialistas dos próprios parceiros e organizações colaborado.



105. Não obstante a iniciativa “Mais Caju Moçambique” ser da autoria e da responsabilidade da FJC-GAPI, estas duas organizações estão inteiramente conscientes que o sucesso da iniciativa depende do envolvimento dos actores que na prática estão directamente envolvidos no sector, e lidam quotidianamente com os processos organizativos e técnicos da cadeia de valor do caju.

106. Em termos organizativos, a FJC e GAPI deveram organizar-se para estabelecerem parcerias específicas e formas de cooperação em torno desta Iniciativa. As parcerias podem ser de diverso tipo; alguns dos parceiros serão determinantes, outras fundamentais e ainda outras complementares para o sucesso da Iniciativa.



### 2.6.2 Parceiros Determinantes: AICAJU, Comerciantes e Associações Agrícolas

107. Os actores nacionais mais directamente interessados no caju são a AICAJU, os comerciantes grossistas e as associações agrícolas ou de apanhadores de caju. Nas condições actuais, a Associação dos Industriais do Caju (AICAJU), assume o destaque de parceiro determinante da iniciativa, por ser a associação que congrega os actores do processamento da castanha de caju, os quais podem estabelecer relações comerciais tanto com os comerciantes como os agricultores/apanhadores de castanha.

108. De imediato, a focalização continua a ser no processamento da amêndoa da castanha de caju. Pouco ou nada se fala do aproveitamento de outros derivados do cajueiro. Mas tal assunto poderá entrar na agenda, à medida que a iniciativa consiga os resultados dos estudos sobre os derivados do cajueiro com maior oportunidade de mercado, nacional e internacional.

109. Ainda ao nível de parceiros determinantes, e sem dúvida crucial para toda a cadeia, é a secção com um ponto de interrogação e a referência a associações agrícolas. Como já se referiu anteriormente, não obstante a cadeia de valor depender do sector agrícola, na prática os produtores/apanhadores de caju não dispõem de uma entidade com igual visibilidade como as restantes. Por mais que se possa tentar remediar a situação, usando como intermediário qualquer dos três outros intervenientes do organigrama, seria pretensioso assumir que algum deles possa representar adequadamente os interesses do grupo de produtores agrícolas. O preenchimento do vazio identificado na Figura 9 deverá ser uma das prioridades da iniciativa FJC-GAPI. Enquanto permanecer como o elo mais fraco da cadeia de valor, o futuro crescimento do sector permanecerá extremamente vulnerável. Por isso, a criação de instituições que forneçam incentivos positivos que ponham em marcha a expansão do plantio de cajueiros e da melhoria da sua produtividade, deve constituir prioridade da iniciativa.

### 2.6.3 Parceiros Fundamentais: INCAJU e Technoserve

110. Como parceiros fundamentais da iniciativa da FJC-GAPI existem, por um lado, o INCAJU, principal representante do sector público, com quem será necessário especificar outras formas de articulação com outros organismos governamentais (MINAG, MPD, MIC, etc.). Por outro lado, a TECHNOSERVE, principal interlocutor com organizações internacionais, agências de desenvolvimento, agentes do mercado internacional, agências de financiamento, de pesquisa e de prospecção de mercado.

### 2.6.4 Parcerias Complementares com Colaboradores Múltiplos

111. Como colaboradores múltiplos consideram-se todas as organizações (Associações profissionais, entidades públicas, agências internacionais, OSC) disposta a apoiar na implementação da iniciativa, busca de novas opções agrícola, comerciais industriais, marketing, exportação, inovações tecnológicas, pesquisa, etc.) para a diversificação das cadeias de valor dos subprodutos do cajueiro.



112. A FJC-GAPI estabelecerá elementos de contacto a nível provincial e distrital, com organismos públicos, privados e OSC, bem como actores internacionais relevantes para o sector, tais como a FAO, Fundação Bill & Melissa Gates, organizações de apoio à Revolução Verde Africana, e outras a definir.

## 2.7. Abordagem Analítica e Metodologia

113. A essência das dificuldades actuais do sector moçambicano de caju só pode ser devidamente compreendida, quando os problemas identificados forem considerados de forma sistemática e abrangente, por um lado, das forças e factores da estrutura interna do processo de produção agrícola, industrial e comercial, e por outro, do contexto institucional político, social e económico.

114. . A inexistência de uma abordagem estratégica sistemática e abrangente, da totalidade da cadeia de valor do caju em Moçambique, justifica que se procure na literatura o tipo de proposições e modelos teóricos úteis para se esboçar um quadro conceptual adequado à realidade em estudo.

### 2.7.1 Quadro Conceptual

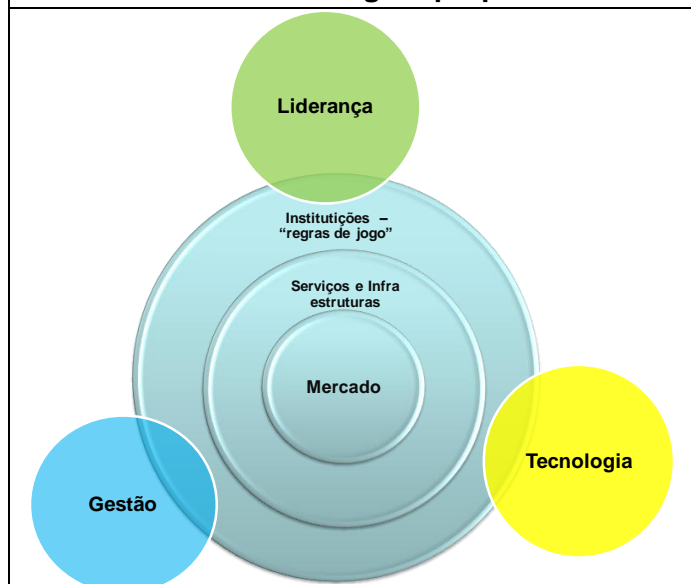
115. As empresas produtivas e entidades de apoio, como a FJC, a GAPI e várias outras de apoio não agem sozinhos, mas sim inseridos num ambiente que em muito influencia o desenvolvimento individual das empresas produtivas. Os factores que directamente influenciam o negócio de uma determinada empresa podem ser de natureza económica, política e jurídica, bem como tecnológica, social e cultural. Estes factores de influência dificilmente podem ser controlados, ou mesmo mudados, por empresas individuais, mas é imperioso conhecer e avaliar o seu impacto e a forma como poderá afectar, positiva ou negativamente, o desenvolvimento da actividade dum empresa individual.

#### 2.7.1.1 O Triângulo Operacional: Liderança, Gestão e Tecnologia

116. A partir da breve revisão da literatura, atrás descrita, fica aparente que a presente iniciativa FJC-GAPI procura inserir a ênfase dada à tecnologia e gestão apropriadas num contexto mais amplo das regras de jogo ou instituições e, de forma mais específica, da governação e liderança que o assunto do caju deve merecer.

117. Para além de avanços na área dos modelos de gestão e da reorientação do modelo de tecnologia a aplicar para o sector, a problemática do caju necessita de uma abordagem holística que considere a necessidade de conciliar políticas estratégicas do

**Figura 13: Triângulo Operacional: Liderança, Gestão e Tecnologia Apropriadas**



desenvolvimento rural do país, interesses dos vários actores, políticas e acções das diversas instituições governamentais, corporativas e distritais, assim como programas de doadores e financiadores, e implementação dos mesmos junto das agências de assistência.

118. A pertinência e importância da atenção prestada à componente institucional devem merecer atenção particular no actual contexto de Moçambique, visto tratar-se de elemento importante no processo de viabilização e sustentabilidade do caju, numa perspectiva de longo prazo. Por institucional entende-se, neste caso, as "regras de jogo" no quadro das quais a cadeia de valor tem lugar. Tais regras de jogo podem ser formais ou informais, tal como podem ser determinadas por interesses e abordagens diversas e concorrentes.

119. Enquanto as regras formais são geralmente escritas, do ponto de vista legal ou burocrático, as regras informais acontecem à margem, "debaixo da mesa" e raramente expressas de forma transparente ou visível. Além disso, enquanto o discurso oficial pode anunciar ou falar em nome de interesses de ordem pública, na prática o que geralmente prevalece são os interesses dos grupos mais influentes e dominantes. O risco, do ponto de vista do interesse nacional, é que os interesses dos grupos mais influentes, num determinado momento, não estejam harmonizados com os dos grupos sociais produtivos e com potencial de sustentar um processo de crescimento viável a longo prazo (Acemoglu, 2005; Acemoglu et. al., 2003, 2004; Francisco, 2005; Francisco e Paulo, 2006; Hodges e Tibana, 2005; Sen, 2003).

### **2.7.1.2 O Triângulo Contextual: Pobreza, Crescimento e Desigualdade**

120. A questão do combate à pobreza tem constituído foco central do discurso político do Governo Moçambicano, com particular incidência para a redução da pobreza absoluta (Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta).

121. Simultaneamente, o Governo tem reafirmado o seu empenho em assegurar as taxas de crescimento económico relativamente elevadas, observadas na última década e meia, a manutenção duma política monetária restritiva, de modo a baixar a inflação e o desemprego.

122. O crescimento da economia Moçambicana tem-se mantido relativamente elevado, na ordem dos 8% por ano do Produto Interno Bruto (PIB), enquanto a inflação tem oscilado de forma mais ou menos controlada, entre um e dois dígitos.

123. Entretanto, como estudos científicos sobre pobreza têm revelado (por exemplos os estudos de Bourguignon, 2004), a discussão em torno do crescimento, na pobreza e/ou desigualdade como principais pilares das estratégias de desenvolvimento constitui um falso dilema. Por um lado, a eliminação rápida da pobreza absoluta deve constituir um objectivo crucial na estratégia de desenvolvimento. Mas por outro lado, como também mostra e argumenta Bourguignon, para atingir o objectivo de redução rápida da pobreza absoluta é preciso a combinação de políticas, fortes e especificamente adaptadas ao país, e que combinem o crescimento e a distribuição.

124. Adicionalmente, talvez também seja útil reforçar esta abordagem combinada entre as dimensões de pobreza, crescimento e desigualdade com uma perspectiva da própria pobreza mais pró-activa e empreendedora do que se tem observado em vários programas públicos e de organismos

internacionais. A este respeito, a abordagem de C. K Prahalad, especialista mundial em estratégia empresarial, afigura-se particularmente útil para este caso específico desta iniciativa para o caju.

125. Em consonância com o argumento de Prahalad, no livro *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (A fortuna na base da pirâmide), nesta iniciativa a FJC-GAPI considera indispensável não perder de vista que os milhares ou mesmo milhões de moçambicanos, situados na base da pirâmide produtiva, que no seu conjunto constituem um potencial mercado altamente viável e com enormes oportunidades de geração de valor acrescentado.

126. Desta forma, pretende-se evitar a tendência de vitimização dos pobres, muito característica em certas organizações ou mesmo perspectiva de ajuda internacional. Contrariam os pressupostos

segundo os quais os pobres não possuem poder de compra, e por isso não representam uma oportunidade viável, a FJC-GAPI acredita que os milhões de pequenos produtores desenvolvem redes de relações formais e informais, são abertamente receptivos à difusão de novas tecnologias (e.g. expansão dos meios modernos de informação), aspira a expandir as suas opções tanto de consumo como de produção e negócio.

**Figura 14: Triângulo Contextual: Pobreza, Crescimento e Desigualdade**



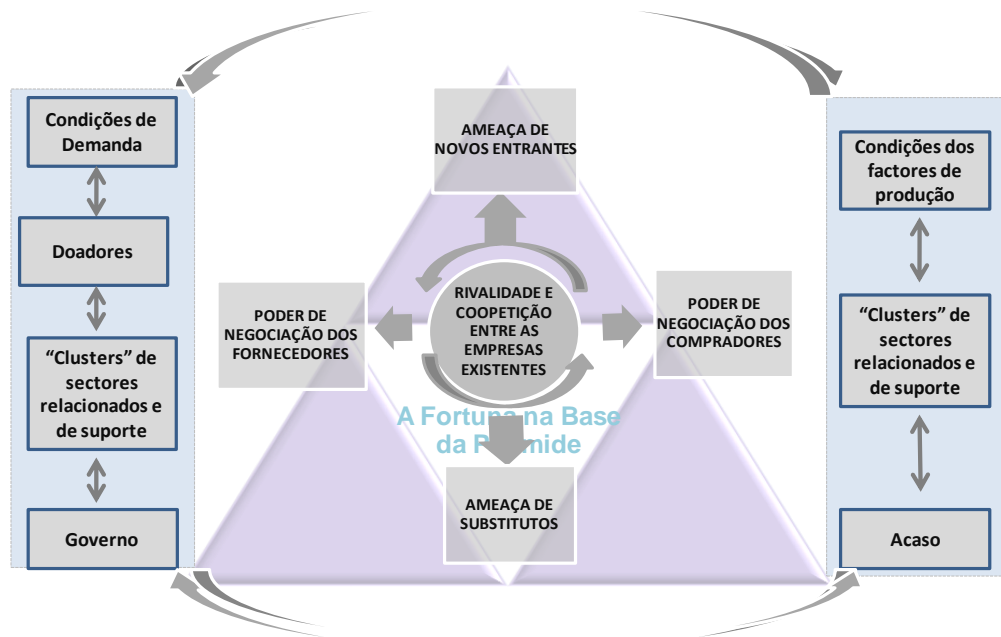
### 2.7.1.3 Forças Determinantes e Factores da Estrutura do Caju

127. Face aos desafios emanados da concorrência internacional e as oportunidades que este sector representa para o desenvolvimento social e económico do país, urge promover *market linkages* que fortaleçam a posição internacional do caju moçambicano, gerando mais valor para os actores nacionais, nomeadamente produtores, trabalhadores industriais e empresários.

128. O quadro conceptual usado neste trabalho toma em consideração uma multiplicidade de dimensões analíticas, reunidas em torno da abordagem de Michael Porter, complementado pela visão de cooperação de Branderburger & Nalebuff, 1997, citado por Carvalho e Filipe, 2006: 94-109), entre outros autores. Estes últimos compensam o carácter conflitual e concorrencial destacado por Porter.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> O Anexo 1 detalhada de forma mais extensiva os componentes e relações do quadro conceptual.

Figura 15: Forças Determinantes da Estrutura Interna e Factores Contextuais de Enquadramento do Sector do Caju em Moçambique



Fonte: Porter (1986, 2008); Carvalho e Filipe (2006); Prahalad, (2006)

## 2.7.2 Metodologia e Limitações do Trabalho

129. Para responder ao objectivo da iniciativa FJC-GAPI, utilizou-se a metodologia característica da pesquisa quantitativa e qualitativa, com características descritivas e analíticas. Pesquisa descritiva implica a observação, o registo e auscultação, a análise e a correlação das variáveis representativas das forças e dos factores do processo de criação de valor acrescentado.

130. A pesquisa bibliográfica e documental consistiu na consulta de livros, artigos e documentos diversos e a dados secundários produzidos, principalmente, pela TechnoServe, a Food Agriculture Organization (FAO) e outros organismos relevantes.

131. A abordagem analítica da cadeia de valor pretende ser o pano de fundo deste documento, perspectivando a geração de valor como processo maximizador da riqueza gerada pelo sector do caju e pela economia moçambicana. Esta examina a dinâmica entre os diversos actores e actividades que interagem a fim de satisfazer as necessidades de um mercado. O estudo foca-se na análise dos comportamentos e interdependências determinantes do valor criado pelo sector do caju no contexto da economia moçambicana, identificando nós ou estrangulamentos que impedem uma gestão óptima das inter-relações e da maximização do valor criado pelo todo da cadeia. O seu contributo é imprescindível para um melhor entendimento das relações *business-to-business*, e para a identificação de mecanismos de incremento de eficiência e de formas de aumento da produtividade e da criação de valor neste sector. Permite analisar melhorias necessárias para o ambiente de negócios e factores externos influenciadores das dinâmicas de mercado, referidos por Porter.

132. A cadeia de valor mostra-se como uma importante ferramenta de análise em prol da redução da pobreza, se tivermos em conta que as exportações dos países africanos, e de Moçambique, são dominadas por *commodities*, produtos primários, maioritariamente de base agrícola. A agricultura continua a representar uma relevante fonte de receitas de exportação, apesar dos baixos índices de valor criado por unidade produzida e das cadeias de valor de baixa produtividade, com enorme impacto

socioeconómico sobre a sobrevivência das comunidades e o sucesso das estratégias de combate à redução da pobreza absoluta. Dados do Banco Mundial, em relação à África Subsariana, apontam para uma produtividade média por trabalhador do sector agrícola de \$US 343 (2004), representando o mais baixo índice de criação de valor por trabalhador do mundo (World Bank, 2007:5).

### **2.7.2.1 Auscultações Efectuadas Recentemente**

133. O processo de auscultações realizadas pretendeu recolher uma substancial base de observações da realidade deste sector e de registos de experiências, opiniões e sugestões que diversos especialistas sustentam pelo sector do caju moçambicano. Nesta perspectiva, foram dinamizados diversos encontros e visitas, nas províncias de Maputo e Nampula, de forma a proporcionar uma avaliação mais abrangente do sector e do país, considerando a heterogeneidade de realidades, opinião, argumentos e interesses. Para tal, foram promovidas visitas locais a associações de produtores, fábricas de processamento, empresas de comercialização e exportação da amêndoa, assim como encontros com produtores, industriais, instituições de fomento do sector, como a GAPI (delegações de Maputo e Nampula), o INCAJU, a AICAJU, agências de desenvolvimento com intervenção directa no sector do caju, como a TechnoServe (Maputo e Nampula), CLUSA e OLIPA e diversos especialistas com profundo conhecimento e experiência presente e passada, em determinadas áreas do sector (Anexo 1).

### **2.7.2.2 Limitações deste Trabalho**

134. A análise do sector do caju em Moçambique tem-se circunscrito à análise do mercado e cadeia de valor da indústria da castanha de caju, os comportamentos e actividades da oferta, procura, processamento e comercialização da castanha e da amêndoa de caju. A inexistência de dinâmica de mercado no aproveitamento do potencial de negócio do falso fruto, desperdícios e subprodutos da castanha condiciona a presente análise, sendo necessário futuramente, e de acordo com a experiência *players* internacionais, a análise das reais oportunidades, fragilidades e desafios da cajucultura.

135. O âmbito deste trabalho cinge-se a uma perspectiva analítica de cadeia de valor do sector do caju, descritiva do conjunto amplo de actividades que constituem um processo produtivo e relacionamentos e interdependências existentes entre diversos actores desde o produtor até ao consumidor. Não contempla, portanto, uma abordagem de micro-análise dos diversos actores que compõem esta cadeia e o sector do caju e problemas de cariz tecnológico e de gestão para a maximização dos resultados individuais de cada interveniente da cadeia.

136. O facto da castanha de caju, assim como a sua amêndoa, ser considerada uma *soft commodity*, introduz obstáculos ao acesso de estatísticas confiáveis do sector, que condicionam a análise das forças deste mercado. Dificuldades de estabelecimento de preços de referência e de ausência de negociações em bolsas de mercadorias e futuros tornam difícil a construção e publicação de estatísticas credíveis. Estas são geralmente provenientes de órgãos nacionais de estatística que, muitas vezes, não realizam pesquisas directas frequentes e estimam números de produção e comércio de forma indirecta, com base em informações de outros órgãos governamentais, de comércio exterior e de agricultura. Essas informações são compiladas e agregadas pela FAO, porém trazendo consigo as imprecisões das informações das suas fontes, os órgãos de estatística dos diversos países colaboradores (Figueirêdo Junior, 2006: 552).

### 3. O Caju no Contexto do Desenvolvimento Rural

137. A análise do meio envolvente assume um carácter fundamental no quadro conceptual da Figura 13. Da componente externa do meio envolvente podem emergir diversas oportunidades e ameaças, para além de um bom ponto de situação do mercado mundial, permitindo responder à questão “Onde estamos?” e também preparar uma boa base para responder à questão “Para onde queremos ou poderemos ir?”.

138. Esta secção inclui considerações iniciais sobre a situação actual e prospectiva de Moçambique, num horizonte de uma ou duas décadas, que corresponde ao horizonte da EDR considerado, de facto, o horizonte razoável para uma estratégia integral. A EDR fornece um conjunto de hipóteses relevantes que permitem, nesta e em muitas outras considerações de desenvolvimento nacional, e particularmente rural, imaginar os “futuros” alternativos possíveis.

139. A problemática do futuro do caju em Moçambique insere-se, perfeitamente, nesse quadro prospectivo do desenvolvimento económico, nas próximas décadas. Na verdade, dependerá do que irá passar-se com produto como o caju, entre outros eminentemente rurais, que se determinará o tipo, direcção e ritmo de desenvolvimento da economia moçambicana.

#### 3.1. Panorama Actual e Perspectivas para Moçambique?

140. Na década e meia de paz e relativa estabilidade política que Moçambique tem vivido, desde o Acordo de Paz em 1992, o Governo Moçambicano procurou, e em parte tem conseguido, estabelecer um ambiente macroeconómico estável e favorável ao investimento privado, nacional e estrangeiro.

141. Para além de privatizar grande parte dos seus activos produtivos industriais e comerciais, o Governo Moçambicano melhorou substancialmente o ambiente de negócios, eliminando uma parte significativa das restrições e barreiras administrativas à actividade comercial, ao mesmo tempo que tem procurado melhorar as infra-estruturas do país, nomeadamente a nível dos transportes e comunicações.

142. Como já se referiu acima, o crescimento económico e a inflação, são dois indicadores fundamentais que o Governo considera com atenção no seu quadro macroeconómico, mas em que a estabilidade e normalidade dependem fortemente tanto do investimento externo como, principalmente de uma forte máquina de ajuda externa fornecida pela comunidade internacional a Moçambique.

143. No entanto, é cada vez mais claro que a sustentabilidade do crescimento económico a longo prazo terá que depender de um crescimento assente em factores endógenos, capazes de compensar e substituir as fontes externas, nomeadamente aquelas de natureza não produtiva. Um crescimento relativamente rápido e sólido só poderá manter-se com estabilidade política e duradoira e com a implementação de uma nova geração de reformas económicas.

144. Por nova geração de reformas económicas entende-se um conjunto de acções que consolidem e reforcem o quadro de estabilidade macroeconómico existente nos últimos anos, medidas essas que são tanto de natureza macro como, e sobretudo, de natureza microeconómica. Enquanto Moçambique tem exibido a nível macroeconómico um dos crescimentos per capita mais rápidos do mundo<sup>24</sup>,

---

<sup>24</sup> Global Competitiveness Report 2006-07.

simultaneamente apresenta os piores indicadores internacionais em termos de competitividade, corrupção, custos administrativos para iniciar um novo negócio, pagamentos ilícitos para decisões judiciais, lavagem de dinheiro através de canais não bancários, entre outros.

145. São este tipo de factores, alguns de natureza macro e outros microeconómicos, que se tornam actualmente cruciais para o sucesso, nomeadamente os encargos e riscos de actividade, da grande maioria das pequenas e médias empresas existentes, ou em processo de criação. Segundo as avaliações mais recentes da competitividade regional e internacional, em termos do ambiente de negócios, Moçambique continua a ser dos países menos atractivos na África Subsaariana, devido às grandes dificuldades causadas pela corrupção, fraco acesso ao crédito, burocracia ineficiente, infra-estruturas inadequadas e leis laborais restritivas.

146. Sem uma transformação radical do actual ambiente de competitividade de negócios, dificilmente a economia de Moçambique poderá tornar-se sustentável. Tais factores afectam, sobretudo, a actividade das pequenas e médias empresas produtivas, associando-se com a cultura do controlo governamental, lentidão e ineficiência das instituições, bem como obstáculos múltiplos às iniciativas das empresas que exercem ou estão em vias de iniciar os seus negócios em Moçambique.

147. Consciente das circunstâncias adversas ao negócio, acima descritas, a iniciativa FJC-GAPI acredita que o Governo e os seus parceiros económicos internacionais continuarão a empenhar esforços para a criação de um melhor ambiente de negócios. Nos anos recentes, o Fundo Monetário Internacional (FMI) tem insistido que o Governo Moçambicano amplie o crescimento e estimule o emprego na produção industrial, serviços e sector familiar no campo, fortalecendo o capital humano e removendo obstáculos ao desenvolvimento do sector privado. O FMI tem ainda encorajado as autoridades moçambicanas a reduzir os obstáculos burocráticos, a melhorar as infra-estruturas básicas, a reduzir a rigidez do trabalho, simplificando os procedimentos para o recrutamento de mão-de-obra estrangeira, diminuindo os custos de despedimento, e consolidando reformas do sistema judicial para acelerar a administração da justiça e o fortalecimento do cumprimento dos contratos.

148. Recorde-se que estes aspectos, sobretudo as regulamentações laborais, têm vindo a ser questionados pelo sector empresarial por se revelarem pouco estimuladoras, quer para a criação de novos postos de trabalho, quer no que concerne à penalização da falta de produtividade e o mau desempenho. As indemnizações previstas por lei são das mais altas da África Austral e as disputas laborais que vão a tribunal são habitualmente decididas a favor dos trabalhadores. Por seu turno, o recrutamento de especialistas estrangeiros é rodeado de grandes entraves e há, em geral, uma campanha de pressão na opinião pública contra esses mesmos especialistas.

### **3.2. Que tipo de Acumulação de Riqueza em Moçambique?**

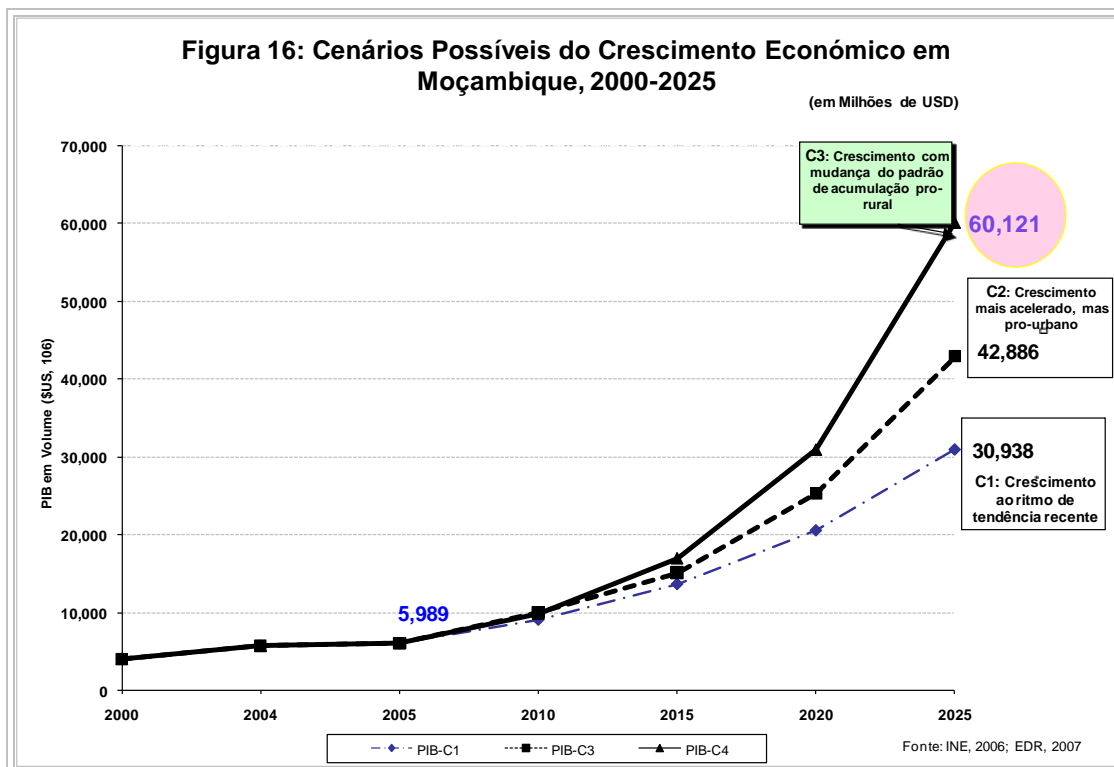
149. Na sequência de documentos programáticos que equacionam o desenvolvimento futuro de Moçambique, particularmente o Programa do Governo de Moçambique 2006-2009, o Programa de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta (PARPA) 2006-2009 e a Agenda 2025, em Setembro de 2007, o Conselho de Ministros aprovou a Estratégia de Desenvolvimento Rural (EDR). De forma mais explícita e directa, a EDR define a essência estratégica do desenvolvimento rural da economia moçambicana, em torno da questão crucial para o desenvolvimento de Moçambique que é a necessidade de mudança do padrão de acumulação da riqueza a favor das zonas rurais.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Nem sempre os processos desfavoráveis à economia rural são simultaneamente, ou na mesma medida, desfavoráveis para a economia nacional. Quando os agentes e pólos de acumulação de riqueza se concentram



150. O desafio da mudança de padrão de acumulação levanta inúmeras questões relacionadas com concorrência e conflitos de interesses, cooperação e competição entre agentes económicos, choques de vontades antagónicas e busca de sinergias comuns. Enfim, tal desafio constitui a fonte de definição de estratégias diversas em conformidade com os interesses e prioridades dos agentes económicos, individuais, empresariais e públicos.

151. Um aspecto importante que a EDR mostra é que nem todo o crescimento económico rápido será necessariamente pró-rural, saudável e sustentável para Moçambique, numa perspectiva de longo prazo. A sustentabilidade a longo prazo da economia moçambicana dependerá, segundo a EDR, do sucesso da estratégia de mudança do padrão de acumulação da economia nacional, a favor da economia rural.<sup>26</sup>



152. Excluindo a hipótese catastrófica, de retrocesso ou colapso geral da economia moçambicana, a EDR considera três hipóteses de crescimento económico nacional, em função do grau de efectividade do contributo da economia rural para a economia nacional.

153. A Figura 14 sumariza os “futuros” equacionados na EDR, deixando claro a grande diferença de resultados gerados por diferentes tipos de estratégias. Entre o cenário de tendência actual, sem uma estratégia de desenvolvimento efectiva para a economia rural, e uma alternativa mais eficaz, poderá significar que até 2025, a economia nacional crescerá entre cinco vezes (no cenário de tendência actual) ou dez ou mais vezes, dependendo da capacidade de transformação.

nos centros urbanos e não necessariamente no exterior, é porque existem fluxos de desequilíbrio mais favoráveis à economia urbana, desvantajosos para a economia rural. A linha divisória entre “economia rural” e “economia urbana” é fluida e difícil de determinar. Mas à semelhança de outros domínios (demográfico, social e cultural), o esforço de classificação e distinção destes dois domínios, pode ajudar a perceber a estrutura e dinâmica do agregado indiferenciado, geralmente representado de forma abstracta pelo conceito de “economia nacional”, agregado nacional, ou produto interno bruto (PIB).

<sup>26</sup> Para novas aplicações e aprofundamentos dos cenários possíveis apresentados na EDR, ver Francisco, 2007.

154. No fundo, o tipo de mudança previsível para as próximas duas décadas, depende da capacidade de se induzir mudanças, maiores ou menores, na estrutura económica com vista a aumentar o contributo da economia rural para a economia nacional.<sup>27</sup> Este é, fundamentalmente, o desafio colocado pela EDR. Um grande desafio, e que os resultados esperados ou ambicionados, justificam o esforço necessário para que seja alcançado com sucesso.

155. Os moldes previstos pela EDR mostram que, em 2025, o PIB de Moçambique poderá atingir os 60 mil milhões de dólares Americanos, contra os cerca de 30 mil milhões previstos, caso as tendências de crescimento se mantiverem constantes. Para que tal aconteça, ou seja, para que o modelo mais desejável da EDR triunfe, será preciso mobilizar produtos como o caju, entre muitos outros, que sejam capazes de se converter em elementos estruturantes efectivos de novos processos de produção. É neste sentido que, iniciativas como a FJC-GAPI, poderão trazer uma mais-valia concreta e preciosa.

### 3.3. Que Estratégia Escolher, Entre Opções Possíveis?

156. Para que a questão do caju deixe de ser um “problema” e se converta em fonte de soluções efectivas de desenvolvimento económico, com benefícios directos, particularmente para a economia rural, será preciso optar por uma de diversas estratégias possíveis.

157. Como se mostrará no Capítulo 2, a iniciativa “Mais caju de Moçambique” só poderá ter sucesso se a estratégia escolhida for entendida e utilizada como um processo dinâmico, contínuo, persistente, de conquista de vantagens competitivas no mercado nacional e, sobretudo, internacional. Para tal será preciso visão, liderança, organização, disciplina e efectividade, a todos os níveis da cadeia de valor do caju de Moçambique.

158. Independentemente do tipo de aproximações à definição de estratégia, um aspecto importante deve ser esclarecido. Só tem sentido falar de estratégia, quando existe um problema para o qual é possível escolher por alternativas diversas em busca de uma solução favorável ou vencedora, num contexto de antagonismo, competição e de vontades e interesses múltiplos. O conceito de estratégia incorpora, quer a determinação de opções, globais e normalmente de médio/longo prazo, quer a determinação das condições para o êxito e a sobrevivência da empresa num ambiente concorrencial e de forma duradoura. Porém, a natureza das escolhas, as alternativas e as condições podem ser determinadas por processos formais e informais, por aproximações determinísticas ou intuitivas, por comportamentos e atitudes diversas, pela conjugação do conhecimento, recursos humanos e financeiros, entre outros (Abreu, 2002; 2004: 17-26; Porter, 1986, 2008: 79-93; Carvalho e Filipe, 2006: 80).

159. Na perspectiva da maximização da geração de valor do elemento estruturante da economia nacional, a cultura do caju, colocam-se três possíveis caminhos que revelam as alternativas em busca do aumento da riqueza nacional, que poderá permitir o aumento das fatias repartidas por todos os agentes envolvidos no sector e as famílias moçambicanas, em particular.

---

<sup>27</sup> Nos moldes previstos pela EDR em 2025, o PIB de Moçambique poderá atingir os 60 mil milhões de dólares Americanos, contra os cerca de 30 mil milhões previstas, se as tendências de crescimento se mantiverem constantes. Se a visão do PARPA prevalecer, o mais provável é que a economia cresça ao ritmo indicado no Cenário 1 (cerca de 7-8% ao ano), mas sem mudanças da estrutura da economia nacional. A projecção intermédia prevê um crescimento ligeiramente mais acelerado do PIB de Moçambique, sustentada por investimento ainda bastante pró-urbano. A terceira projecção, estima uma multiplicação mais acelerada do crescimento da riqueza económica, reflecte não apenas na taxa de crescimento acelerada, mas na mudança do padrão de acumulação de riqueza a favor da economia rural.

### 3.3.1 Principais Alternativas Estratégicas em Jogo

160. Entre as múltiplas alternativas possíveis, existem pelo menos três que se destacam. Excluindo, obviamente, a opção de abandonar por completo a produção do caju em Moçambique, em troca de qualquer outra opção supostamente mais vantajosa para a economia rural, as três alternativas relevantes são as seguintes:

1. Aposta no mercado da exportação de castanha, pelo aumento da qualidade da castanha de caju;
2. Aposta no processamento, introduzindo a decisão de aprofundamento do papel do processamento na criação de valor, com variantes de aposta na exportação de amêndoa de caju semiacabada, amêndoa cozinhada e *branded* e aposta em segmentos específicos, como o FAIR TRADE e produtos orgânicos;
3. Aposta na visão integral do sector do caju, pelo potencial aproveitamento integral da cajucultura.

161. Estas três vias de orientação estratégica do sector do caju serão detalhadas no Capítulo 4. De imediato, vale a pena destacar que, apesar de serem concorrenciais entre si, do ponto de vista da economia rural e nacional, elas não são necessariamente exclusivas.

162. A rivalidade histórica que subsiste entre a exportação e o processamento, dada a concorrência feroz ao nível do mercado da castanha bruta, atribui algum grau de antagonismo entre as alternativas 1 e 2. Contudo, no quadro sectorial, e olhando prospectivamente para o horizonte temporal em que esta iniciativa se enquadra, ambos os cenários subsistirão por algum tempo. A apostar-se numa intensificação do processamento da castanha de caju, é necessário criar condições tecnológicas e de gestão. Por outro lado, a aposta na visão integral da cadeia de valor da cultura de caju preconizada pela alternativa 3 implicará um *fine tuning* da actual cadeia de valor da indústria da castanha, originando afinamentos ao nível da produção e processamento da castanha de caju.

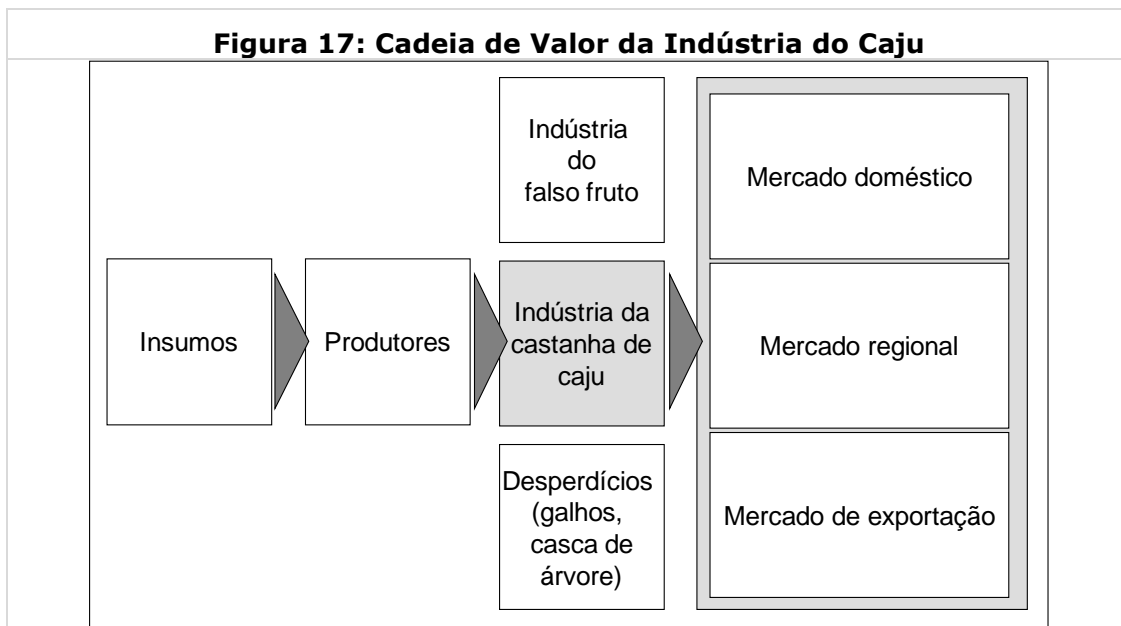
### 3.4. Análise Externa Global e Contexto da Indústria de Caju Moçambicana

163. Sem pretender ser exaustivo, dois tópicos destacados no quadro conceptual da Figura 1 necessitam de ser referidos neste concept paper: 1) A análise externa global, e 2) A análise externa do contexto da indústria do caju. Sobre a análise externa global, salienta-se o seguinte: 1) Antecedentes históricos; 2) Situação actual e perspectivas de evolução de Moçambique; 3) O caju no mundo e em Moçambique, em termos de produção, comércio e consumo mundial; 4) Contexto económico e demográfico; 5) Aspectos sociais e culturais, nomeadamente a situação da força de trabalho rural, estilo de vida laboral, relacionamento institucional, incluindo atitudes face à empresa, ao governo, à sociedade civil, entre outros; 6) Nível tecnológico e ecológico – custo e disponibilidade de recursos naturais, potencialidades das empresas face a possíveis mudanças tecnológicas.

#### 3.4.1 Análise Externa Global: O Caju no Mundo e em Moçambique

164. A análise do sector do caju implica considerar a utilização integral do cajueiro, desde falso fruto ou pedúnculo, castanha de caju e madeira e desperdícios da árvore (cajueiro). Os três tipos de matéria-prima provenientes do cajueiro abrem a possibilidade de negócio para produção de inúmeros produtos

intermédios e finais. Estamos, portanto, perante várias indústrias, com tecnologia e gestão específicas, que utilizam a cajucultura como fonte de matéria-prima para abastecimento dos seus processos produtivos – indústria de processamento da castanha, indústria de processamento do falso fruto e indústria de desperdícios do cajueiro.



165. A indústria da castanha de caju constitui o sector que contempla o conjunto das actividades que utilizam como matéria-prima a castanha de caju. Este sector agrupa actividades de comercialização da castanha de caju com casca, actividades de processamento da castanha e comércio da amêndoa de caju e aplicações dos resíduos da casca da castanha. Acaba por ser esta a indústria que representa actualmente o sector do caju em Moçambique, constituída pelos mercados da castanha e da amêndoa de caju, sendo inexistente a produção de LCC.

166. Em Moçambique, não existe dinâmica em torno da indústria do falso fruto, não se verificando o aproveitamento do falso fruto *in natura* para consumo humano, à excepção do inexpressivo mercado local, nem processamento do pedúnculo para a produção de sumos, bebidas, doces, passas ou outras finalidades. O aproveitamento dos galhos e casca de árvore pode resultar na produção de derivados com aplicação na indústria química e na queima industrial, também estes sem expressão em Moçambique.

**Figura 18: Casca da castanha de caju**



Fonte: Fotografia captada aquando da visita a Nampula em Março 2008, na IPCCM, Lda.

#### **3.4.1.1 Análise Externa Global do Caju: Produção em África e no Mundo**

167. Moçambique foi, desde a década 20 a meados da década de 70 do Século XX, o líder mundial na produção agrícola e indústria de caju, tendo atingido no ano 1972 mais de 240 mil toneladas. Com condições climáticas ideais para a produção de caju, excepto nas ocasiões em que a zona costeira e

afectada por ciclones, durante mais de meio século, os milhões de cajueiros nasceram e cresceram principalmente de forma espontânea.

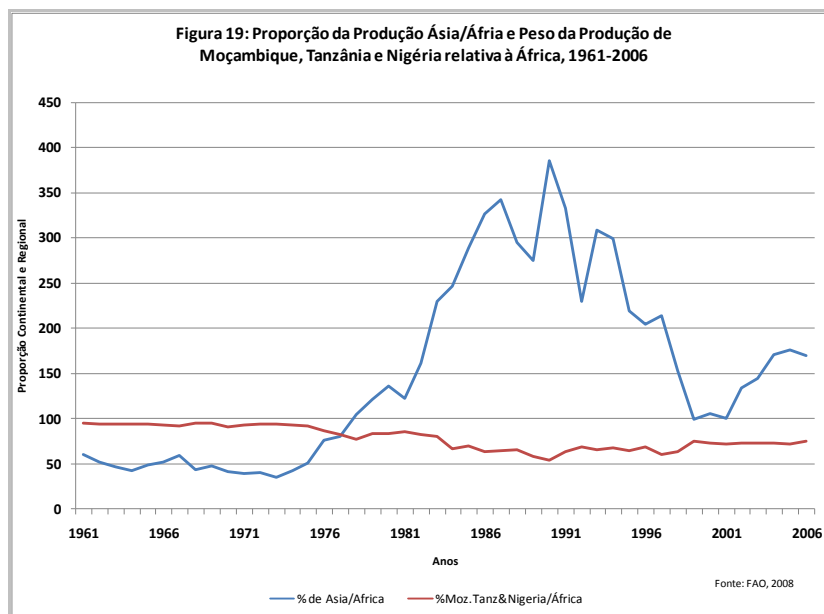
168. A produção do caju tornou-se fundamental na economia de Moçambique, tanto pelas receitas em divisas para a economia nacional como pelo seu papel fundamental na economia familiar rural. Contudo, por diversos factores, acumulados ao longo das últimas duas ou três décadas, a produção do caju reduziu-se para nível muito abaixo dos líderes mundiais.

169. Apesar da produção de caju ter recuperado, nos últimos vinte anos, a uma taxa anual de 5%, Moçambique ainda não conseguiu compensar o declínio anterior, numa média de 20% anuais entre o pico em 1973 (240,000 ton.) e 1984. De acordo com a FAO, a produção de caju em Moçambique diminuiu, entre 1973 e 2006, a uma taxa média anual de 4%.

170. Considerando a experiência de crescimento positivo dos últimos vinte anos, a uma taxa de 5% ao ano, Moçambique precisará de mais 26 anos<sup>28</sup> para atingir e ultrapassar o pico histórico das 240 mil toneladas de 1973.

171. Devido à crise de produção em Moçambique, e também da Tanzânia, desde meados da década de 1970, a distribuição geográfica do peso mundial de produção mudou drasticamente a favor do

continente asiático em detrimento do continente africano (Figura 16).



172. A produção média de África, nos últimos dez anos, rondou as 577 toneladas por ano, com a Nigéria a aparecer nas estatísticas da FAO como o principal produtor africano.<sup>29</sup>

Desde meados da década de 1970, o peso da produção

regional de caju foi mudando progressivamente, sendo que desde 1990 a região ocidental ultrapassou persistentemente a oriental.

### 3.4.1.2 Comércio de Caju no Continente Africano

173. A exportação internacional de Castanha de caju tem origem principalmente em África, enquanto os grandes protagonistas de outros continentes, tudo fazem para primeiro garantirem matéria-prima para as suas indústrias de processamento. Países como a Índia, Vietname, Indonésia e Brasil não

<sup>28</sup> Parte dos cajueiros estão envelhecidos e tornam-se improdutivos, mas pode-se admitir que outros novos surjam por via subespontânea.

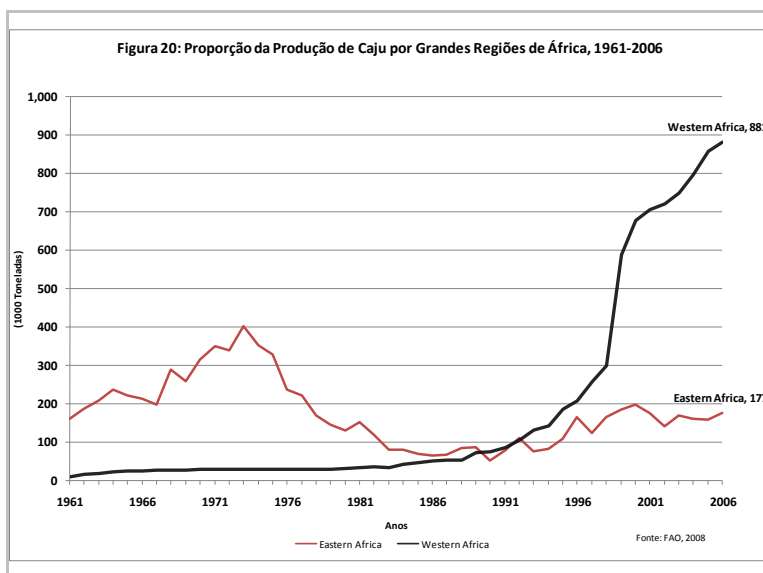
<sup>29</sup> Os níveis da produção da Nigéria, indicados pela FAO, são considerados pela Horus Entreprises (2005: 6) muito acima de estimativas de outras fontes. Uma possível explicação adiantada é que a FAO tome em consideração a produção total, enquanto outras fontes poderão estar a considerar apenas a produção comercializada.

exportam castanha de caju em bruto, tanto porque os seus governos estão empenhados em proteger a sua indústria nacional, com elevadas capacidades de processamento interno.

174. Em contra partida, desde a década de 1980, que a exportação internacional de castanha passou a ser predominantemente de origem africana. Isto reflecte a grande fraqueza dos países africanos, em termos não só de processamento da sua castanha mas também de defesa do seu empresariado produtivo nacional. Neste âmbito, Moçambique tornou-se o exemplo mais dramático, ao perder uma indústria de nível mundial, na sequência primeiro da implementação de políticas socialistas e da guerra civil, e já na década de 1990, da aplicação de políticas que provocaram a completa desindustrialização do sector de caju (Pereira Leite, 1999; PNUD, 1998).

### 3.4.1.3 Processamento Industrial em Moçambique e no Mundo

175. A maior parte da indústria de processamento da amêndoa de caju acontece em três países: Índia, Vietname e Brasil, com diferentes modelos de processamento. Em Moçambique, na década de 50, a agricultura empresarial, passou a prestar crescente atenção à cultura, devido ao bom rendimento económico da castanha, quer plantando grandes cajuais, quer intercalando a árvore com outras culturas. Apresentando condições climáticas ideais para a produção de caju, Moçambique foi desde os anos 20 a 1974 o líder mundial na indústria do caju, tendo atingido níveis de produção superiores a 240.000 Toneladas/ano, nos anos 70 e uma indústria de processamento nacional com elevada reputação de qualidade no mercado internacional (Pereira Leite, 1999; TechnoServe, 2005).<sup>30</sup>



176. No momento da desagregação do sistema colonial português, uma dinâmica de industrialização interna, confirmada desde os anos 60 com a introdução de métodos mecânicos no processo de descasque e a intervenção proteccionista do Estado colonial, conferia à economia do caju um papel dominante nas receitas de exportação de Moçambique.

177. Em 1974, as receitas associadas ao comércio externo dos produtos do cajueiro representavam 21,3% do total das exportações da colónia (castanha 5,9%, amêndoa 14,2%, óleo/CNSL 1,2%). Nesta altura, a exportação de caju ganhava posição face ao algodão e ao açúcar, núcleos centrais da estruturação da economia de exportação colonial (representando respectivamente 11,1% e 20,9% do comércio externo do território).

<sup>30</sup> As fontes de dados em diversos casos divergem quanto às quantidades de pelo menos certos anos, mas de uma maneira geral coincidem quanto às tendências dos valores.



**Tabela 4: Comparação dos modelos de produção e processamento de castanha de caju entre principais competidores internacionais**

COMPETIDOR	PRODUÇÃO	PROCESSAMENTO
BRASIL	Grande fragmentação da produção Utilização de cajueiro-anão-precoce em torno de 9% e estagnada Castanhas maiores	Automação tradicional com índice de inteiras entre 50% e 55% Grande concentração de processadores (11) mecanizados e algumas minifábricas, com capacidade total de 270 mil ton/ano
ÍNDIA	Fragmentação da produção e arrendamento da colheita em áreas do Estado Crescente utilização de cajueiro-anão	Minifábricas semi-automatizadas com índice de inteiras entre 75% e 85% Fragmentação dos processadores (~1.100 com capacidade total de 1 milhão de ton/ano)
VIETNÃ	Fragmentação da produção Pomares quase que exclusivamente de cajueiro-anão	Modelo de minifábrica prevalecte com elevado rendimento de inteiras (~80%) Fragmentação de processadores (70-80) com capacidade total superior a 350 mil ton/ano

Fonte: Figueirêdo Júnior, 2006

178. Moçambique revelou-se, assim, como o maior produtor mundial de castanha de caju (com cerca de 43% da produção mundial), o que lhe permitiu abastecer as suas unidades de descasque (que garantiam 24 mil toneladas de amêndoa ao mercado mundial em 1974) e simultaneamente a manutenção do fluxo de castanha para a Índia, que desde a década de 30, assumia uma função importante no aprovisionamento das fábricas localizadas na costa indiana de Malabar (Pereira Leite, 1999).

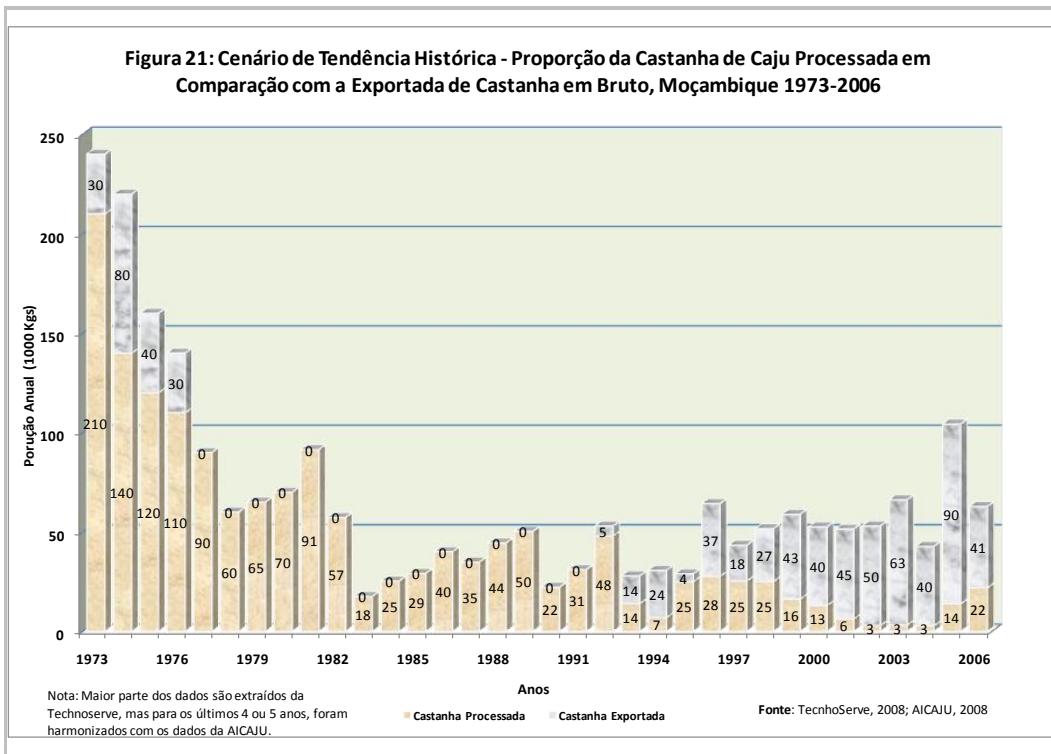
179. A independência de Moçambique, em 1975, e a institucionalização de um sistema económico de gestão centralizada e socialista originou rupturas imediatas no funcionamento da cadeia do sector de caju, devido ao abandono das explorações e das fábricas por parte dos empresários portugueses, a nacionalização da indústria, e os baixos índices de produtividade.

180. A situação crítica do sector do caju, nos primeiros anos de independência levou, em 1987, a impor medidas proteccionistas na exportação da castanha bruta. Mas, na década de 80, à falta de incentivos e condições de competitividade comercial, adiciona-se a devastadora guerra civil que se prolongou até aos Acordos de Paz de 1992. Em 1983, a produção de castanha de caju atingiu a diminuta cifra de 18 mil toneladas (Pereira Leite, 1999: 42, Technoserve, 2005). Moçambique perde assim a sua posição de liderança no mercado mundial do caju, passando tal lugar a ser disputado entre a Índia e o Brasil, e recentemente, pelo Vietname.

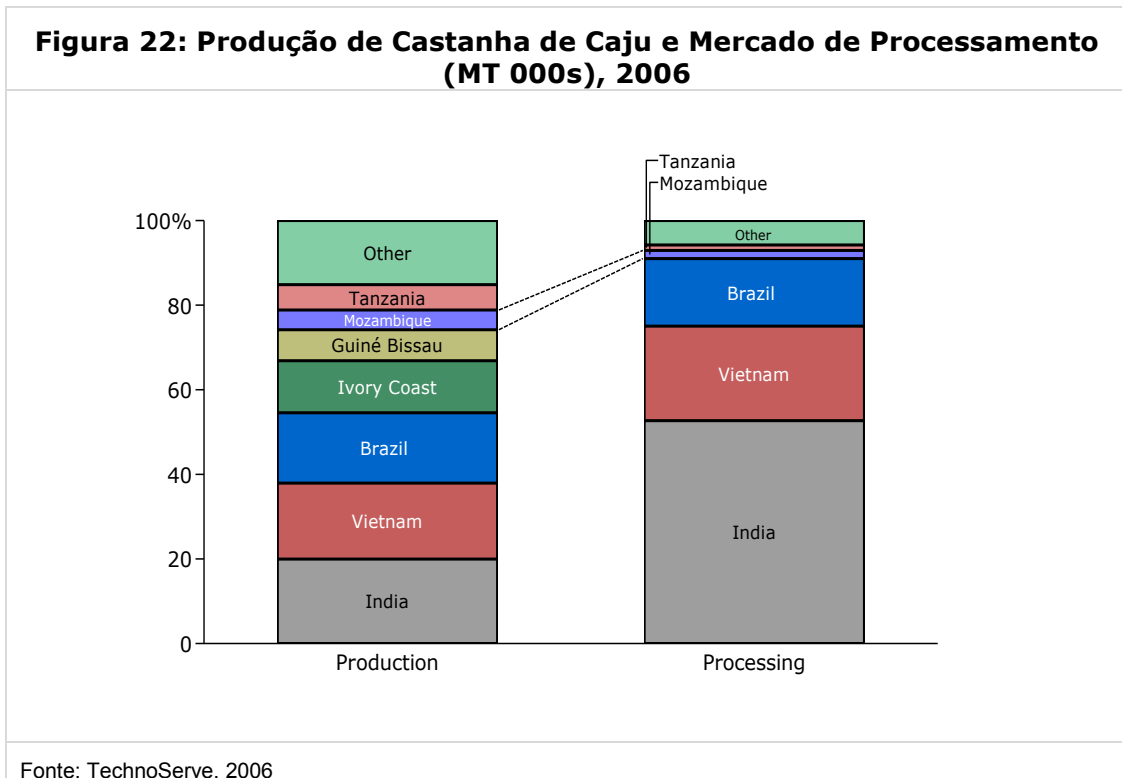
181. Em meados da década de 90, na sequência das reformas políticas, jurídicas e institucionais proporcionadas pela Constituição da República de 1990, a generalização das reformas económicas iniciadas com Plano de Reabilitação Económica (PRE) de 1987, o fim da guerra em 1992 e a realização com sucesso das 1ª eleições multipartidárias em 1994, parecia que estavam criadas as condições necessárias e suficientes para Moçambique procurar recuperar uma posição de relevo e prestigiante na produção mundial de caju.

182. A Figura 18 ilustra bem a evolução anteriormente referida, evidenciando a evolução da proporção de castanha de caju processada comparativamente à castanha exportada em bruto. Do ponto de vista da iniciativa “Mais caju Moçambique” o aspecto relevante a reter é o potencial latente que o País mantém subaproveitado.





183. Como ilustra a Figura 19, Moçambique é presentemente o quarto maior processador mundial de caju, mas os três países que se encontram à frente representam mais de 90% do processamento mundial.

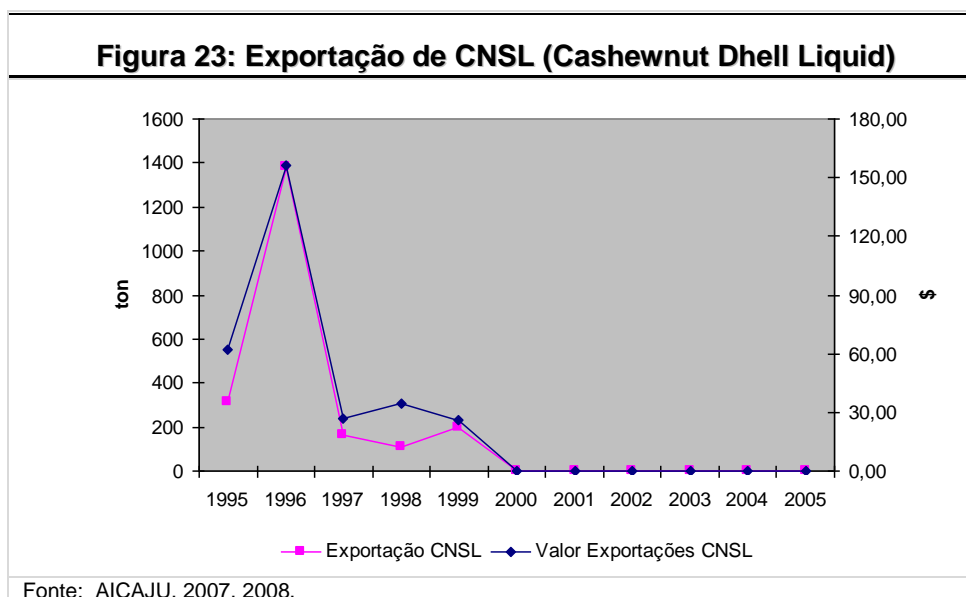


### 3.4.2 Análise Externa do Contexto da Indústria do Caju moçambicano

184. Das múltiplas utilizações que o caju permite gerar, a economia moçambicana está focada apenas nos mercados de dois produtos, vendidos no mercado doméstico e no mercado externo (exportação): a castanha de caju em bruto e a amêndoa de castanha de caju, depois de sofrer processamento.

185. Existe ainda uma inexpressiva utilização (informal) da castanha de caju para produção de CNSL, a partir da extracção do líquido da casca, que permite produzir biodiesel, na sua maioria incorporados pelos industriais em diversas fases do processamento da castanha, substituindo os combustíveis fósseis. Os últimos registos da AICAJU, sobre o mercado de exportação do CNSL, remontam a 1999, onde se registou uma produção de 200 toneladas e um preço médio por tonelada de \$0,13 dólares americanos.

186. Não se verifica a produção de derivados da amêndoa de caju, nem de outros derivados que a castanha permite aproveitar, e é inexistente o aproveitamento do falso fruto, confinando actualmente a geração de valor da cultura de caju ao comércio e processamento da castanha bruta, e posterior comércio da ACC. A análise da indústria do caju moçambicano remete-nos portanto, para dois mercados definidos por estes produtos: mercado de castanha bruta e mercado de amêndoa de caju. A compreensão do comportamento da oferta e da procura de castanha de caju, principal produto da cajucultura, é o ponto de partida para o delineamento de estratégias que permitam incrementar a competitividade deste sector.



187. A estrutura da indústria pode ser analisada a partir do comportamento da oferta, da procura e dos preços, assim como da cadeia de valor da castanha de caju, do ambiente de negócios e de choques ou eventos externos significativos que possam alterar dinamicamente a estrutura da indústria, com reflexos na conduta e na performance de cada agente económico. A análise detalhada das forças que regem a indústria de castanha de caju permitirá a identificação de oportunidades para alavancar o sector de cajucultura moçambicano, numa perspectiva de maior criação de valor para a economia nacional e para a sociedade moçambicana.

### 3.4.3 Mercado de castanha bruta moçambicana

#### 3.4.3.1 Procura

188. A Índia constitui o principal destino da castanha produzida em Moçambique (dados do AICAJU, em 2006, mais de 65% para exportação), seguindo-se a indústria de processamento moçambicana e o consumo do mercado doméstico e informal. Segundo a mesma fonte, no mesmo ano, a indústria nacional adquiriu 21.943 toneladas, o que constitui um crescimento relevante face ao ano anterior, rondando as nove mil toneladas anuais. Os dados da TechnoServe não são exactamente coincidentes mas ilustram uma taxa média de crescimento anual de processamento, entre 2003 e 2006, de 169%, o que se repercute no aumento substancial da procura de matéria-prima por parte da indústria processadora (TechnoServe, 2007).

189. Por outro lado, existe uma forte concorrência pelo mercado da castanha bruta entre a Índia e o Vietname. Esta pressão poderá, no futuro, significar uma maior procura pela castanha bruta produzida em África e a castanha moçambicana, em particular, dada a proximidade geográfica com a indústria indiana.

190. A estrutura de monopólio que caracteriza o mercado da castanha bruta dominada pela Índia, e a estrutura cartelizada que domina o comércio da castanha bruta em todo

o Moçambique, impõem uma volatilidade nos preços ao produtor da castanha, assim como um desfavorecimento das condições de venda, na perspectiva do produtor. As fracas infra-estruturas nos distritos e a capacidade de liquidez imediata dos intermediários conferem maior poder negocial ao comprador da castanha, subvertendo o valor criado nesta fase, a favor do grande comerciante/exportador.

#### 3.4.3.2 Preços da castanha

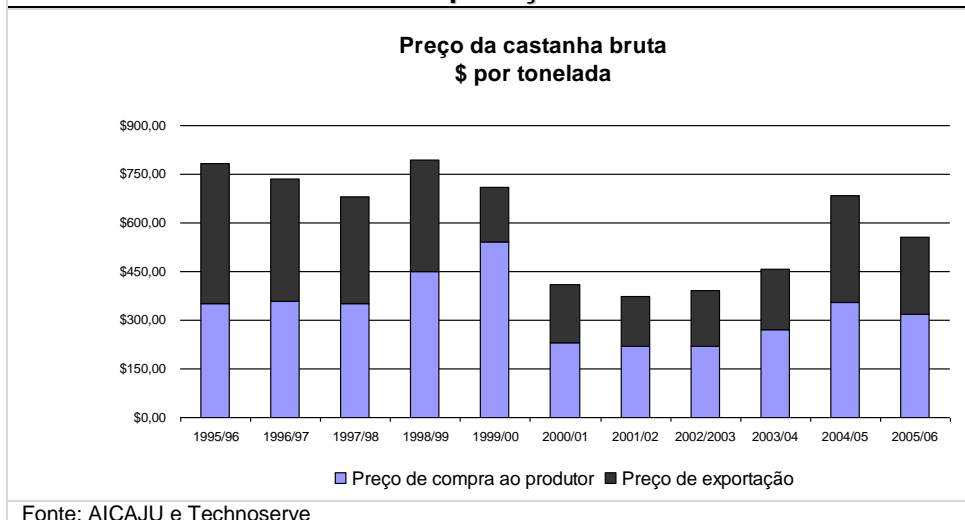
191. Os preços da castanha apresentam uma elevada volatilidade, como ilustra o gráfico abaixo, em grande parte pelos efeitos do mercado da amêndoa processada, cotada nas bolsas internacionais e que retardam a fazer-se sentir nos mercados abastecedores desta matéria-prima, onde os preços de compra da castanha bruta sofrem oscilações mais de um mês depois dos comportamentos bolsistas.

**Figura 24: Armazenamento da Casca da castanha**



**Fonte:** Fotografia captada aquando da visita a Nampula, Março 2008, CondorNuts, Lda.

**Figura 25: Evolução Comparativa dos Preços ao Produtor e de exportação**



### 3.4.3.3 Concorrência

192. Dois grandes grupos de concorrentes se apresentam à castanha de caju moçambicana: os países africanos em geral, e os da África Ocidental (Benim, Costa do Marfim, Guiné), em particular, com elevadas taxas de crescimento na produção de castanha, e os países com maior índice de processamento, nomeadamente, a Índia, Vietname e Brasil, com o desenvolvimento de políticas de fomento da produção nacional para diminuição da dependência de castanha proveniente do exterior.

### 3.4.4 Mercado da amêndoa de caju

193. A indústria moçambicana processou, no ano 2006, 21.943 toneladas, das cerca de 62.821 toneladas de produção total de castanha em bruto, apresentando uma actual capacidade instalada de processamento de cerca de 40.000 toneladas/ano (AICAJU, 2008).

#### 3.4.4.1 Procura

194. A amêndoa de caju insere-se no mercado das amêndoas em conjunto com as amêndoas, avelãs, macadamias, amendoins e outras passas. Embora sejam considerados substitutos entre si, estes produtos podem funcionar como complementares quando, por exemplo, compõem uma mistura aperitiva de nozes. Esta complementaridade também ocorre com algumas frutas secas e cristalizadas, como passas, figos, tâmaras e damascos, e, naturalmente, com as bebidas alcoólicas. Apesar da estagnação de alguns produtos como o amendoim, o mercado das *premium nuts* (caju, pistacho) tem registado consideráveis crescimentos; 60% da amêndoa de caju é consumida em *snacks*, enquanto o restante é utilizado nos sectores de pastelaria, saladas e outros alimentos confeccionados.

195. Entre 2000 e 2004, a procura global por amêndoa de caju cresceu mais de 50%, alcançando 354 mil toneladas em 2004, sendo impulsionada principalmente pelo consumo dos países importadores, que representam 75% do mercado total<sup>31</sup>. Este comportamento da procura equivale a uma taxa média de crescimento de 10,4% ao ano, bem superior ao crescimento do rendimento *per capita* mundial de

<sup>31</sup> ITNC, International Tree Nut Council, segundo fonte anunciada por Figueirêdo Júnior (2006:551)

4,7% ao ano neste mesmo período, de acordo com informações do Banco Mundial. De acordo com a FAO, na importação de amêndoas de caju – com volumes também ligeiramente superiores aos estimados pelo ITNC<sup>32</sup>, porém com tendências semelhantes –, o consumo vem crescendo nos últimos 10 anos à taxa anual de 6,9%. Os principais importadores são países desenvolvidos, com os Estados Unidos respondendo isoladamente por 45% das importações mundiais, seguidos por Holanda, Inglaterra, Canadá e Alemanha, sendo que a Holanda e a Alemanha servem de entreposto comercial e industrial reexportando regularmente metade das suas importações. Outros países fora deste bloco, como Rússia, China e Emirados Árabes, vêm ganhando participação (Figueirêdo Junior, 2006: 564).

196. Os principais clientes da amêndoa processada em Moçambique são a Holanda, África do Sul, EUA, resto da Europa e Médio Oriente, entre outros, sendo utilizados dois tipos de canais de venda: a venda directa das indústrias de processamento a cadeias alimentares e de retalho, e a venda por meio de *brokers* internacionais com relação especial com as cadeias de retalho e os *brand creators*.

197. As principais características requeridas pelos consumidores da amêndoa da castanha de caju são a integridade, o tamanho, a cor e o sabor. Quanto à integridade, as amêndoas da castanha podem ser inteiras, em metades, em batoques, em pedaços, em grãos e em pó (farinha). Quanto à cor, as amêndoas são classificadas em quatro escalas, desde a mais clara até à mais acastanhada, com algumas manchas; e quanto ao tamanho, as amêndoas são classificadas pela quantidade média por libra, que varia desde as menores, com 450 unidades/libra, até às maiores, com 160 unidades/lb (Anexo 3). O sabor é natural da amêndoa, mas também depende do processo a que a castanha é submetida. Quanto maior, mais inteira e mais clara, maior o preço da amêndoa (Figueirêdo Junior, 2006: 563).

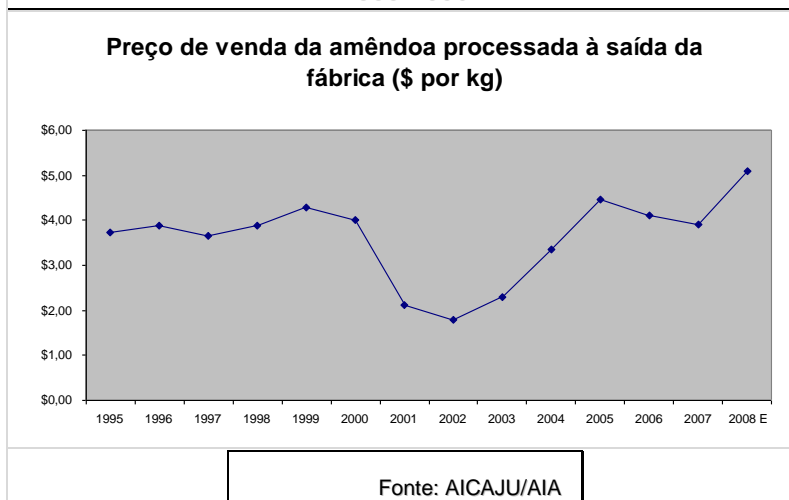
198. As novas tendências de consumo de alimentos saudáveis e biológicos dão origem ao aparecimento de novos nichos de mercado com grande potencial de negócio, disposto a pagar 15-50% mais pela não utilização de químicos no desenvolvimento do produto.

#### 3.4.4.2 Preço da amêndoa moçambicana

199. O preço da amêndoa processada é relativamente mais estável que o preço da matéria-prima, ainda que sofra flutuações provocadas pelos comportamentos nas valorizações das *commodities* agrícolas, neste caso, o caju, nas bolsas de Nova Iorque e Amsterdão<sup>33</sup>.

200. Ao nível da venda da ACC moçambicana, verifica-se uma concentração do mercado

**Figura 26: Preço da Amêndoa de Caju à Saída da Fábrica, 1995-2006**



<sup>32</sup> *idem*

<sup>33</sup> Adiantado por Raimundo Matule (INCAJU) à equipa de trabalho

pela criação da AIA, uma *holding* detida por industriais do caju e pela qual garantem melhores condições de venda no mercado internacional da amêndoa, através do aproveitamento de efeitos de escala e na aposta de novas formas de marketing, como é o caso do conceito Zambique, que valoriza a qualidade.

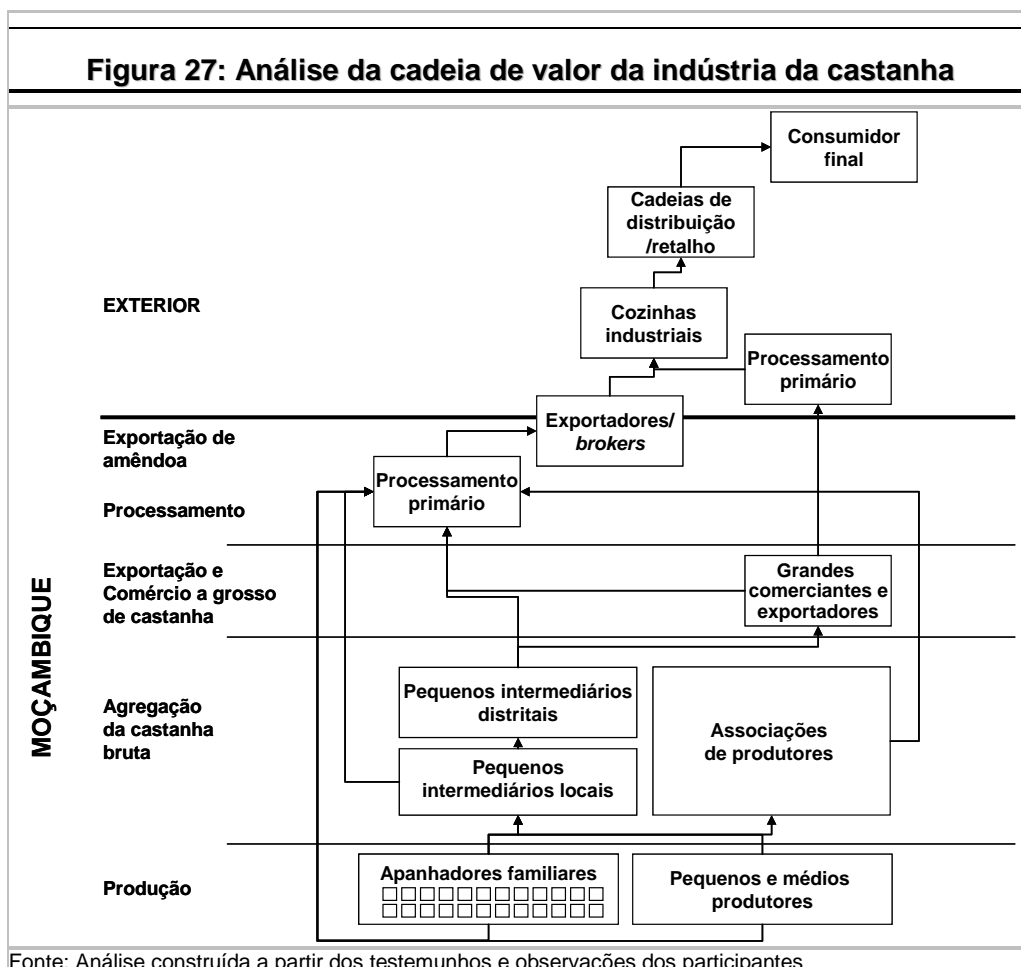
### 3.4.4.3 Concorrência

201. A falta de competitividade da amêndoa moçambicana sofre ameaças contínuas dos principais concorrentes a este nível, nomeadamente Índia, Brasil e Vietname, e os países africanos com alguma expressão na produção e processamento de castanha, como a Nigéria e a Guiné-Bissau.

## 3.5. Estrutura Interna da Indústria da Castanha de Caju

### 3.5.1 Cadeia de valor do sector do Caju

202. A maximização da criação de valor ao longo da cadeia implica uma mudança de perspectiva em relação às forças competitivas preconizadas por Porter. Na verdade, qualquer dinâmica criadora e distribuidora de valor entre os actores implica uma abordagem de *value net* (Branderburger & Nalebuff, 1997), holística do sector do caju, nas suas várias dimensões – Produção, Processamento e Comércio. O potencial de valor criado pode aumentar quanto melhor for o envolvimento dos diversos intervenientes na sua esfera de actuação.



203. Nesta perspectiva sectorial, porque o interesse da cultura do caju está restritamente focado na castanha e amêndoa de caju, a análise da cadeia de valor remete-nos para o conjunto de sete grandes actividades com implicação directa na actual geração de valor no produto caju – produção, agregação local da castanha bruta, exportação e comércio a grosso da castanha, processamento intermédio, cozinha industrial, exportação de amêndoa e marketing/canais de distribuição.

204. A análise da cadeia de valor actual acaba por constituir uma pequena parcela de um bolo total descrito pelo potencial de oportunidades de negócio, criadas pelo elevado número de produtos derivados e subprodutos não aproveitadas por Moçambique.

205. Actualmente, a cadeia de valor do caju moçambicano apresenta-se ainda descoordenada e fragilizada em vários elos fundamentais no processo de criação de valor. Como mostram as Figuras 3 e 4, apresentadas no Capítulo 1, o valor criado em território moçambicano ronda os 20% do valor gerado.

206. Existem, assim fundamentalmente, dois mercados em jogo nesta cadeia de valor: o caju moçambicano é vendido sob a forma de castanha em bruto e sob a forma de amêndoa, depois de sofrer processamento. Os dois produtos são vendidos no mercado doméstico e no mercado externo (exportação). Em 2006, mais de 65% da produção de castanha bruta foi exportada por intermédio de grandes comerciantes ou exportadores indianos e tem como destino a Índia. Cerca de 35% da produção total foi processada localmente e alimentou o mercado local e internacional de ACC (AICAJU, 2008), tendo como destinos, nomeadamente, a Holanda, Inglaterra, Holanda e resto da Europa, África do Sul, EUA e Médio Oriente<sup>34</sup>.

### **3.5.1.1 Estrutura interna dos elos da cadeia de valor**

#### **3.5.1.1.1 Produção**

207. A produção de castanha alimenta os mercados de castanha bruta e de amêndoa de castanha, e nela desenvolvem-se as actividades de colheita da castanha, pós-colheita e manutenção do cajual. Verifica-se o desperdício do falso fruto que, pela falta de condições logísticas e tecnologia de colheita e pós-colheita, se acaba por degradar e não constituir uma fonte de rendimento para as populações que poderia adicionar rendimento a partir da castanha.

208. O mercado é bastante fragmentado, ao nível da compra da castanha bruta, e os produtores encontram-se numa situação fragilizada em termos de negociação, dadas as informações nebulosas, desconcertantes e pouco claras que recebem dos intermediários locais e grossistas, ou mesmo, exportadores<sup>35</sup>. Têm-se registado movimentações de associativismo por parte dos produtores, que apresentam o carácter múltiplo de agregação da produção para melhor coordenação com o mercado a jusante, entidades de difusão e apoio técnico, em termos agronómicos e gestão<sup>36</sup>.

209. A fragmentação e heterogeneidade de procedimentos e realidades do mercado a este nível, permite identificar dois tipos de actores a operar a este nível:

---

<sup>34</sup> Informações avançadas no encontro promovido com Ali Cherif Deroua (AIA)

<sup>35</sup> A assimetria de informação verificada a este nível pode significar um aumento de mais de 85% do preço de compra da castanha, por parte do processador, como afirmou A.F. Miranda.

<sup>36</sup> A equipa de trabalho visitou o Fórum de Associações de Produtores de Namiope, distrito de Murrupula, constituído por 6 associações de produtores, representando um total de 360 produtores. Produzem e vendem amendoim, gergelim, caju e feijão e o Ikuru é o único comprador. São seus parceiros a CLUSA e a OLIPA.



- Apanhadores do sector familiar, que representam 70% dos produtores de caju<sup>37</sup>, para quem o caju é uma fonte de subsistência suplementar derivando numa produção descentralizada e fragmentada. 34,9% dos agricultores produzem caju, sendo o sector familiar responsável por cerca de 98% da produção total de castanha (INCAJU, 2006)<sup>38</sup>, implicando um forte impacto socioeconómico deste produto nas comunidades. A actividade destes rege-se pela colheita, não se verificando, na esmagadora maioria dos casos manutenção e/ou substituição das árvores e muito menos, capacidade de acondicionamento da castanha colhida. A falta de recursos e a instabilidade dos preços de venda da castanha desincentiva as famílias a investirem em tempo, trabalho ou terra nesta cultura.
- Produtores de pequena e média dimensão, responsáveis por uma pequena fatia da produção total, apresentam competências técnicas e agrícolas e com incentivos para o investimento no re-plantio do cajal. Neste grupo, inserem-se as grandes explorações (> 100 hectares) geridas por industriais do caju; as médias explorações, que apresentam dimensões entre 2ha e 3ha, numa média de 200-250 árvores e as pequenas explorações organizadas em associações de produtores, com uma média de 20-25 árvores (TechnoServe, 2006)<sup>39</sup>.

210. De um modo ainda pouco expressivo, verifica-se o aparecimento de explorações empresariais de cajal, muitas delas pertencentes a processadores, que enveredam por estratégias de integração vertical da actividade de produção.<sup>40</sup>

211. Do ponto de vista da castanha produzida em Moçambique, esta revela baixos índices de qualidade (*outturn* médio de 42-46 lbs, quando comparados com os 50-56 da Índia e Vietname, TechnoServe) e fraca quantidade, fragilizando a posição de Moçambique no contexto do mercado

de castanha bruta, e comprometendo a incorporação de valor por intermédio do processamento e ao longo de toda a cadeia<sup>41</sup>. A TechnoServe adianta que as causas da degradação da qualidade da castanha moçambicana divergem de acordo com a zona geográfica em questão. Enquanto no Norte (eixo Nampula, Cabo Delgado, Zambézia), as árvores encontram-se no fim do seu ciclo de vida, em média com 30/35 anos de idade, a mortalidade estima-se em 1 milhão de árvores por ano<sup>42</sup>, sendo limitado o efeito de tratamentos químicos na produtividade dos cajueiros, no Sul (eixo Maputo, Gaza e

**Figura 28: Exploração agrícola da empresa IPCCM, com plantação de 30 ha de cajal**



**Fonte:** Fotografia captada aquando da visita a Nampula em Março 2008, na IPCCM, Lda.

<sup>37</sup> Estimativa avançada por Shakti Pal (TechnoServe) que, a este respeito, afirmou que “70% dos produtores são meros apanhadores, não se dedicando à limpeza dos cajuais”.

<sup>38</sup> Realidade da produção nacional caracterizada pelo Eng. Matule (INCAJU), em reunião dinamizada pela equipa de trabalho.

<sup>39</sup> “Cashew Quality Initiative”, TechnoServe, August, 2006.

<sup>40</sup> Exemplo dos industriais Miranda e Rafik.

<sup>41</sup> Shakti Pal (TechnoServe) afirmou que para que todos ganhem com a incorporação de mais valor “é necessário níveis mínimos de *outturn* de 42 lbs, dado que o preço da amêndoa processada, no mercado internacional difere substancialmente de acordo com o *outturn*. Com a boa qualidade ganha o produtor, o processador e o trabalhador”. Enquanto que para 40 lbs, o valor de 1 tonelada chega aos \$300, para 42 lbs os valores rondam os \$600, para os 50 lbs, \$800 e 52-56 lbs o preço por tonelada ascende aos \$1100.

<sup>42</sup> Idade avançada pela opinião do Dr. Shakti Pal, TechnoServe, e corroborada pelo Dr. Américo Uaciquete, que ainda adiantou os valores estimados sobre a taxa de mortalidade do cajal

Inhambane), as desadequadas técnicas de colheita e pós-colheita da castanha resultam em perdas substanciais de produção<sup>43</sup>.

### **3.5.1.1.2 Agregação local da castanha bruta**

212. A agregação local de castanha bruta compreende as actividades de troca, agregação e armazenamento, ainda que em pequenas quantidades, da castanha bruta proveniente de vários produtores. Esta actividade é desenvolvida em grande parte pelos pequenos comerciantes locais, associados a uma rede dos grandes comerciantes e/ou aos exportadores de castanha bruta.

213. Por outro lado, os industriais são parte integrante desta actividade na compra da matéria-prima para abastecimento do processamento, não conseguindo suportar os custos de aquisição da castanha, devido às grandes necessidades de fundo de maneio e deslocações até ao mercado produtor fragmentado. O produto aqui transaccionado é indiferenciado, já que não existe diferenciação no preço de compra da castanha de acordo com a qualidade, não dando incentivos aos produtores para apostarem na qualidade da castanha.

214. É nesta arena que se joga o grosso do negócio do mercado da castanha bruta e a produção nacional que segue para exportação, condicionando desta forma o abastecimento da indústria processadora com incapacidade de concorrer com as redes oligopolistas montadas pelos grandes comerciantes e abastecendo os cartéis indianos que dominam o comércio da castanha bruta, em praticamente toda a África. Segundo práticas menos lícitas, rede de exportadores/importadores ganham vantagem concorrencial através de práticas menos lícitas<sup>44</sup>.

215. Existem diversos níveis de intermediários que separam o produtor do grande comerciante/exportador<sup>45</sup>, com condições de armazenamento díspares e diferentes capacidades de negociação, de acordo com financiamento que recebem dos grandes comerciantes.

216. Os pequenos comerciantes rurais, organizados em redes intermediárias locais agressivas para a compra da castanha bruta e a sua revenda para grandes comerciantes e/ou exportadores para a Índia. Recolhem a produção de vários apanhadores ou produtores familiares (era mencionado em 1997, pela Deloitte and Touche, que cada intermediário local recolhia castanha de 5-8 produtores) que, por sua vez, vendem a pequenos comerciantes estabelecidos na sede distrital, extremamente dependentes da intermediação da castanha para o seu negócio. A este nível existe pouca competição, o que se concretiza no baixo preço pelo qual os produtores vendem a castanha (na campanha 2005/2006, o preço de compra de castanha ao produtor situou-se numa média de USD\$0.32 por kg).

---

<sup>43</sup> "Cashew Quality Initiative", TechnoServe, August, 2006. Shakti Pal (TechnoServe) teve oportunidade de dizer a este respeito "no Sul, os problemas de produção passam pelas técnicas de colheita e pós-colheita, sendo que os cajuais se encontram no seu ciclo de vida... o problema está na utilização de sacos de rafia que deterioram o produto. A solução passa pelo trabalho com governo e distritos. Em Nampula, 70-75% dos cajueiros são velhos, estão no limite do seu ciclo de vida e têm um menor potencial. A solução passa pelo re-plantio, e pela necessidade de se ultrapassarem questões culturais/espirituais ligadas a esta cultura e o desenvolvimento de uma campanha com o argumento certo para incentivar os produtores".

<sup>44</sup> "Na compra, regista-se uma concorrência desleal dos exportadores. A entrada de moeda não é um processo legal. Ainda há muitos interesses que não se coadunam com a legalidade. Foram apreendidos 26 contentores declarados com feijão, quando continham castanha de caju, devido às isenções das taxas de exportação", afirmações proferidas por Silvino Martins. Ainda a este respeito, A. F. Miranda diz que a "vantagem começa logo nos câmbios, dado que conseguem trocar moeda 2 ou 3 mtn acima do mercado. "Troca ocorre a 27 Mtn quando nós trocamos a 23 Mtn". "Eles já ganharam na diferença cambial". O caju é um meio de refúgio para ganhar dinheiro através de dinheiro"

<sup>45</sup> Ali Cherif Deroua afirmou existirem 3 a 5 comerciantes que separam o produtor do exportador

217. Os grandes comerciantes apresentam capacidade de armazenamento da castanha revendida pelos agentes distritais.

### **3.5.1.1.3 Exportação e comércio a grosso da castanha em bruto**

218. O comércio e a exportação da castanha bruta representam uma actividade com enorme peso na cadeia de valor do caju em Moçambique, exercida por grandes comerciantes e empresários com ligação à Índia, para alimentar a sua indústria de processamento.

219. Grandes comerciantes, localizados em maiores agregados populacionais ou junto às principais rotas comerciais (portos, vias de acesso), com relações privilegiadas com os exportadores da castanha bruta. A elevada concentração nesta actividade (10-12 grandes comerciantes<sup>46</sup>) possui contornos oligopolistas, onde *networks* dinâmicas com 2/3 indústrias de processamento indianas são capazes de transferir grande parte da matéria-prima, dada a sua elevada capacidade financeira, alimentada fortemente pelos pré-financiamentos que recebem dos exportadores indianos.

220. São praticadas subidas temporárias de preços de compra da castanha pelos exportadores da castanha bruta, aumentando de 50% para 10 vezes mais o que os intermediários poderiam receber dos industriais nacionais. (Castel-Branco, 2008). Existe conluio entre os grandes comerciantes na atribuição de áreas geográficas de desenvolvimento do seu negócio, reduzindo a concorrência e maximizando as suas margens de lucro, criando elevadas barreiras à entrada no negócio (Owen, 2001). A sua dimensão e capacidade de transacção/armazenamento variam entre as 50 e 400 toneladas de castanha (Kottak, 2001).

221. Cada grande comerciante compra castanha a uma média de 15 intermediários distritais, concedendo muitas vezes pré-financiamento para estes adquirem castanha junto dos intermediários locais e informais. A margem de negócio que absorvem situa-se acima dos 50% de todo o valor criado nas actividades de comércio da castanha<sup>47</sup>.

222. Os exportadores estabelecem relações privilegiadas com os grandes comerciantes a operar no mercado da castanha bruta em Moçambique. Quando as margens de negócio se apresentam baixas ou a qualidade da castanha moçambicana se deteriora, os comerciantes indianos encurtam os canais de abastecimento junto do produtor, deslocando-se a Moçambique e montando “postos móveis” de compra de castanha bruta, junto dos produtores, beneficiando da fragmentação do sector da produção<sup>48</sup>.

### **3.5.1.1.4 Processamento**

223. O processamento intermédio é constituído pelas actividades de cozedura, corte, estufa, despeliculagem, selecção e empacotamento da castanha, e caracterizado pela aplicação de um modelo de tecnologia híbrido, utilizando simultaneamente uma componente de mão-de-obra intensiva e outra mecanizada (esta última que poderá implicar uma redução de cerca de 2/3 dos postos de trabalho relativamente ao cenário exclusivo de mão-de-obra intensiva).

---

<sup>46</sup> Adiantado por Raimundo Matule (INCAJU) à equipa de trabalho

<sup>47</sup> Adiantado por Raimundo Matule (INCAJU) à equipa de trabalho

<sup>48</sup> *idem*

224. O reaparecimento de diversas indústrias de processamento da castanha de pequena ou média dimensão a que se assistiu, na última década, não segue fielmente o modelo indiano de mão-de-obra intensiva, pela inclusão de maquinaria ao nível do descasque da castanha. Alguns industriais da vaga do ressurgimento do processamento beneficiaram de programas, apoios e conexões, nomeadamente com a GAPI, a TechnoServe, e a USAID, na formação e apoio técnico e de gestão e de disponibilização de fundos para concessão de financiamento à indústria.

**Figura 29: Secção de corte, do processamento da castanha de caju**



**Fonte:** Fotografia captada aquando da visita a Nampula em Março 2008, na IPCCM, Lda.

225. Há um discurso crescente, por parte dos industriais, da ambição de maior incorporação de maquinaria no processamento da castanha, pelos problemas relacionados com a baixa produtividade, elevado absentismo e política de salários incompatível com os níveis de produtividade dos trabalhadores<sup>49</sup>.

226. A indústria moçambicana processou, em 2006, 21.943 toneladas, das cerca de 62.821 toneladas de produção total. O processamento está, por isso, bastante abaixo da actual capacidade instalada processamento, utilizando apenas 56% da capacidade máxima que ronda cerca de 40.000 toneladas/ano (AICAJU, 2008).

227. A capacidade instalada média é de cerca de 1.500 Toneladas/ano, sendo que 40% das indústrias têm uma capacidade anual de processamento abaixo das 1.000T (AICAJU, 2008), aplicando o modelo de tecnologia híbrida, com grande incorporação de mão-de-obra intensiva. A indústria de processamento moçambicana mostra-se, por isso, fragmentada e pouco uniforme (23 indústrias, estando cerca de 69% da capacidade de processamento concentrada no eixo Nampula/Cabo Delgado, contra 22% em Gaza/Inhambane/Maputo (AICAJU, 2008)), sem dimensão para garantir regulares fornecimentos e beneficiar de economias de escala na colocação do produto no mercado final, revelando falta de coordenação com os mercados consumidores finais e desarticulação com os diversos actores da cadeia de valor.

228. As relações entre grandes comerciantes, exportadores e industriais sofrem muitas vezes de alterações resultantes do duplo papel desempenhado por empresas comerciais que, paralelamente exportam castanha em bruto e procedem ao seu processamento. De acordo com o INCAJU (2008), existem aproximadamente 80-100 grandes comerciantes e a maior parte destes encontra-se directamente ligado a 10-12 exportadores. São correntemente descritos casos de fábricas de

<sup>49</sup> Ideias corroboradas por Gilberto Miranda, A. F. Miranda, Silvino Martins e Mahomad Rafik Ebrahim. Silvino Martins chegou a afirmar que os "altos níveis de absentismo são preocupantes, em que actividades concorrentes atraem a atenção da mão-de-obra da fábrica (garimpo, pesca), verificando-se o desaparecimento de 400 trabalhadores de um dia para o outro; e os consequentes prejuízos decorrentes do investimento em formação, que decorre durante 2/3 meses". No dia da visita da equipa à I.P.C.C.M., a fábrica registava um nível de absentismo, na secção de descasque de aproximadamente 50% (99 para 58 trabalhadores). A este respeito, A.F. Miranda disse "vamos mecanizar por causa da pressão do salário mínimo"

processamento “fantasma”, apenas existentes para aceder ao mercado da castanha bruta e servirem como exportadores de castanha, dadas as restrições impostas nos diplomas legais.<sup>50</sup>

**Tabela 5: Processadores Industriais de Caju em Moçambique, 2008**

N.	Processadores	Localização	Provincia	Capacidade Instalada (Tons)	2007	2008	
1	Miranda Industrial Lda	Angoche Sede	Nampula	3,000	Activa		
2	Miranda Industrial Lda	Namige Mogincual	Nampula	2,500	Activa		
3	Miranda Industrial Lda	Meconta Sede	Nampula	1,000	Activa		
4	Miranda Industrial Lda	Napaco, Angoche	Nampula	500	Activa	Fechou?	O País 9.05.09
5	IPCCM	Murrupula sede	Nampula	1,000	Activa		
6	Moma Caju Lda.	Mecone, Moma	Nampula	800	Activa		
7	Alexim Lda.	Luluti, Mogovolas	Nampula	1,500	S/Actividade		Financ.
8	Condorcaju Lda.	Nametil, Mogovolas	Nampula	4,000	Activa		
9	Condor Caju Lda.	Anchilo	Nampula	2,500	A entrar em Activ	Ab/Maio	
10	Naila Caju	Quixaxe	Nampula	500	Activa		
11	Quali Caju	Namige	Nampula	500	S/Actividade		Financ
12	GAN Lda.	Mecua, Meconta	Nampula	2,000	A entrar em Activ	Ab/Maio	
13	OLAM	Monapo	Nampula	5,000	Activa		
14	Korocho	Chiure	Cabo Delgado	1,500	Activa		
15	CaboCaju	Pemba	Cabo Delgado	750	Activa		
16	Zambeze Caju	Maquivale	Zambezia	500	Activa	Fechou?	O País 9.05.09
17	Zambeze Caju	Mocubela	Zambezia	3,000	Activa		
18	Macia Caju	Macia, Macia	Gaza	1,200	Activa	Poderá parar	
19	Invape	Manjacaze	Gaza	750	S/actividade		Falta M. Prima
20	Made Caju	Manjacaze	Gaza	2,500	Activa	Poderá parar	Falta M. Prima
21	Malehice caju	Malhice	Gaza	1,000	A entrar em Activ	?????	
22	Anacardia Lda.	Murrumbene	Inhambane	1,000	Activa	Poderá parar	Falta M. Prima
23	Socaju	Jangamo	Inhambane	1,000	S/Actividade		Falta M. Prima
22	King Geroge Caju	Inhambane	Inhambane	750	S/Actividade		
23	Socajul Lda. UGC	Maputo	Maputo	500	Activa		
				<b>39,250</b>			

Fonte: AICAJU, 2008

229. Os industriais de processamento intermédio têm ainda a sua actividade condicionada pela influência que o sistema financeiro detém na capacidade de negociação de castanha, no mercado abastecedor. A lógica de banca comercial e pouca adaptação às necessidades de um negócio agro-industrial<sup>51</sup>, sobretudo no sector do caju, têm comprometido os financiamentos do fundo de maneio dos industriais para aquisição de matéria-prima, durante a campanha. São comuns os atrasos na disponibilização das verbas e morosos os processos de negociação com a Banca. As consequências repercutem-se, sobretudo, na laboração da fábrica pelo aumento do custo da matéria-prima<sup>52</sup> pelo facto da aquisição desta ser frequentemente tardia, já depois do começo da campanha, quando os grandes comerciantes e exportadores absorveram a grande fatia da produção de castanha<sup>53</sup>.

<sup>50</sup> Ao longo das duas décadas passadas vários foram os diplomas legais introduzidos, uns a complementar ou a revogar outros, e ainda outros a introduzir novas opções. Será necessário um estudo detalhado de actualização do quadro legal. De imediato, refere-se alguns diplomas: Decreto nº 17/91 de 19 de Junho (instituiu uma estrutura tarifária de protecção da indústria); Diploma ministerial nº 6/92 de 8 de Janeiro (sobre os excedentes de comercialização da castanha de caju); Diploma ministerial 91/93 de 22 de Setembro (em defesa do aumento da exportação nacional); Diploma nº 79/95 de 17 de Maio (elimina restrições quantitativas à exportação de castanha de caju); Decreto nº 86/99 de 23 de Novembro (Regulamenta da Comercialização da Castanha de Caju), <http://faolex.fao.org/docs/pdf/moz22049.pdf>; DecretoLei nº 2/2000 de 6 de Abril (sobre a comercialização e exportação de caju); Conselho Constitucional, Acórdão nº 2/CC/2007 de 20 de Junho Acórdão do Conselho Constitucional sobre o projecto de revogação da Lei de Defesa da Economia.

<sup>51</sup> Shakti Pal (TechnoServe) a respeito dos financiamentos: “BCI é o único banco a trabalhar nesta área, aplicando e gerindo o fundo de investimento da USAID. Subsistem problemas ao nível da demasiada visão comercial do BCI para este negócio, e para tal a TechnoServe vai administrar cursos de capacitação do negócio para o banco”

<sup>52</sup> A. F. Miranda afirmou que o custo de aquisição de matéria-prima pode aumentar mais de 85%, dependendo do canal de venda utilizado. Os preços de compra da castanha entre estes variam, enquanto adquire ao baixo nível de intermediário a \$350 toneladas, ao exportador chega a comprar a \$650 toneladas”. E para assegurar o abastecimento “tenho que ir a todos desde o exportador até ao agricultor”

<sup>53</sup> Rafik Ebrahim afirmou não utilizar todo o financiamento disponibilizado por ser “tardio, sendo que na última campanha a 1ª tranche chegou dia 30/11/2007, dois meses depois do início da campanha, e a 2ª tranche dia 30/12/2007. E desajustado, dado que é necessário pagar em 10-12 meses”



230. Têm também influência neste processo de financiamento, entidades terceiras de credenciação e avaliação de garantias bancárias, como a SGS e a ITS, que garantem o valor da matéria-prima adquirida pelos processadores à Banca.

231. A maximização da geração de valor total para o sector fica afectada pelo descuido dos industriais no aproveitamento das potencialidades dos subprodutos do próprio processamento como é o caso do líquido, da casca e da película da castanha. O aproveitamento destes permitiria a produção de combustível pelo líquido (CNSL) ou mesmo pela casca e na produção de tanino, retirado da película da castanha, e com propriedades medicinais.

### 3.5.1.1.5 Exportação de amêndoa

232. A exportação da amêndoa processada é feita em embalagem a granel, directamente pelos próprios industriais ou por intermédio de *brokers*, que detêm o contacto exclusivo com as cozinhas industriais e os canais de distribuição e retalho.

233. Segundo os números da AICAJU, em 2005, foram exportadas 1.183 toneladas de amêndoa processada. A este nível há que destacar a AIA, uma *holding* detida por 7 industriais que aproveitam sinergias comerciais para melhorar a sua posição negocial para exportação do produto e acrescentam valor por intermédio da marca Zambique. Os seus principais clientes são a Holanda (60%), RSA (20%), EUA, Polónia, Líbano e outros (20%)<sup>54</sup>.

234. Na exportação da amêndoa, os factores-chave de compra são estabelecidos, principalmente, pelos importadores/traders. São nomeadamente a confiabilidade

do processador-exportador, isto é, cumprimentos de acordos; qualidade das amêndoas em relação às condições contratuais de integridade, tamanho, cor e sabor, obedecendo aos padrões de tolerância do American Food Institute (AFI); qualidade do processo produtivo, obedecendo às Normas de Boas Práticas de Fabricação – Good Manufacturing Practices, Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo (APPCC) ou Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) e International Standards Organization (ISO) 9000; escala para fornecer regularmente as amêndoas; estabilidade financeira do exportador e do país e compreensão e capacidade de adaptação às necessidades dos consumidores. Estas características tendem a favorecer os grandes processadores e impõem enorme pressão para a existência de consórcios entre pequenas fábricas, visto que estas operam com processos produtivos menos estruturados e com capacidade financeira limitada (Figueirêdo Júnior, 2006:567).

235. Com a integração a jusante da cadeia de valor, regista-se, normalmente, a existência de mais um nível de intermediação comercial, que adquire a castanha processada e renegoceia a sua venda com

**Figura 30: Marca Zambique**



**Fonte:** Fotografia captada aquando da visita a Nampula, Março 2008, IPCCM, Lda.

<sup>54</sup> Dados fornecidos por Ali Cherif Deroua, Presidente AIA

as grandes cadeias de distribuição/alimentares, como acontece com mais de metade da ACC exportada para a Holanda.

236. Há também a destacar a exportação de amêndoa orgânica, para segmentos FAIR TRADE nos mercados inglês e sul-africano, por intermédio de empresas com participação das associações de produtores, como é o caso da IKURU, com experiência de ligação directa de produtores ao mercado consumidor.<sup>55</sup>

### 3.5.1.1.6 Valor criado no exterior

237. O valor absorvido pelo exterior situa-se nos 77%-84% de todo o valor gerado pelo caju Moçambicano (Figuras 3a e 3b). A Cozinha industrial, que agrega à amêndoa primariamente processada, acabamento com fritura, aplicação da receita (piri-piri, chocolate, sal,...) e embalagem final, é uma actividade que apenas tem um único apontamento em Moçambique, desenvolvida em Pemba pela CaboCaju.

238. Esta actividade está, muitas vezes, integrada com as actividades de marketing e canais de distribuição, quando grandes cadeias alimentares adquirem a amêndoa de caju e transformam-na em produto final. Verifica-se, por isso, grandes forças de *lobbying* por parte daquelas e uma concentração a jusante da cadeia de valor com implicações directas sobre a capacidade de agregação de valor por parte dos industriais e produtores.

239. Esta agregação de valor é afectada pelo facto de o preço da amêndoa de caju ser geralmente estabelecido pelos *brokers*, adquirindo-as aos processadores, e vendendo-as à indústria alimentar ou para cozinhas industriais internacionais. A margem dos *brokers* depende do risco que estes atribuem à garantia de entrega das amêndoas pelos exportadores e à garantia de recebimento dos seus clientes. As amêndoas de caju, assim como outras nozes e frutas secas, são *commodities* não-negociadas em bolsa de mercadorias, de forma que as referências de preços são construídas sobre negócios realizados e sobre levantamentos estatísticos dos próprios *brokers*. Uma das referências de preço da amêndoa tem sido a cotação da W320 (tipo de amêndoa inteira mais procurada) nos portos de Nova York ou de Amsterdão (Figueiredo Júnior, 2006:567).

240. Por outro lado, as cadeias de distribuição e retalho desenvolvem actividades de marketing, agregando actividades de concepção do produto a oferecer de acordo com a definição dos mercados-alvo a atingir, embalagem final, *brand* e colocação do produto no mercado consumidor, junto aos principais canais de venda. A este nível os requisitos de certificação de qualidade junto dos mercados consumidores impõem importantes barreiras à entrada no negócio.

---

<sup>55</sup> IKURU é uma SARL, em que os accionistas são fóruns de associações de camponeses (21 fóruns; 10% Capital Social), GAPI (45%) e Novib (45%), e o intuito é garantir a melhor margem para os camponeses e comercializam insumos e produtos agrícolas, nas províncias de Nampula, Zambézia e Niassa, para além de fornecerem apoio técnico aos camponeses. Pretende ajudar no estímulo da acumulação de produção, para aumento do poder negocial dos camponeses, aproveitando efeitos de escala. Mais de 2000 camponeses são sócios da IKURU, estando organizados em associações, e por sua vez estas em Fóruns, estes com um intuito mais político, onde colaboram CLUSA e OLIPA.



## 4. Que Caminhos Escolher?

241. Na perspectiva de maximização da geração de valor da cultura do caju três possíveis caminhos emergem como alternativas estratégicas para o aumento da riqueza nacional, cada um potenciando uma certa fasquia de agentes económicos. Por alternativas estratégicas tem-se em vista o foco e fonte principal, bem como da dimensão temporal considerada, em termos de solução que oferecem do ponto de vista de aumento da captação de valor.

### 4.1. Alternativas em Jogo, Oportunidades e Orientações Estratégicas

242. A nível micro, da empresa, as estratégias genéricas podem ser classificadas principalmente em baixo custo e diferenciação, ou talvez ainda em híbridas, particularmente quando o ambiente de negócios estiver longe da fronteira da produtividade satisfatória ou longe das suas máximas possibilidades produtivas. Mas o que dizer da estratégia sectorial, corporativa ou do nível nacional será ela a média das estratégias empresariais e específicas?

243. No final, o valor acrescentado a nível macro será o agregado das várias estratégias de negócio a nível micro, as quais condicionam ou são condicionadas pelo entrosamento destas numa estratégia sectorial. Entre as múltiplas alternativas estratégicas possíveis, vale a pena prestar atenção a três. Excluiu-se aqui, uma quarta opção que seria, abandonar e desistir por completo da produção do caju, em troca de qualquer outra opção. Assim, as três alternativas são apresentadas seguidamente em articulação com três possíveis caminhos de oportunidade de aumento da riqueza nacional através da cadeia de valor:

- **ALTERNATIVA 1:** Aposta no mercado da exportação de castanha em bruto, com destaque principal para a melhoria da qualidade do produto agrícola;
- **ALTERNATIVA 2:** Aposta no processamento circunscrita em torno da amêndoa da castanha de caju, através de diferentes variantes do processamento, desde a priorização da exportação de amêndoa de caju semiacabada, passando pela priorização da amêndoa cozinhada e *branded*, até a focalização em segmentos específicos, como o FAIR TRADE e produtos orgânicos, ou de várias conjugações destas opções;
- **ALTERNATIVA 3:** Aposta numa visão integral da cadeia de valor da cultura de caju, pelo aproveitamento integral do cajueiro, visando abrir e desenvolver diversas cadeias de valor para o aproveitamento mais amplo dos diferentes derivados do cajueiro.

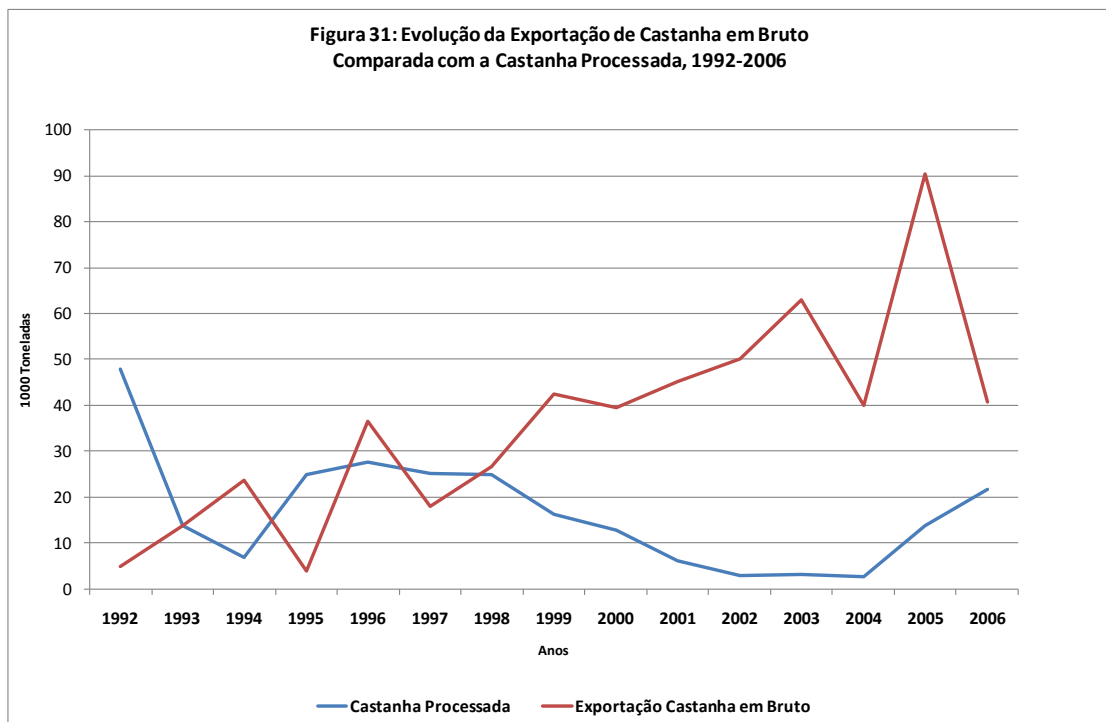
244. Estas três alternativas estratégicas de desenvolvimento do sector do caju não são necessariamente exclusivas. A rivalidade histórica entre a exportação e o processamento industrial, dada a concorrência feroz ao nível do mercado da castanha bruta, atribui algum grau de antagonismo entre as alternativas 1 e 2. Contudo, no quadro sectorial, e olhando prospectivamente para o horizonte temporal em que esta iniciativa se enquadra, ambas as alternativas podem subsistir ou coexistir no tempo e contribuir, à sua maneira, para a economia nacional.

245. Obviamente, apostar numa intensificação do processamento da castanha de caju, quer a opção circunscrita à amêndoa da castanha quer a opção integral dos múltiplos derivados do cajueiro, até aqui nunca aproveitados, implica que se criem condições institucionais, tecnológicas e de gestão. Principalmente a alternativa 3, de aproveitamento integral da cajueiro e criação de várias cadeias de

valor, pressupõe um *fine tuning* da actual cadeia de valor, ou talvez mesmo uma reconsideração dos processos de produção que deverão ir além do simples afinamentos dos processos produtivos recentes e passados.

#### 4.1.1 Alternativa 1: Aposta na exportação de castanha em bruto

246. A Alternativa 1 corresponde à tendência dominante na última década e meia, nomeadamente do período pós-1992. Desde 1992, o sector do caju cresceu a uma taxa média de 1,2% ao ano, mas enquanto o processamento cresceu a taxas negativas (-5,4%) a exportação de castanha em bruto cresceu em 14 anos a uma taxa média de 16,2% por ano.



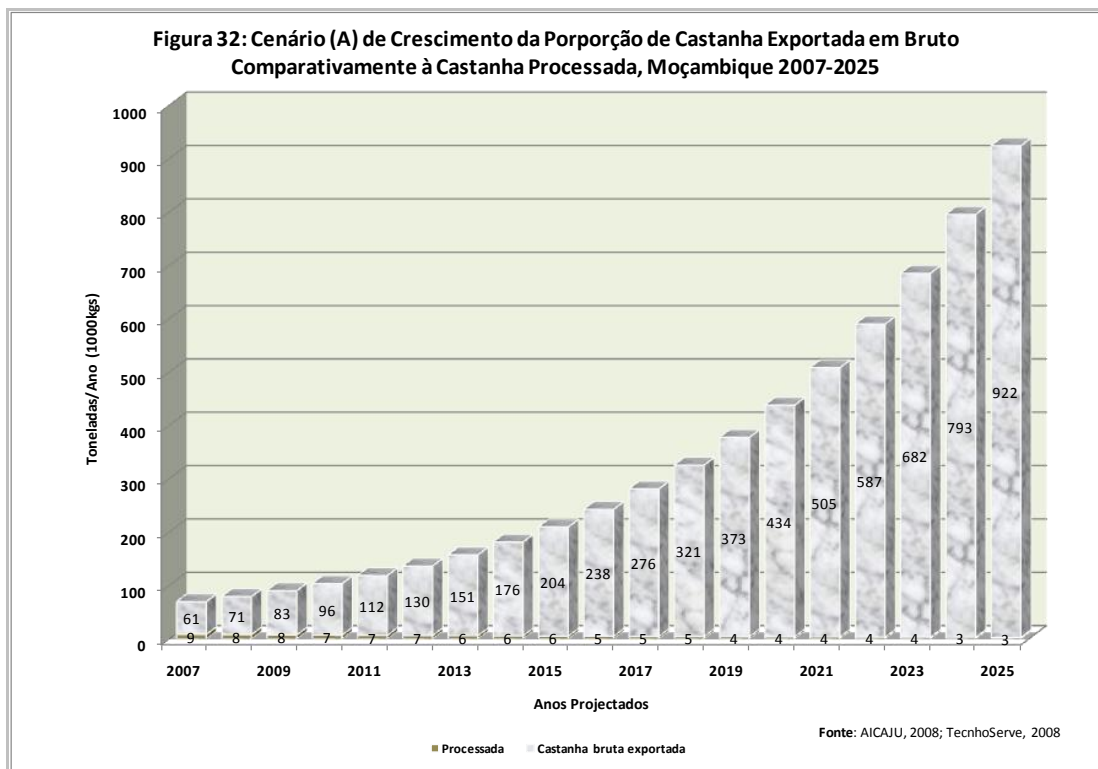
247. Se as condições continuarem a favorecer a alternativa estratégica de exportação de castanha em bruto, a insistência no processamento industrial irá intensificar a rivalidade entre a indústria e a exportação. Porém, tal rivalidade poderá ser aliviada se aumentar o fornecimento de matéria-prima, ou se as condições do mercado internacional se tornarem mais desfavoráveis à exportação. De qualquer forma, dado o crescimento potencial da procura por caju e a valorização deste como *premium nuts* nos mercados consumidores, a exportação continuará a concorrer directamente com os produtores de castanha da África Ocidental.

248. Moçambique pode apresentar vantagem competitiva na produção de castanha de elevada qualidade e sabor, apenas possível com a reorientação estratégica do sector no sentido da qualidade. O aumento da exportação, em si, é um passo positivo em termos de obtenção de divisas para o país. Além disso, tal opção terá efeitos benéficos pelo aumento do rendimento dos produtores, famílias e intermediários rurais. Para tal, é necessário tomar medidas no sentido de: proporcionar o aumento de preços de venda da castanha acompanhando o aumento da qualidade da castanha fornecida; aumentar a produção de castanha bruta, nomeadamente pela redução de perdas de produção pós-colheita; e pela melhoria do sistema de manutenção dos cajuais e a extensão de novos cajuais pelo replantio de árvores de rápido crescimento.

249. Contudo, esta é uma orientação estratégica com benefícios restritos sobre as comunidades e a geração de valor no sector, pois aumentos no rendimento dos produtores apenas derivarão de aumentos do preço relacionado com melhor qualidade da castanha produzida. O nível de trabalho continuará a apresentar um carácter sazonal, para desenvolvimento de tarefas como a colheita, armazenagem e transporte para comerciantes e exportadores. No entanto, negar os benefícios imediatos do sector exportador é negar as fontes que hoje sustentam o sector, e que vão conseguindo oferecer preços mais elevados ao produtor, comparativamente à indústria processadora nacional.

250. A representação gráfica desta alternativa é apresentada na Figura 24, ilustrando um cenário A possível para a próxima década e meia. Este cenário de crescimento corresponde ao crescimento de tendência desde 1992, em que o processamento cresceu a -5,4% ao ano enquanto a exportação de castanha em bruto cresceu a 16,2% ao ano.

251. Se a Alternativa 1 prevalecer, a opção para maximizar a posição de Moçambique como exportador internacional de caju, seria concentrar esforços na produção de mais e melhor castanha de caju. Não deixa de ser uma opção com alguns benefícios para o país em geral (particularmente divisas), e para os fornecedores de castanha, em particular.



#### 4.1.2 Alternativa 2: Aposta no processamento intensivo de ACC

252. A Alternativa 2 compreende várias possibilidades no nível de intensidade de reforço do processamento de castanha de caju, reflectindo-se num contributo mais modesto ou mais arrojado da indústria de processamento. A visão deste cenário passa por “lubrificar” o actual esqueleto de geração de valor do sector, que concentra na actividade de processamento da castanha a força dinamizadora da criação de valor da produção e da comercialização do caju.

253. A representação gráfica ilustrada na Figura 26 (Cenário B), assenta no pressuposto que o processamento passe a crescer a uma taxa positiva mas modesta (5% ao ano), enquanto a exportação de castanha em bruto manteria a taxa de crescimento 16,2% ao ano, observada nos últimos 14 anos. No final, o sector de caju cresceria a uma taxa média agregada de 10,6% ao ano.

254. A nível sectorial consideram-se três variantes principais, uma com foco na exportação de amêndoa semiacabada dirigida a cozinhas industriais estrangeiras, outra com

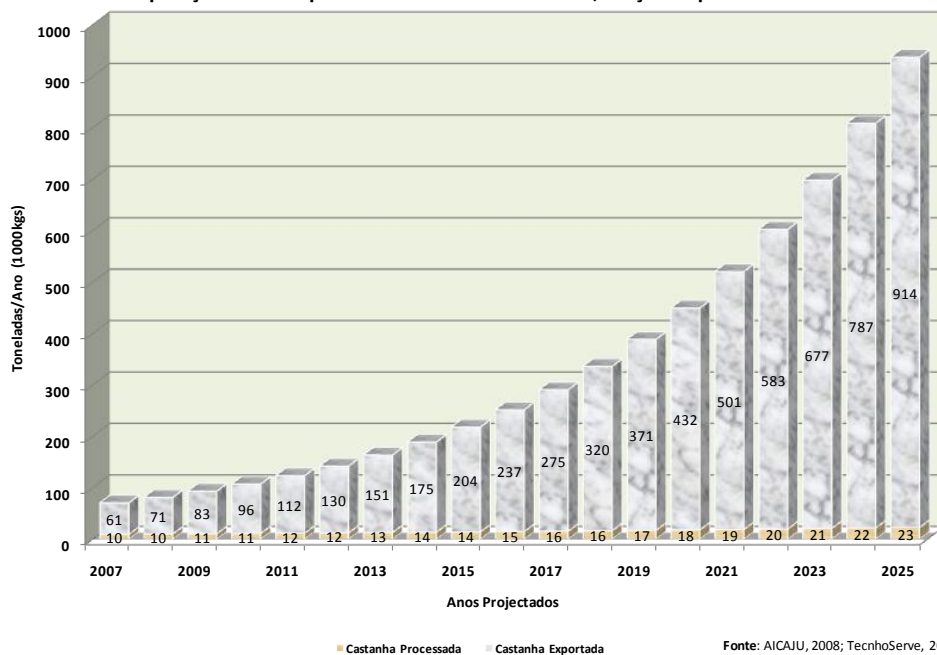
base no aprofundamento da cadeia de valor pela incorporação de valor pelas cozinhas industriais, com a produção de amêndoa cozinhada e empacotada, direccionada aos mercados consumidores finais e outra com aposta em segmentos como o FAIR TRADE e produtos orgânicos.

**Figura 33: Secção de selecção da ACC**



**Fonte:** Fotografia captada aquando da visita a Nampula em Março 2008, na IPCCM, Lda.

**Figura 34: Cenário (B) de Crescimento Limitado do Processamento de Castanha de Caju em Comparação com a Exportada de Castanha em Bruto, Moçambique 2007-2025**



#### 4.1.2.1 Aposta na exportação de amêndoa branded para cozinhas industriais estrangeiras

255. O aumento de riqueza e produtividade do sector do caju, com implicações directas sobre a geração de oportunidades de emprego sustentáveis a longo prazo, podem ser fortalecidas com o reforço da actividade processadora da castanha. Uma melhor gestão logística da castanha bruta, a diferenciação pela qualidade e a integração horizontal de negócios, pela aposta em produtos

(macadamia, amendoim, frutas) que atenuem a dependência sazonal do caju, aproveitem sinergias tecnológicas e aumentem a rentabilidade da capacidade instalada, contribuirão para o aumento do rendimento gerado e distribuído a nível local, através de salários e prestação de serviços, estabilidade de emprego e efeitos de arrastamento sobre toda a economia local.

256. Para tal é necessário tomar medidas que visem o empenho dos empresários nacionais na melhoria da qualidade e aumento da quantidade da castanha bruta, no aumento da competitividade da indústria e na dinamização das relações do triângulo produtores-industriais-mercados consumidores.

257. O factor crítico de sucesso deste cenário passa pelo fortalecimento da indústria de processamento intermédio nacional, pelo incentivo ao aparecimento de novos processadores, e pela produção integrada dos produtores familiares, através de associações. Deste modo, aumenta o poder negocial dos produtores e reduzem-se os custos de aquisição de matéria-prima da indústria, retirando da cadeia intermediadores da castanha bruta.

258. Com a dinamização das culturas consociáveis, geram-se formas diversificadas de rendimento para as famílias e indústrias, durante o ano inteiro, reduzindo os efeitos de dependência sazonal da castanha. Regista-se o aumento do valor criado aos produtores pela inclusão de matérias-primas subsidiárias (falso fruto, óleos) na indústria de processamento.

259. A castanha processada será exportada para os mercados consumidores finais, onde o seu processamento final terá lugar, com a aplicação da receita, *packaging*, *labelling* e venda aos retalhistas e cadeias alimentares. A aposta passa pelo desenvolvimento de um produto semiacabado, com posicionamento pela diferenciação, privilegiando a qualidade e focalizado em mercados muito exigentes, com elevados padrões de certificação de qualidade e *brand loyalty* (EUA, UE) e em que os principais consumidores são grandes cadeias alimentares de mercado a retalho, detentoras da receita, *brand* e *packaging* final.

260. Nesta opção, a ideia poderá passar pela replicação do caso AIA, e de uma aposta na qualidade sobre a égide de uma marca, tipo *Zambique*. A criação de parcerias comerciais a jusante da cadeia, nomeadamente ao nível do processamento e exportação implicam uma melhoria do controlo de qualidade do produto, um mais rápido e mais barato acesso aos *inputs* do sector, uma melhoria dos *market linkages* e da imagem do produto perante o mercado.

261. A redução de custos que o surgimento da AIA possibilitou às empresas pertencentes ao consórcio, é apresentada pelo Banco Mundial (2006:114) na poupança de custos de *inputs* para embalagem e custos de transporte e fretagem. É estimado um custo médio por kg de amêndoa exportada em \$0.38, anterior à existência da AIA, ao passo que após a existência do consórcio este custo reduziu-se para \$0.17, em 2006. Por outro lado, os custos por contentor, decresceram de \$1850 para \$1450, após AIA, e os custos portuários e outros serviços de \$950 para \$750/\$800, sob a égide da *holding*.

#### **4.1.2.2 Aposta na Exportação de ACC para o Consumidor Final**

262. Actualmente, pelo menos 80% do valor criado concentra-se a jusante da cadeia de valor, depois da exportação da castanha processada para os mercados consumidores finais, processamento final, embalagem final, *branding* e *marketing*. Um reposicionamento estratégico do caju moçambicano, pela dinamização do processamento final da amêndoa (processamento intermédio e cozinha industrial) maximiza a criação de valor, gerando efeitos sustentáveis de longo prazo para a sociedade





#### 4.1.2.3 **Aposta em segmentos FAIR TRADE e produtos orgânicos**

267. Existe uma crescente procura por produtos biológicos e eticamente responsáveis nos países desenvolvidos, onde o nível de informação dos consumidores finais é forte e o valor apercebido dos produtos resulta de uma apreciação global das características físicas e psicológicas do produto, assim como das condições de desenvolvimento empresarial do mesmo, isto é, aplicação de químicos, utilização de mão-de-obra infantil e exploração de trabalhadores. Moçambique poderá posicionar-se vantajosamente no mercado como produtor FAIR TRADE e ambiental<sup>56</sup> e socialmente responsável.

268. Estes são segmentos que estão dispostos a pagar *premium rates* pelo menos de 25%<sup>57</sup>, pelas condições sociais e ambientais em que o caju é gerado e processado. As exigências de certificação da qualidade e articulação transversal da cadeia de valor são ainda mais apertadas a este nível, dadas as condições de “traceability” do processo de produção, processamento e comercialização para a avaliação da qualidade ambiental e social do caju.

#### 4.1.2.4 **Implicações Produtivas da Alternativa 2 em Termos de Modelo de Negócio**

269. A concretização dos objectivos específicos, identificados no Capítulo 2, é indispensável para a implementação duma aposta na Alternativa 2, nomeadamente nos segmentos FAIR TRADE. É preciso reflectir cuidadosamente nas implicações práticas das metas referidas nos Objectivos Específicos da Iniciativa, do ponto de vista do modelo de negócios. Como se refere anteriormente, o aumento da produção de castanha bruta para 300 mil toneladas anuais deverá implicar e elevado investimento a diversos níveis:

- Aumento da produtividade de aproximadamente 3kg para 8-9kgs;
- Renovação dos cerca de 214 mil hectares de cajueiros existentes actualmente, e aumento da área de cajuais em pelo menos 2,5 vezes mais (cerca de 300 mil hectares mais);
- Plantação de novas áreas de cajual na ordem dos 300 mil hectares adicionais;
- Até 2025 será preciso aumentar em 28 milhões de cajueiros em produção, os quais adicionados aos cerca de 21 milhões existentes actualmente, constituirão um efectivo produtivo de aproximadamente 50 milhões de cajueiros.

270. Um esforço desta envergadura requer que se reveja o modelo de negócio, em direcção a uma estrutura mais vertical, do tipo por exemplo da indústria de açúcar, visando superar o tipo de fragmentação identificada por Castel-Branco (2008: 26) na sua comparação das diferenças e similaridades das indústrias de açúcar e caju.

271. Será difícil de imitar o tipo de estruturas industriais do açúcar, pelas razões apontadas por Castel-Branco (2008). De qualquer forma, as experiências de sucesso passadas e presentes (em sectores como caju, açúcar e tabaco) revelam que o processo de criação de agronegócios e agro-indústrias passa pela superação da fragmentação, a garantia de fornecimento garantido de matéria-prima, entre outras medidas. Assim, será preciso rever cuidadosamente o actual modelo de negócio, admitindo que um processo intensivo de plantio passe necessariamente pelo recurso a métodos modernos, maior

---

<sup>56</sup> A. F. Miranda referiu o potencial dos segmentos FAIR TRADE para Moçambique, dado que 70% do caju não é pulverizado, as condições sociais e de ambiente de trabalho são incomparáveis à Índia e o Vietname utiliza processamento mecanizado

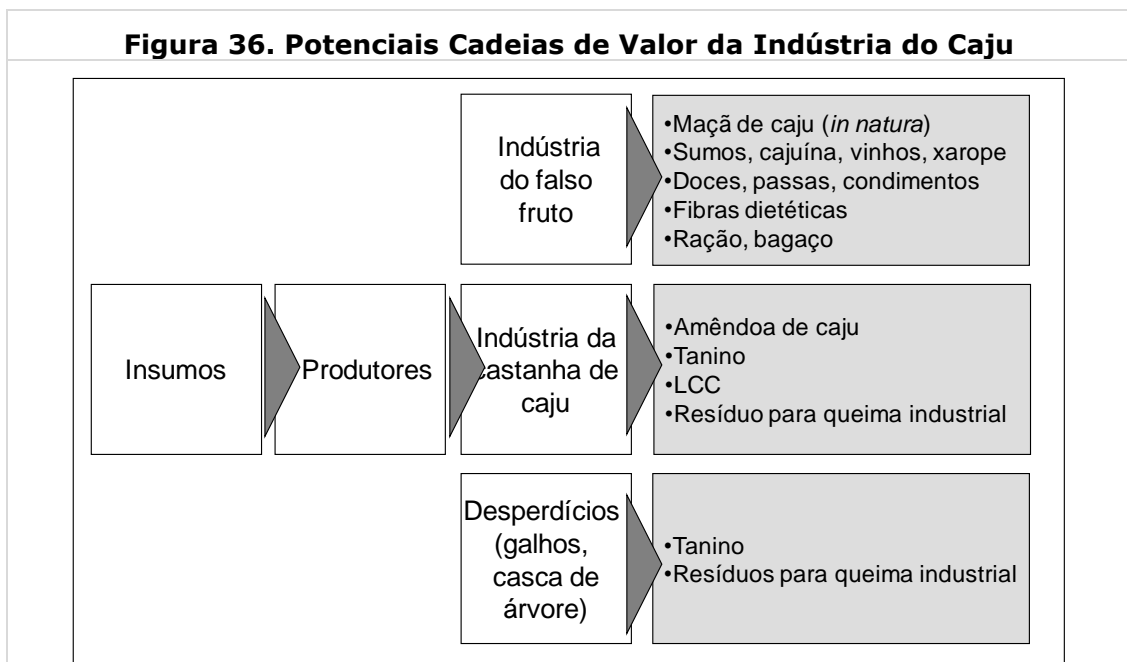
<sup>57</sup> Ali Cherif Deroua afirmou que os preços de venda FAIR TRADE “chegam a ser \$1 a mais por kg”.



mecanização e gestão e eficácia empresarial. E a este nível, a questão da revolução verde, aplicada especificamente ao caju, será pertinente. Sobre isto, o Capítulo 2, voltará ao assunto.

#### 4.1.3 Alternativa 3: Aposta na visão integral do caju e várias cadeias de valor

272. A Alternativa 3 é o que, do ponto de vista do desenvolvimento rural, preconizado pela EDR, melhor poderá realizar as aspirações de desenvolvimento económico sustentável a longo prazo. É uma estratégia apostada no aproveitamento integral do cajueiro, na rentabilização dos actuais desperdícios da castanha, e o aproveitamento dos potenciais da cultura do caju como catalisador de novas janelas de oportunidade na criação de negócios complementares à amêndoa de caju, que se traduzirão em subprodutos diversificadores das fontes de rendimento dos produtores e industriais.



273. As matérias-primas subsidiárias da castanha podem derivar em vários subprodutos, pela utilização do óleo da castanha na produção de LCC e tanina, e o aproveitamento do falso fruto na concepção de passas, compotas, aguardentes e vinhos, sumos e concentrados, néctares e refrigerantes, polpas e condimentos, bagaço e rações animais, fibras dietéticas e outras modernas utilizações, para além do fruto natural<sup>58</sup>.

274. Esta é uma visão de *cluster* do sector do caju, colocando o cajueiro no centro do desenvolvimento económico e social da economia rural moçambicana, potenciador de economias de aglomeração e maximização da riqueza global. As dinâmicas de *clusters* criam formas de diversificação do rendimento para os diversos agentes da cadeia de valor e para o país, pelo aproveitamento integral do cajueiro (castanha, falso fruto), diversificação da produção (consórcio e associação com outras culturas: mandioca, oleaginosas, leguminosas. associação com pecuária – grandes e pequenos animais) e diversificação das fontes de geração de riqueza para o país, que ficará menos dependente das flutuações da procura e preço da castanha e amêndoa de caju.

275. Este é um cenário de visão prospectiva do sector, que implica uma orientação estratégica cautelosa, no sentido de apurar-se junto de especialistas e junto de indústrias cajueiros de sucesso,

<sup>58</sup> Embrapa, “Alternativas a partir do pedúnculo”

através de *benchmarking* internacional, a exequibilidade desta indústria de cluster e a viabilidade económico-financeira e contributo para o desenvolvimento social de potenciais negócios relacionados com derivados e subprodutos, de modo a evitar-se apostas em estratégias sem sustentabilidade de mercado e sem capacidade de gerar valor para os agentes económicos, comunidades e sociedade, em geral.

276. No Capítulo 5, as oportunidades de crescimento desta estratégia serão retomadas pela apresentação de propostas de acção concretas, com vista à discussão do potencial económico e da visão integral da cajucultura como maximizador de criação de valor para a sociedade moçambicana.

## 4.2. Estrangulamentos no Sector do Caju Prejudiciais à Geração de Valor

277. A actual cadeia de valor do sector do caju centra-se no mercado da castanha e amêndoa de caju, registando um conjunto de pontos fracos e estrangulamentos que impedem o desenvolvimento e crescimento do sector, assim como o seu contributo para a criação de mais valor, pela acumulação de riqueza nas zonas rurais, independentemente da orientação estratégica que o sector tomar.

### 4.2.1 Estrangulamentos gerais

278. Durante as auscultações, realizadas pela equipa de trabalho, foram mencionados dois grupos de estrangulamentos, transversais aos três caminhos a seguir, relacionados com a produção agrícola e com o quadro institucional e ambiente organizacional que envolve o sector condicionam qualquer estratégia de maximização de geração de valor. São, por isso, estrangulamentos comuns, quer se opte pela Alternativa 1 – fortalecimento do sector da exportação da castanha bruta – Cenário A); ou pela Alternativa 2 – aposta no fortalecimento e aprofundamento do sector processador da castanha, de forma modesta (Cenário B) ou mais intensiva (Cenário C); ou ainda pela Alternativa 3, o da promoção do aproveitem o potencial total do cajueiro, numa visão integral de sector do caju.

279. A produção agrícola condiciona evidentemente toda e qualquer elo da cadeia de valor que tenha no cajueiro a base da sua actividade. Registam-se problemas de qualidade e quantidade da produção de caju, indicativos de problemas persistentes ao nível da qualidade e produtividade do parque cajual nacional. A origem destes estrangulamentos advém de um conjunto de situações caracterizadoras do sector e da realidade económico-social do país:

- Baixos índices de produtividade do cajual, derivados da sua idade avançada que anda em torno de 35 anos e da falta de manutenção sistemática, o que implica baixos índices de produtividade por árvore (1-3 kg por árvore) enquanto na Índia, Brasil e Vietname os cajueiros produzem em média 10kg por árvore (TechnoServe, 2007)<sup>59</sup> Foi apontada uma mortalidade média anual de cajueiros de 1.000.000<sup>60</sup>.
- Altos índices de pobreza absoluta e condição socioeconómica do sector familiar no mundo rural, responsável por 98% da produção total (INCAJU, 2006), que encara o caju como uma cultura suplementar, dada a necessidade de subsistência que implica um maior incentivo das famílias noutras culturas.

---

<sup>59</sup> Facto apontado insistentemente por diversos participantes no processo de auscultação, como a GAPI, TechnoServe, Rui Ribeiro, Carlos Costa e Américo Uaciquete.

<sup>60</sup> Américo Uaciquete, apoiado nos números estimados pelo INCAJU.

- Fraco conhecimento de técnicas de colheita e pós-colheita apropriadas, por parte dos apanhadores e produtores, sobretudo no sector familiar, o que se materializa na perda de produção pós-colheita, derivada de situações de colheita precoce e fraco acondicionamento da castanha (TechnoServe, 2006), e uso desapropriado de técnicas agrícolas, como as queimadas, que prejudicam fortemente o cajueiro.
- Falta de recursos para combate a pragas e doenças e para re-plantio de cajueiros (acesso a viveiros de qualidade), assim como para criação de condições de armazenagem e acondicionamento da castanha apanhada.
- Falta de incentivo para aposta na qualidade, dado que a castanha é transaccionada por peso e não pela qualidade<sup>61</sup>, e que constitui um reflexo dos canais de distribuição pouco competitivos que os produtores enfrentam e que perpetua esta situação.

280. Quanto ao quadro institucional e ambiente organizacional, registam-se estrangulamentos resultantes da fragilidade e inconsistência de acções protagonizadas pelos diferentes agentes do sector, desde Governo, Ministérios, Administrações Provinciais e Distritais, instituições de promoção do sector, Associações corporativas, Industriais, sector financeiro e Agências de Desenvolvimento. Estes estrangulamentos podem ser enquadrados em dois grupos, nomeadamente as deficientes infra-estruturas físicas e as incapacitadas infra-estruturas não físicas.

281. No que diz respeito às deficientes infra-estruturas físicas, persistem pobres infra-estruturas ao nível do distrito, que fragilizam as diversas actividades da cadeia de valor e que impõem pesados sacrifícios de sobrevivência das comunidades e penosos custos de produção e transporte, comprometendo a competitividade do sector ao nível internacional.

282. As frágeis infra-estruturas não físicas revelam-se na ausência de regras de jogo de mercado, que se reproduzem numa descoordenação de acções e políticas do sector, no que toca a políticas de comércio da castanha desadequadas e concessão de terras para explorações empresariais, inexistentes estímulos a investimentos de médio e longo prazo, e inadequados incentivos ao sector para investigação e desenvolvimento, práticas extensionistas e outras práticas de melhoria de qualidade da produção. Acresce ainda o inapropriado sistema de financiamento aos processadores para a compra da castanha, com falta de sensibilidade para a natureza do negócio e do sector, inexistência de requisitos objectivos, prazos delimitados e procedimentos de concessão de créditos.

## 4.2.2 Estrangulamentos específicos à orientação estratégica

### 4.2.2.1 *Estrangulamentos impeditivos da Alternativa 1 – Aposta na exportação de castanha em bruto*

283. A este nível, a finalidade é maximizar os benefícios da expansão da oferta de castanha e sua comercialização no mercado internacional. Para além dos estrangulamentos gerais, outros impedem a geração de mais valor por intermédio de uma aposta na exportação da castanha em bruto, competindo na qualidade superior da matéria-prima, provindo da fragmentação do mercado da castanha bruta e das políticas de comércio da castanha de caju.

---

<sup>61</sup> A questão da falta de relação entre qualidade e preço foi mencionada por Ali Cherif Deroua (Alexim, Lda. e AIA).

284. As distorções no mercado da castanha bruta, onde se realizam as actividades de agregação e intermediação da castanha, entre os diversos milhares de apanhadores e produtores familiares e os pequenos intermediários locais, grossistas e exportadores condiciona a geração e a distribuição da riqueza gerada entre todos estes agentes. As pobres infra-estruturas ao nível distrital, a assimetria de informação de preços da castanha e da amêndoa, a grande fragmentação da produção (em média, um apanhador) e as táticas oligopolistas dos grandes comerciantes impõem uma situação de assimetria de informação, desfavorecendo a parte com menor poder negocial – os apanhadores e produtores familiares<sup>62</sup>.

285. A actual estrutura do mercado da castanha bruta impõe fortes condicionalismos à maior geração e melhor distribuição do rendimento gerado a favor das famílias e das comunidades. Quanto às políticas de comércio da castanha de caju, verificam-se problemas ao nível da evasão de matéria-prima por mercados paralelos, pelo contrabando ou pela deficiente fiscalização alfandegária e portuária, onde se têm interceptado tentativas de exportação de castanha, sem o devido pagamento dos direitos aduaneiros estabelecidos por lei, lesando as receitas comerciais do país e pondo em causa a exportação como elemento acumulador de riqueza para Moçambique<sup>63</sup>.

#### **4.2.2.2 Estrangulamentos impeditivos da Alternativa 2 – Aposta no processamento**

286. A somar aos estrangulamentos transversais, registam-se estrangulamentos ao nível da compra da castanha bruta e ao nível da falta de competitividade no mercado internacional que hipotecam uma aposta no processamento da castanha e amêndoa de caju, como estratégica para criação de riqueza. À aposta num aprofundamento do processamento pela introdução de cozinhas industriais e exportação de amêndoa cozinhada para o consumidor final acresce a descoordenação e ausência de *market linkages* com o mercado consumidor, verificando-se uma ausência do nível do processamento final da amêndoa, marketing, *branding* e *packaging* em Moçambique.

287. O fraco poder negocial dos industriais na compra da castanha bruta, verifica-se uma falta de competitividade na negociação dos industriais com o produtor, levando a que comerciantes indianos ofereçam preços mais elevados durante a campanha, derivada da falta de articulação com os produtores, canais abastecedores e relacionamento com a comunidade. Esta falta de competitividade põe em causa o abastecimento da indústria de processamento durante a campanha e está directamente relacionada com o inadequado acesso a soluções financeiras para cobrir as elevadas necessidades de fundo maneio, por parte dos industriais para a compra da castanha, durante a campanha que se estende por um período de 6 a 8 semanas<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup> Segundo Jake Walter, a difusão da informação de mercado permite aumentar o rendimento das famílias em 16%, segundo estudos levados a cabo pela TechnoServe.

<sup>63</sup> “Na compra, regista-se uma concorrência desleal dos exportadores. A entrada de moeda não é um processo legal. Ainda há muitos interesses que não se coadunam com a legalidade. Foram apreendidos 26 contentores declarados com feijão, quando continham castanha de caju, devido às isenções das taxas de exportação”, afirmações proferidas por Silvino Martins e corroboradas por A. F. Miranda e Ali Deroua, a respeito dos casos registados no porto de Nacala, de tentativas de fuga de castanha pelas declarações falsas de gergelim e feijão. Ainda a este respeito, A. F. Miranda diz que a “vantagem começa logo nos câmbios, dado que conseguem trocar moeda 2 ou 3 Mtn acima do mercado. “Troca ocorre a 27 Mtn quando nós trocamos a 23 Mtn”. “Eles já ganharam na diferença cambial”. O caju é um meio de refúgio para ganhar dinheiro através de dinheiro”

<sup>64</sup> “Financiamentos do BCI são desenhados tipo “bombeiro permanente”, o que não se revela sustentável para o desenvolvimento do processamento e da economia do distrito”, Ali Cherif Deroua (Alexim, Lda e AIA)

288. A falta de competitividade da indústria de processamento no mercado internacional, é essencialmente provocada por:

- Baixa qualidade da castanha produzida, demonstrada pelos baixos níveis médios de *outturn*<sup>65</sup> que apresentam os valores mais baixos do mundo (42-46 lbs contra 50-56 lbs na Índia, Vietname e Brasil)<sup>66</sup>. As castanhas apresentam, muitas vezes, sinais de humidade, baixa graduação, imaturidade e má qualidade (TechnoServe, 2006).
- Insuficientes níveis de produção agrícola (80.469 toneladas (INCAJU, números provisórios para 2007)) e elevada incerteza quanto à capacidade de resposta do mercado abastecedor da indústria, condicionando a competitividade e ganhos de economias de escala no processamento, no acesso aos canais de distribuição e aos mercados consumidores<sup>67</sup>.
- Substantial baixa taxa de utilização da capacidade instalada, aumentando os custos de capital (a indústria de processamento apesar de possuir capacidade instalada para processar 40.000 ton regista um processamento, em 2006, de 21.943 ton (AICAJU, 2008)).
- Inadequado acesso a instrumentos financeiros destinados a expansão, investimento e aumento de capacidade e incorporação tecnológica.
- Elevados custos de produção, baixa produtividade do trabalho, elevado absentismo<sup>68</sup> e insuficiente esquema de incentivos para aumento da produtividade.
- Desarmonização entre o quadro legal que regula o mercado de trabalho, nomeadamente a nova política de sectorização do salário mínimo<sup>69</sup>, e a realidade da indústria em termos de produtividade e competitividade internacionais<sup>70</sup>.
- Falta de visão e *commitment* dos empresários nacionais na busca de soluções de dinamização do sector.
- Baixa produtividade da mão-

**Figura 37: Normas de higiene**



**Fonte:** Fotografia captada aquando da visita a Nampula em Março 2008, na IPCCM, Lda.

<sup>65</sup> Libras de amêndoa em condições por saco de 80 kg

<sup>66</sup> A. F. Miranda sobre a qualidade da castanha fez relevância à sua diminuição, “como é possível verificar nas quotas de produção da grade W240, que em 2002 era de 15-17% da produção total, e em 2007 representa 4-5%, enquanto que a W450 representa 15-16% da produção total”

<sup>67</sup> Ainda A.F. Miranda afirmou que dados os “níveis de produção baixos, implica a importação de castanha do Benim, Costa do Marfim ou Guiné de 3500 toneladas”

<sup>68</sup> Os industriais visitados pela equipa de trabalho referiram os elevadíssimos níveis de absentismo (cerca dos 50%) que impõem elevados custos de produção. S. Martins chegou a referir a necessidade de ter listado o dobro dos trabalhadores necessários para corresponder a esta realidade.

<sup>69</sup> A.F. Miranda referiu, a este respeito, “Vamos mecanizar por causa da pressão do salário mínimo”

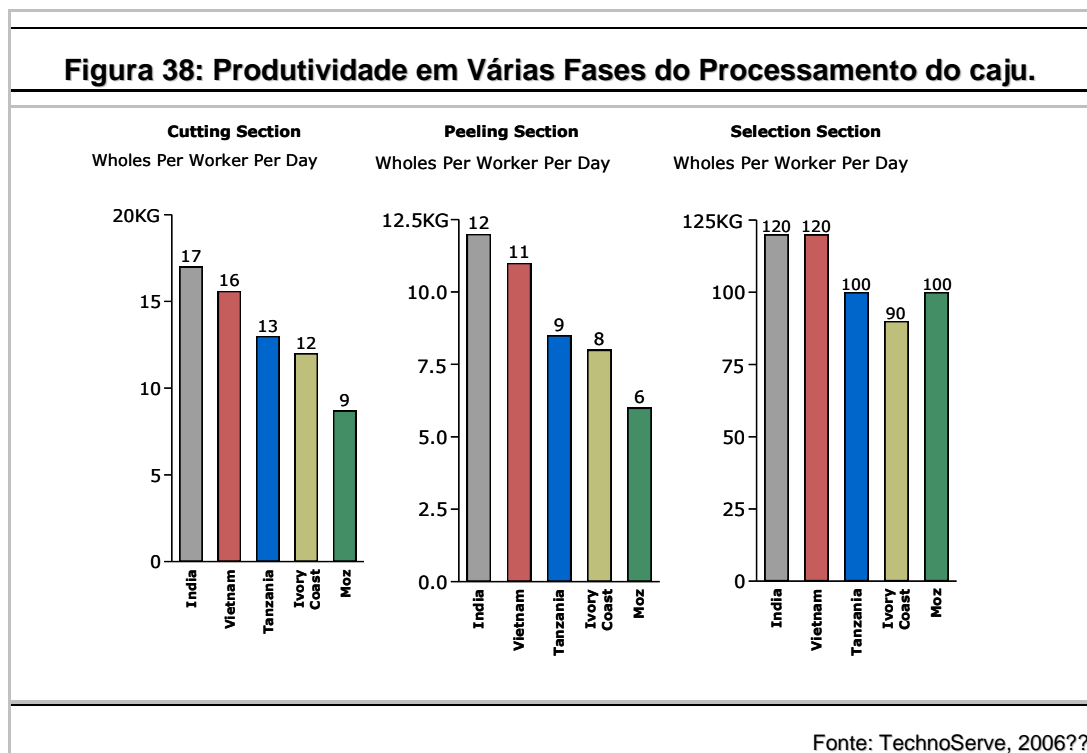
<sup>70</sup> A este respeito, encontram-se estudos feitos da TechnoServe/AICAJU sobre “Custo do trabalho nas unidades de processamento de Moçambique: Mínimos estatuidos e requisitos para competitividade”, 2006, que referem que a política de salário mínimo apenas é possível com o aumento da produtividade do sector.

de-obra moçambicana, face aos números apresentados pela Índia e Vietname, como é possível verificar nos números apresentados pela TechnoServe (2006?) nas tarefas do corte, despeliculagem e selecção da castanha.

- Falta de condições de higiene e segurança no trabalho, em muitas indústrias de processamento, com implicações negativas sobre a certificação de qualidade do produto e a produtividade dos trabalhadores. As infra-estruturas existentes, na maioria dos casos, desvalorizam, por si só, a qualidade do produto no mercado internacional<sup>71</sup>.

289. A descoordenação e ausência de *market linkages* com o mercado consumidor que pode inviabilizar a aposta na produção de amêndoa cozinhada para o consumidor final deve-se a:

- Falta de economias de escala ao nível da cozinha industrial, pela pequena dimensão das indústrias processadoras moçambicanas para integrar verticalmente esta actividade (40% das indústrias nacionais têm capacidade de processamento de 500/750 Toneladas/ano (dados AICAJU, 2008)).
- Falta de garantia de qualidade e certificação do caju moçambicano, junto dos mercados consumidores mais exigentes, elevando o risco de uma aposta desta natureza.
- Fraca relação com os canais de distribuição regionais e internacionais e falta de conhecimento dos mercados consumidores finais, ao nível da qualidade exigida e tendências de consumo.



290. A aposta em segmentos FAIR TRADE e produtos orgânicos, apenas vingará caso se resolvam os problemas que poderão comprometer as exigências de certificação da qualidade dos mercados consumidores. Como são o caso da qualidade da produção, a “traceability” do processo de produção, processamento e comercialização para a avaliação da qualidade ambiental e social do caju, a orientação para uma produção biológica, amiga do ambiente, as condições de trabalho, higiene e

<sup>71</sup> Ali Deroua (Alexim, Lda. e AIA) referiu alguns requisitos tecnológicos apertados que os auditores internacionais enviados pelos *brokers* internacionais valorizam, aquando da avaliação da qualidade da amêndoa de caju, como é o caso das mesas de trabalho metálicas em detrimento de mesas de madeira, maioritárias na nossa indústria.

segurança no sector e a melhoria das condições socioeconómicas das comunidades que vivem da cultura do caju.

#### **4.2.2.3 Estrangulamentos impeditivos da Alternativa 3 – Aposta em Várias cadeias de valor**

291. Na Terceira alternativa, a alternativa ideal do ponto de vista da maximização do aproveitamento integral dos derivados do cajueiro, tanto a cadeia de valor tradicional da ACC como as novas cadeias a desenvolver enfrentam obstáculos específicos.

292. Porque é elevado o grau de complementaridade entre as diversas indústrias agregadas nesta visão integral da cultura do cajueiro, os pontos fracos da actual cadeia de valor evidenciados acima constituem também condicionantes do sucesso de uma estratégia que pretenda alargar a base de potencial de crescimento do sector do caju.

293. Não há presentemente mercado dinâmico em torno da cajucultura que antecipe e pondere potenciais oportunidades de mercado. Não se equaciona uma visão integral como parte da estratégia nacional do sector do caju, o que limita a análise ao nível dos estrangulamentos que se colocam perante uma estratégia desta natureza. A falta de reflexão sobre este possível caminho pretende ser colmatado por este concept paper, na promoção de futuros debates com especialistas e empresários com experiência nesta área. Enveredar por uma estratégia desta natureza poderá implicar uma revisão profunda dos sistemas tecnológicos da indústria, assim como mudanças intensas de carácter institucional e enquadramento legal. É necessário, deste modo, discussão sobre impedimentos, requisitos e consequências de uma orientação estratégica deste âmbito.



## 5. Considerações Finais e Passos Seguintes

294. Há, pelo menos, meio século que o cajueiro se afirmou como uma das fontes produtivas estratégicas cruciais na economia de Moçambique, tanto a nível de captação de divisas mas, sobretudo, como fonte de rendimento, redução das carências e vulnerabilidade, e consequentemente garante de bem-estar da família rural.

295. Estas razões são mais que suficientes para que galvanize maior atenção política, dos decisores, planificadores e técnicos. Mas adicionado a tais razões, subsiste um facto ainda mais grave. Nos anos passados, em que a ênfase da atenção política e dos programas governativos se tem concentrado nas áreas de combate à pobreza absoluta, ainda não mereceu a devida atenção o enorme subaproveitamento a que o cajueiro tem estado votado. Quando se fala de subaproveitamento, como se pode depreender, pelo que ficou dito atrás, já não se refere apenas ao aproveitamento da amêndoa da castanha de caju (ACC).

296. A FJC-GAPI considera indispensável expandir e intensificar o aproveitamento da ACC, no quadro real da competição económica mundial, e sem enveredar por opções que apenas proporcionem ganhos temporários a curto prazo. Porém, será que os moçambicanos, nas condições de elevada pobreza ainda existente nas zonas rurais, podem dar-se ao “luxo” de nem tão pouco contemplarem a possibilidade do aproveitamento dos demais derivados do cajueiro?

297. A resposta da FJC-GAPI, apresentada no presente documento, deve ser mais do que clara. A começar pelo distanciamento das abordagens passadas sobre a problemática do caju em Moçambique, a FJC-GAPI está inteiramente convencida que o caju tem que ocupar o lugar estratégico crucial que, de facto, ainda nunca ocupou na economia de Moçambique. No passado, o cajueiro já desempenhou um papel estruturante da economia rural. Porém, no futuro este mesmo cajueiro poderá desempenhar um papel catalisador e estruturante maximizador. No entanto, a FJC-GAPI considera oportuno e urgente que assumam um papel de liderança na nesta qualidade, de organizações desenvolvimento da economia propõem fomentar o diversificado dos derivados do

***Um País empenhado em combater a pobreza absoluta não pode dar-se ao “luxo” de continuar a adiar o aproveitamento integral e eficaz dos diversos derivados do cajueiro. A amêndoa da castanha de caju é um desses subprodutos, mas apenas um entre muitos outros que poderiam ser usados para melhorar o bem-estar das pessoas.***

298. Para isso, a FJC-GAPI o sector privado nacional processo de fomento do caju. É privadas apostadas no rural, que a FJC-GAPI se aproveitamento integral e cajueiro.

299. Para que a visão, missão e ser concretizados com sucesso é facilitador do Governo Função Pública a todos os com os actores fundamentais da agrícolas, os comerciantes e os como organizações não-investigação, entre outras.

considera oportuno e urgente que assumam um papel de liderança na nesta qualidade, de organizações desenvolvimento da economia propõem fomentar o diversificado dos derivados do

objectivos da FJC-GAPI possam indispensável contar com apoio Moçambicano, dos órgãos da níveis, e da criação de parcerias cadeia de valor, os produtores processadores industriais, bem lucrativas, institutos de

objectivos da FJC-GAPI possam indispensável contar com apoio Moçambicano, dos órgãos da níveis, e da criação de parcerias cadeia de valor, os produtores processadores industriais, bem lucrativas, institutos de

## 5.1. Alternativa Preferida pela Iniciativa: Cajueiro como Produto Estratégico

300. A partir da análise apresentada anteriormente, incluindo o quadro de análise e avaliação crítica feita aos dados e abordagens disponíveis, deve ficar aparente que a alternativa preferida pela FJC-GAPI é a que equaciona a possibilidade do aproveitamento integral do cajueiro, através da criação de cadeias de valor que maximizem o aproveitamento integral dos múltiplos derivados de caju.

301. Assim, a FJC-GAPI considera que a forma mais realista em direcção a uma estratégia progressiva e integral do desenvolvimento do sector do caju moçambicano, numa perspectiva nova, é começar por maximizar as oportunidades disponíveis a curto prazo. Moçambique possui já uma cadeia de valor, centrada em torno da ACC. Portanto, é em torno desta cadeia já disponível que o plano de acção da iniciativa deve avançar.

302. A opção pela Alternativa 3 deve ser concretizada de forma profissional e competente, sem descorar o que efectivamente já existe no terreno. A abertura de novas cadeias de valor deve resultar de estudos cuidados de mercado, para se aferir sobre a viabilidade e sustentabilidade dos derivados do cajueiro. Para isso, a FJC-GAPI irá agendar estudos específicos, mobilizar recursos financeiros e técnicos, para que em tempo oportuno se poder responder a questões como as seguintes: Quais? Quando? Como? Em que condições?

## 5.2. Implicações Produtivas da Alternativa Preferida

303. Como se refere no Capítulo 4, a concretização dos objectivos, gerais e específicos, enumerados no Capítulo 2, implica apostar seriamente na Alternativa 2, nomeadamente nos segmentos FAIR TRADE. Mas isto tem implicações práticas muito concretas para o modelo de negócios a implementar.

### 5.2.1 Rever o Modelo de Negócio

304. Com o actual modelo de indústria fragmentada, com sérios problemas de capital, gestão e tecnologia, dificuldades de acesso obra regular, falta de crédito para produtiva, entre outros problemas possível ter sucesso na Alternativa Alternativa 3.

305. Para plantar cerca de 28 num período de década e meia, cerca de 25 cajueiros por dia, mil cultivadores. Um esforço desta impraticável na actual estrutura largamente baseado no sector é rever o modelo de negócio desenvolver um outro tipo de dirigida, que ultrapasse a actual uma estrutura agro-industrial entre o sector agrícola e o em que se garanta o fornecimento

***Um dos indicadores de sucesso da Iniciativa FJC-GAPI poderá ser alcançado quando se conseguir que os moçambicanos reconheçam o cajueiro como árvore de respeito e prestígio nacional, fonte de valor, símbolo de orgulho e esperança de prosperidade. Não será isto possível, dentro de alguns anos?***

a matéria-prima e mão-de- os elos cruciais da cadeia específicos, não será 2, muito menos na

milhões novos cajueiros, será preciso que se plante envolvendo mais de 120 envergadura afigura-se labora do sector do caju, familiar. A alternativa a isto actual, procurando estrutura, mais vertical e fragmentação e dispersão; assente na íntima ligação processamento industrial, de matéria-prima. Para tal,

será preciso introduzir métodos modernos de funcionamento, em termos tecnológicos, de gestão e institucionais.

306. Moçambique tem espaço para crescer enquanto *player* no mercado internacional do caju. A procura continua a crescer a ritmos interessantes, e a oferta dos três principais *players* de mercado (Índia, Vietname e Brasil), estão bastante focalizados em mercados internos/regionais. A produção do Vietname é praticamente consumida pelo gigante China, o Brasil consome praticamente tudo o que produz. A Índia, que exporta também para os EUA, consome cerca de 40% do que produz. Mercados como a Europa, EUA e Médio Oriente, e até mesmo mercados emergentes como a RSA, Bostwana e Angola, constituem grandes oportunidades de mercado.

307. Para além disso, nos mercados dos países desenvolvidos, sobretudo Europa, os consumidores são cada vez mais exigentes, numa perspectiva de *social* e *enviromental awareness*. Moçambique poderá gozar de uma posição privilegiada num contexto de mercado FAIR TRADE, pela melhor imagem que tem lá fora no contexto de processo de desenvolvimento socioeconómico sustentável, em relação ao posicionamento da Índia. No entanto, colocam-se grandes desafios no que toca às ameaças que a competitividade do caju dos países da África Ocidental impõem ao caju Moçambicano.

308. Moçambique deve procurar construir uma vantagem competitiva, capaz de criar um espaço de mercado incontestável, como defende Kim (2005) na sua estratégia *blue ocean*. A ideia será conciliar diferenciação e eficiência, não descuidando as questões primordiais da qualidade e produtividade do sector agrícola e industrial.

309. Por outro lado, a imagem forte que Moçambique detém – muito alavanca pelo triângulo camarão, turismo e "boa governação política". Estes três produtos vendem e alavancam a marca Moçambique. E o caju poderá beneficiar de uma estratégia nacional de ancorar o caju a outros produtos que vendem bem lá fora, e que beneficiam de uma forte *brand equity* na cabeça dos mercados consumidores.

## 5.2.2 A Questão da Revolução Verde na Cajucultura

310. Como já foi referido, não fez parte do âmbito deste trabalho entrar em detalhes sobre, por exemplo, como concretizar a filosofia da revolução verde no sector do caju. Mas a questão é pertinente, visto que o sucesso de uma iniciativa desta natureza depende, fundamentalmente, do sucesso da produtividade agrícola. No caso específico do caju, a revolução verde só se tornará uma realidade, quando a produtividade aumentar de forma sustentável, dos actuais 3 kgs para os níveis potenciais de 8-9kg.

311. O ambiente político é favorável para que a questão da revolução verde, na perspectiva de melhoria da produtividade agrícola do caju, seja considerada de forma sistemática, explícita e eficaz. A Iniciativa FJC-GAPI envidará esforços no sentido de encontrar formas práticas para, ao nível do sector do caju, se implementar as recomendações da Revolução Verde Africana, emanadas da Conferência de Abuja em 2006 (<http://www.africafertilizersummit.org/FAQ.html>).

312. De imediato, será suficiente recordar algumas das recomendações da Declaração de Abuja, a fim de oportunamente se reflectir sobre questões como as seguintes: 1) Como concretizar as medidas propostas na Declaração de Abuja no sector do caju, quanto à expansão da rede comercial agrícola rural, facilitação de garantias de crédito para insumos agrícolas, subsídios aos bons empreendedores, e

eliminação de barreiras comerciais e alfandegárias aos fertilizantes? 2) Que metas previstas até finais de 2007 já foram cumpridas em Moçambique, quanto à eliminação de tarifas alfandegárias e outras taxas para fertilizantes e sementes melhoras, e melhor acesso dos produtores rurais a insumos agrícolas?

313. Estas, entre outras questões, deverão merecer aprofundamento sistemático, no âmbito das prioridades do plano de acção da Iniciativa.

### 5.3. Passos Seguintes

314. A elaboração de um plano de acção e de actividades específica sai fora do âmbito do presente “concept paper”, sendo por isso a etapa que deverá seguir-se, imediatamente após a discussão e debate do presente documento com os interessados directos (stakeholders); sobretudo, com os parceiros principais com quem terá de contar para garantir o sucesso desta iniciativa.

315. De imediato, e a título de considerações indicativas para a elaboração do plano de actividades, a Tabela 4 enumera de forma resumida algumas das áreas/ acções, a considerar na elaboração do plano de actividades da iniciativa.

**Tabela 6: Sumário das Áreas e Acções a Considerar no Plano de Actividade**

Estrangulamentos	Áreas / Acções
Gerais	
Deficiente produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de padrões de qualidade <i>standard</i> para o mercado</li> </ul>
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de política para incentivo da pesquisa e investigação no desenvolvimento de clones de qualidade apropriados ao uso específico do cajueiro (sabor falso fruto, grade e <i>outturn</i><sup>72</sup>)<sup>73</sup> e disponibilização de viveiros</li> <li>Definição de meios de difusão da qualidade como motor de geração de valor (campanhas, formações, agentes educativos)</li> </ul>
Deficiente produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorização das estratégias de aumento de produção, de acordo com as especificidades da produção local<sup>74</sup></li> </ul>
Quantidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de modelos de reorganização dos pomares para recenseamento do parque cajual, na perspectiva de aplicação de incentivos ao aumento da produção, e aproveitamento do produto estratégico caju</li> <li>Definição das necessidades e planos de assistência técnica e formação às famílias e aos pequenos produtores e difusão de técnicas de colheita e pós-colheita</li> </ul>

<sup>72</sup> A manutenção de uma árvore velha (idade cerca de 35 anos) permitirá uma melhoria do *outturn* de 44.78 lbs para 49.64 lbs, ao passo que a manutenção de árvores jovens pode significar um aumento de 48.02 lbs para 54.19 lbs, aditivados químicos a essa manutenção, o *outturn* pode subir até 55.99 lbs (TechnoServe, 2006).

<sup>73</sup> Selecção do tipo do cajueiro: cajueiro comum (alto porte, início de produção ao 3º ano, produtividade cruzeiro ao 10º ano) versus cajueiro não precoce (baixo porte, início de produção ao 4º ano, produtividade cruzeiro ao 6/7º ano) e técnica de substituição de copas complementar ao plantio (Embrapa, 200x).

<sup>74</sup> TechnoServe (idem) identificou duas zonas geográficas com incidência de problemas díspares no que toca à produção de castanha: Gaza/Inhambane/Maputo, predominando as perdas de produção derivadas de más práticas de colheita e pós-colheita, e onde os cajueiros se encontram dentro do seu ciclo de vida, e Nampula/Cabo Delgado, com envelhecimento do parque cajual. Esta heterogeneidade de causas implica, segundo a TechnoServe diferentes estratégias de melhoria e aumento de qualidade.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção da consociação de culturas com o cajueiro, e definição do modelo de disponibilização de sementes e integração da produção no mercado</li> </ul>
Desarmonização do quadro institucional e ambiente organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Commitment</i> para melhoria das infra-estruturas físicas, i.e., estradas e portos, e no acesso generalizado à saúde, educação, electricidade e água potável nos distritos</li> <li>• <i>Commitment</i> para reforço das infra-estruturas não físicas (acesso a terra, harmonização dos incentivos à exportação, concertação social na indústria processadora, fiscalização alfandegária e portuária, fomento do investimento, financiamento do sector, aplicação de receitas das sobretaxas de exportação, procedimentos de exportação)</li> <li>• Decisão sobre áreas e modelos de gestão de plantios e re-plantios do cajal e desenho de incentivos ao aparecimento de <i>start-ups</i> para aposta na cajucultura</li> </ul>

#### Impeditivos da Alternativa 1 – Aposta na exportação de castanha em bruto

Distorções no mercado da castanha bruta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamização de instrumentos de aumento do poder negocial do sector de produção familiar como elementos cruciais na acumulação de riqueza no mundo rural</li> <li>• Dinamização de instrumentos de coordenação dos canais de distribuição da castanha</li> </ul>
Problemas ao nível políticas de comércio da castanha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmonização das políticas de comércio externo e de regulação do mercado da castanha bruta, de acordo com o fortalecimento da relação produtores-industriais nacionais (taxas de exportação, período de abertura do mercado de exportação, critérios de elegibilidade das empresas comerciantes de castanha bruta).</li> </ul>

#### Impeditivos das Alternativas 2 e 3 – Aposta no processamento, restrito à ACC e Integral

Fraco poder negocial dos industriais na compra da castanha bruta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da política de regulação do mercado de exportação da castanha</li> <li>• Definição de políticas dinamizadoras de Integração de <i>Business-to-business Development Services</i> para disponibilização de crédito de curto prazo (crédito comercial, compra de campanha) ajustado às necessidades do negócio</li> </ul>
Fraca competitividade no mercado internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Commitment</i> da gestão empresarial e definição de apoios para formação e assistência técnica do empresariado, no apoio de decisões de gestão e tecnologia (redimensionamento das unidades industriais, modelo de tecnologia)</li> <li>• Política de padrões de qualidade para o processamento de castanha e identificação dos respectivos requisitos tecnológicos e de gestão, assim como para aumento da qualidade da produção</li> <li>• Concertação social entre <i>stakeholders</i> do sector</li> <li>• Promoção de consórcios nacionais para desenvolvimento de sinergias comerciais para ganhos de economias de escala e desenvolvimento de <i>marketing linkages</i> com os mercados consumidores finais (UE, EUA, Médio Oriente)</li> <li>• Certificação de qualidade da amêndoa junto da União Europeia</li> </ul>

- 
- Desenvolvimento do *brand equity* do caju Moçambicano

Ausência de *market linkages* com o mercado consumidor

- Dinamização de *network* com mercados internacionais para visibilidade do produto nacional e definição de estratégias de abordagem ao mercado internacional
- Ponderação da integração de cozinhas centrais na cadeia de valor do sector através de consórcios nacionais e/ou parceria com o grande retalho e cadeias multinacionais
- Identificação dos requisitos de qualidade e tendências de consumo dos mercados consumidores para certificação do produto nacional, junto da União Europeia, EUA e/ou Médio Oriente

Deficiências do sector para atrair segmentos FAIR TRADE e produtos biológicos

- “Traceability” da amêndoa nacional
  - Dinamização de *network* com mercados FAIR TRADE e produtos biológicos
-

#### 5.4. Referências Bibliográficas

- Abreu, Francisco. 2002. *Fundamentos de Estratégia Militar e empresarial: obter superioridade em contextos conflituais e competitivos*. Lisboa: Sílabo Gestão.
- Abreu, Francisco. 2004. "Estratégia: da conflitualidade à competição", in *Pensar a Estratégia do Político-militar ao Empresarial*, Eds. António Horta Fernandes e Francisco Abreu, Lisboa, Edições Sílabo, pp. 17-26.
- Acemoglu, D. S. 2005. Political Economy: Institutions and Development. <http://econ-www.mit.edu/faculty>.
- Acemoglu, D. S. Johnson and J. Robinson. 2003. "Understanding Prosperity and Poverty: Geography, Institutions and the Reversal of Fortune". <http://econ-www.mit.edu/faculty>.
- Acemoglu, D. S. Johnson and J. Robinson. 2004. "Institutions as the Fundamental Cause of Long-Run Growth". <http://econ-www.mit.edu/faculty/>.
- Bourguignon, François. 2004. The Poverty-Growth-Inequality Triangle, Paper presented at the Indian Council for research on International Economic Relations, New deli, On February 4, 2004, <http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources>.
- Cambon, Steffen. 2003. "Upgrading in the Cashew Nut Value Chain: the case of the Casamance, Senegal", available online at [organiccashewnuts.com/cashewresearch.htm](http://organiccashewnuts.com/cashewresearch.htm).
- Carvalho, José Crespo de. 2006. *Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Castel-Branco, Carlos Nuno. 2008. "Aid Dependency and Development: a question of Ownership? A critical view", Working paper n.º 01/2008, Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE), Maputo, pp.23-31.
- Chemonics International Inc. 2002. "Industry Action Plan – Nigerian Cashews", prepared for USAID-Nigeria, Washington DC.
- Collins, Jim e Jerry Porras. 2007. *De Excelente a Líder: Build to Last*. Cruz Quebrada: Casadasletras.
- Collins, Jim. 2001. *De Bom a Excelente: Good to Great*. Cruz Quebrada: Casadasletras.
- Correia, A. Ramalho. 1963. *A Industrialização da Castanha de Caju: o cajueiro e os seus produtos*. Edição da Direcção dos Serviços de Economia e Estatística Geral da Província de Moçambique. Lourenço Marques: Tipografia e Litografia Académica.
- Covey, Stephen M. R. with Rebecca R. Merrill. 2007. *The Speed of Trust: the one thing that changes everything*. New York: Simon & Schuster.
- Covey, Stephen R. 1989. *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the character ethic*. Melbourne: The Business Library.
- de Soto, Hernando .2002b. *The Other Path*. 1989, 1º Edition. BasicBooks. New York.
- de Soto, Hernando. 2002ª. *O Mistério do Capital: Porque Triunfa o Capitalismo no Ocidente e Fracasso no Resto do Mundo*. Lisboa: Notícias Editorial.
- Diniz, Francisco. 2006. *Crescimento e Desenvolvimento Económico: Modelos e agents do processo*. Lisboa: Edições Sílabo.
- FAO (Food and Agriculture Organization) (2008), FaoStat, Food and Agriculture Organization of the United Nations, <http://faostat.fao.org>.
- Figueirêdo Júnior, Hugo Santana de, Desafios para a Cajucultura no Brasil. 2006. O Comportamento da Oferta e da Demanda da Castanha de Caju, Revista Económica do Nordeste, v. 37, n.º 4, Fortaleza.
- Francisco, António A. da Silva. 2007. "Moçambique no 1º Quarto do Século XXI: Projecções e Cenários Possíveis do Crescimento e Desenvolvimento Económico em Moçambique 2000-2025. Conferência Inaugural do Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE), Maputo, 19 de Setembro de 2007, [http://www.iese.ac.mz/lib/publication/Francisco,Antonio\\_Projeccoes.pdf](http://www.iese.ac.mz/lib/publication/Francisco,Antonio_Projeccoes.pdf).
- Francisco, António A. da Silva e Margarida Paulo. 2006. Impacto da Economia Informal na Protecção Social, Pobreza e Exclusão: A Dimensão Oculta da Informalidade em Moçambique. Organização Internacional do Trabalho (OIT), Projecto "Combate à Exclusão Social (STEP/Portugal), Cruzeiro do Sul, Instituto de Investigação para o Desenvolvimento José



- Negrão e o Centro de Estudos Africanos do ISCTE (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa) in Portugal ([http://www.iied.org.mz/impacto\\_da\\_economia\\_informal.pdf](http://www.iied.org.mz/impacto_da_economia_informal.pdf)).
- Francisco, António A. da Silva. 2005. "Recensão Crítica do Livro A Economia Política do Orçamento em Moçambique", Tony Hodges e Roberto Tibana: Principia, 208p., il., tabs., graphs. ISBN: 972-8818-50-5, in *Africa Review of Books* (ARB), CODESRIA, Special Issues December 2005, pp. 13-13, [http://www.iese.ac.mz/lib/af/AASF\\_Bookreview%20Hodges\\_Tibana.pdf](http://www.iese.ac.mz/lib/af/AASF_Bookreview%20Hodges_Tibana.pdf).
- Fundação Joaquim Chissano. 2005. Strategic Plan 2006-2010, [www.fjchissano.org.mz](http://www.fjchissano.org.mz).
- GAPI, SARL. 2006. Relatório Dinal do Programa: "Facilidade de crédito para apoio ao desenvolvimento de instituições de intermediação financeira e à comercialização agrícola", Relatório até Dezembro 2006, Não-publicado.
- GAPI-SI. 2007. Visão Estratégica, Organização e Plano de Negócios Inicial, Não publicado.
- Governo da República de Moçambique, Conselho de Ministros. 2007. "Estratégia de Desenvolvimento Rural", Maputo: Ministério da Planificação e Desenvolvimento.
- Hanlon, Joseph. 1997. *Peace without Profit: How the IMF Blocks Rebuilding in Mozambique*. London: James Currey.
- Harford, Tim. 2008. *The Logic of Life: Uncovering the New Economics of Everything*. London: Little, Brown.
- Harilal, K.N., Nazneen Kanji, J. Jeyaranjan, Mridul Eapen, and Padmini Swaminathan. 2006. "Power in Global Value Chains: Implications for Employment and Livelihoods in the Cashew Nut Industry in India" available online at <http://www.iied.org/pubs/pdf/full/14514IIED.pdf>.
- Hodges, Tony e Roberto Tiaban. 2005. A Economia Política do Orçamento em Moçambique. Lisboa Principia.
- HORUS Entreprises. 2005. Long Term Trends in the International Cashew Market and Strategic Implications for Subsaharan African Exporters, Final Report. Paris: Horus Entreprises, [http://www.hubrural.org/pdf/cashew\\_study\\_horus.pdf](http://www.hubrural.org/pdf/cashew_study_horus.pdf).
- INE (Instituto Nacional de Estatística). 2002. *Censo Agro-Pecuário 1999-2000, Resultados Definitivos – Moçambique*. Maputo: INE.
- INE (Instituto Nacional de Estatística). 2003. *Censo Agro-Pecuário 1999-2000, Resultados Temáticos*. Maputo: INE.
- Instituto Nacional do Fomento do Caju (INCAJU). 2006. "Balanço das actividades do sector do caju 1999/2005", INCAJU, Maputo.
- Johnston, Leslie. 2007. "Using a value-chain approach to empowering the rural poor in Kenya, Tanzania and Mozambique" for M4P – Stellenbosch, Technoserve, Inc., Swaziland.
- Kim, Chan and Renée Mauborgne. 2005. BLUE OCEAN STRATEGY – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School, Harvard Business School Press.
- Leite, Lucas A. de Sousa, Pedro F A. de Paula Pessoa, Vitor H. De Oliveira e Francisco F. De Assis Paiva. 2007. "Caideia produtiva do caju: diagnóstico e reflexões para o desenvolvimento", AGROPACTO, Fortaleza: Embrapa.
- McMillan, Margaret, Dani Rodrik and Karen Horn Welch. 2003. "When Economic Reform Goes Wrong: Cashew in Mozambique", Faculty Research Working Paper Series, Harvard University, Cambridge, MA, pp.97-165, <http://www.nber.org/papers/w9117>.
- Ministério da Agricultura (MINAG). 2005. Trabalho de Inquérito Agrícola 2005, Direcção de Economia, Departamento de Estatística, Maputo: MINAG.
- Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural, República de Moçambique. 2000. "Oportunidades de Desenvolvimento do Sector Familiar de Caju e sua Relação com a Segurança Alimentar na Província de Nampula, Moçambique", Relatório de Pesquisa Nr. 42, Direcção de Economia, Maputo.
- Ministério da Planificação e Desenvolvimento (MPD). 2007. Estratégia de Desenvolvimento Rural (EDR), Direcção Nacional de Promoção do Desenvolvimento Rural. Aprovada pelo Conselho de Ministros a 11 de Setembro de 2007. <http://www.ruralmoc.gov.mz/Documents/EDR.versãofinal.30.09.07-final.pdf>.
- Mole, Paulo e Michael Weber. 1999. "O debate sobre o caju em Moçambique: que vias alternativas?", Flash nº 16P, Resultados das Investigações do Projecto de Segurança Alimentar em Moçambique, MAP-Direcção de Economia, <http://www.aec.msu.edu/fs2/mozambique/flash/flash16p.pdf>.
- Newitt, Malyn. 1997. *História de Moçambique*. Lisboa: Publicações Europa-América.

- Nugawela, Patrick and Oroch, Roland. 2005. "Cashew sub-sector Strategic Framework – Using cashew sector markets for Pro-poor Growth in Nigeria", DFID – PrOpCom, Abuja, Nigeria.
- Oltremare. 2008. Oltremare Cashew Technology – Plants, Machinery and Automation for Cashew Nut Processing *online at* [www.oltremare.biz](http://www.oltremare.biz).
- Pereira Leite, Joana. 1999. A Guerra do Caju e as Relações Moçambique-Índia na Época Pós-Colonial, Documento de Trabalho nº 57 (Centro de Estudos Africanos, Lisboa), [http://pascal.iseq.utl.pt/~cesa/files/DocTrab\\_57.PDF](http://pascal.iseq.utl.pt/~cesa/files/DocTrab_57.PDF).
- PNUD. 1998. "Crescimento e desenvolvimento em Moçambique: uma ligação forte, fraca ou desequilibrada?, Um estudo de caso – a controvérsia sobre o caju", in *Human Development Report 1998*, Southern African Research and Documentation Centre, New York: Oxford University Press, pp. 64-78.
- Porter, Michael E. 1986. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo: Editora Caampus.
- Porter, Michael E. 2008. "The Five Competitive Forces that Shapes Strategy", in *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 79-93.
- Prahalad, C. H. 2006. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating poverty through profits*, Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Rodrik, Dani. 2003. "Mozambique cashew case illustrates hazard of imposed solutions: Kennedy School professor examines what went wrong with industry changes, by Alvin Powell, <http://www.hno.harvard.edu/gazette/2003/03.06/01-cashews.html>.
- Sen, Amartya. 2003. *O Desenvolvimento como Liberdade*. Lisboa: Gradiva.
- TechnoServe, Inc. 2006. "Cashew Quality Initiative", TechnoServe, Inc. Maputo.
- TechnoServe, Inc. 2006. "Custo do trabalho nas unidades de processamento de Moçambique: mínimos estatuídos e requisitos para competitividade", TechnoServe, Inc. com a colaboração AICAJU, Maputo.
- TechnoServe, Inc. 2007. video "Que futuro para a indústria do caju – o caso Mongincual", Maputo.
- TechnoServe, Inc. 2007?. "Cashew Industry in Mozambique", TechnoServe, Inc. Maputo.
- TechnoServe, Inc. and USAID. 2005. "Cashews in Mozambique", TechnoServe, Inc., Maputo.
- TechnoServe, Inc. and USAID. 2007. "Enhancing the Global Competitiveness of Mozambique's Cashew Industry", TechnoServe, Inc., Washington, DC.
- TechnoServe, Inc., 2008. "The Cashew Financing – Dedicated agribusiness financing to support the revival of the Mozambican cashew industry", TechnoServe, Inc. for Arab investors, Maputo.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). 2006. "Box 19. Value-chain leding: the example of GAPI, Mozambique", in *The Least Development Countries Report 2006*. Geneva: United Nations, pp. 245-246.
- Walter, Jake. 2007. "Comptetitiveness of Cashew Industry in Mozambique", Technoserve Inc. And USAID and AICAJU.
- World Bank. 2006. "Mozambique Agricultural Development Strategy – Stimulating Smallholder Agricultural Growth", Report No. 32416-MZ, Agriculture, Environment, and Social Development Unit, Country Department 2, Africa Region.
- World Bank. 2007. "Using value chain approaches in agribusiness and agriculture in Sub-Saharan Africa".

## Anexos

### 5.4.1 Entidades e Pessoas Contactadas

Entidades	Pessoa Contactada	Localização
<b>Empresas</b>		
AIA, Agro Indústrias Associadas Lda.	Ali Cherif Deroua, Presidente	Nampula
Alexim, Lda.	Ali Cherif Deroua, Sócio Gerente	Luluti – Nampula
Anacardia Lda.	Gilberto Miranda, Sócio Gerente	Murrumbene – Inhambane
CondorCaju, Lda e Condomuts, Lda	Silvino Martins, Sócio Gerente	Nomeitil, Anchilo – Nampula
GAPI	António Souto, Presidente	Maputo
GAPI	Adolfo Muholove, Produtos financeiros	Maputo
GAPI	Henrik Ellert, Financial Advisor	Maputo
GAPI	Ilse Fuemkranz-Deroua, Conselheira da Direcção da Região Norte	Nampula
GAPI	Paulino Roroge	Nampula
GAPI	Nazir Mussa	Nampula
IPPCM Lda.	Mohamad Rafik Ebrahim, Sócio Gerente	Murrupula – Nampula
IKURU	Silva Cuamba	Nampula
Miranda Industrial Lda.	António F. Miranda, Sócio Gerente	Angoche, Namige, Meconta – Nampula
<b>Organizações</b>		
AICAJU	Carlos Costa, Presidente	Nampula
CLUSA	Stephen Gudz, Director Nacional	Nampula
Fórum de Associações de Produtores de Namíope		Murrupula, Nampula
Fundação Joaquim Chissano	Fausto Cruz, Assessor	Maputo
Fundação Joaquim Chissano	Leonardo Simão	Maputo
INCAJU	Raimundo Matule	Maputo
OLIPA	Xxx Muagerene	Nampula
TechnoServe	Jake Walter, Director Moçambique	Maputo
TechnoServe	Shakti Pal, Assessor de Negócios	Nampula
<b>Especialistas</b>		
Rui Ribeiro	Especialista em produtos rurais	Maputo
Américo Uaciquete	Investigador Agronómico ( <i>Phd</i> ), IAM	Nampula

## 5.4.2 Cajueiro e seus derivados

## Anexo 1: CAJUEIRO E SEUS DERIVADOS

O **cajueiro**, nome científico *Anacardium occidentale*, da família [Anacardiaceae](#), é uma árvore originária do norte e nordeste do [Brasil](#), com troncos tortuosos e relativamente baixa. Na natureza existem dois tipos: o comum (ou gigante) e o anão. O tipo comum pode atingir entre 5 e 10 metros de altura, mas em condições muito propícias pode chegar a 20 metros. O tipo anão possui altura média de 4 metros.



Seu **fruto**, a castanha de caju, tem uma forma semelhante a um **rim humano**; a amêndoa contida no interior da castanha, quando seca e torrada, é popularmente conhecida como **castanha-de-caju**. Prologando-se ao fruto, existe um pedúnculo (seu **pseudofruto**) maior, macio, piriforme, também comestível, de cor alaranjada ou avermelhada; é geralmente confundido como fruto. Designado como **maçã do caju**, esta estrutura amadurece colorido em amarelo e/ou vermelho e varia entre o tamanho de uma **ameixa** e o de uma **pêra** (5-11 cm). Tem, ainda, os nomes científicos de *Anacardium microcarpum* e *Cassuvium pomiverum*.

Além do fruto, a casca da árvore é também utilizada como adstringente e tônico. Produz uma resina amarela, usada como **goma-arábica**. Sua madeira, durável e de coloração rosada é também apreciada.

As flores são especialmente **melíferas** e têm propriedades tônicas, já que contêm anacardina. Da **seiva** produz-se tinta. A raiz tem propriedades purgativas.

Suas **folhas** são obovadas (isto é, têm a forma de um ovo invertido), apresentando-se coriáceas e sub-coriáceas. As **flores** dispõem-se em **panículas**.



Também é conhecido pelos nomes derivados do original da língua **tupi** (acayu): **acaju**, **acajaíba**, **acajuíba**, **caju-comum**, **cajueiro-comum**, **cajuil**, **caju-manso**, **cajuzeiro** e **ocaju**. Em **Moçambique** é ainda conhecido como **mecaju** e **mepoto**.

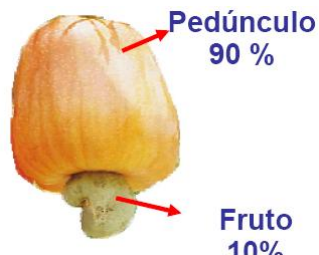
O nome inglês **cashew** é derivado da palavra portuguesa de pronúncia similar, **caju**, que por sua vez provém da palavra indígena **acaju**. Na **Venezuela** o cajueiro é denominado **merey**, mas em outros países da **América Latina** é chamado **maranon**, provavelmente devido ao nome da região onde foi visto pela primeira vez, o estado do **Maranhão**, no meio norte do **Brasil**.

Outros nomes do Caju e do Cajueiro:

Português: **caju**, **cajueiro**, **pé de caju**, **castanha de caju**, **maçã de caju**;

Francês: cajou, acajou, anacardier, cachou, noix de cajou;

Cajus prontos para serem colhidos



Inglês: cashew, cashew tree, cashew nut, cashew apple, cashew kernel;

Espanhol: marañón, nuez de marañón (Equador); cajuil, pajuil (Porto Rico, Costa Rica, Cuba, México, Peru, Colômbia, Panamá, El Salvador); merey, mereke (Venezuela); acayouba (Argentina);

Italiano: anacardio, noci di anacardio;





**Fruto com pseudofruto**

O **caju** (do tupi-guarani *acayu* ou *aca-ju*, com o significado **ano**, uma vez que os **indígenas** contavam a idade a cada safra) é muitas vezes tido como o **fruto** do **cajueiro** (*Anacardium occidentale*) quando, na verdade, trata-se de um **pseudofruto**. O que entendemos popularmente como "caju" se constitui de duas partes: a fruta propriamente dita, que é a castanha; e seu pedúnculo floral, **pseudofruto** geralmente confundido com o fruto. Este constitui-se em um pedúnculo piriforme, amarelo, rosado ou vermelho, geralmente carnoso, suculento e rico em **vitamina C** e **ferro**, comestível, de onde se preparam sucos, mel, doces, passas e **cajuína**, uma bebida sem **álcool**. Sendo seu cultivo bastante comum no nordeste brasileiro.

O fruto propriamente dito é duro e oleaginoso, mais conhecido como **castanha-de-caju**, consumido assado e geralmente salgado.

A castanha-de-caju também pode ser usada verde



	nos pratos quentes - é o chamado <b>maturi</b> . Os indígenas preparam um <b>vinho</b> , o <b>mocororó</b> , que em <b>Moçambique</b> tem a fama de trazer de volta as lembranças perdidas
<b>Importância Nutritiva</b>	
<p>O caju é riquíssimo em <b>vitamina C</b> (seu teor é bem maior que o da <b>laranja</b>). Contém ainda vitamina A e do complexo B. Também é rico em <b>proteínas</b>, <b>lipídios</b>, e <b>carboidratos</b>. É ainda uma boa fonte de sais minerais como <b>cálcio</b>, <b>fósforo</b> e <b>ferro</b>, além de <b>zinco</b>, <b>magnésio</b>, <b> fibras</b> e <b>gordura insaturada</b>, que ajudam a diminuir o nível de <b>colesterol</b> no sangue. O caju tem ainda quantidades razoáveis de <b>Niacina</b>.</p> <p>Por ser rico em <b> fibras</b>, o caju é indicado para aumentar a movimentação intestinal.</p>	 <p><b>Amêndoas de castanhas de caju assadas e salgadas</b></p>
<p><b>Crônicas</b> dos primeiros colonizadores da costa brasileira contam que, na época da frutificação dos cajueiros, nações indígenas do interior vinham ao litoral, território dos <b>tupinambás</b> e <b>tupiniquins</b>, e com eles travavam guerras pela colheita dos frutos: eram as "guerras do acayu".</p> <p>Durante o <b>domínio holandês</b> no Nordeste do Brasil, diversos autores ressaltaram o valor da fruta do cajueiro, especialmente suas virtudes terapêuticas. <b>Maurício de Nassau</b> chegou a baixar uma resolução que fixava a multa de cem <b>florins</b> por cajueiro derrubado ("visto que o seu fruto é um importante sustento dos índios").</p> <p>Presume-se que o cajueiro chegou em <b>Goa</b>, principal colônia de <b>Portugal</b> nas <b>Índias Orientais</b> entre 1560 e 1565. Os portugueses levaram a planta para a Índia, entre 1563 e 1578, onde ela se adaptou extremamente bem. Depois da Índia foi introduzida no sudeste asiático, chegando à África durante a segunda metade do século XVI, primeiro na costa leste e depois na oeste e por último nas ilhas.</p> <p>As primeiras importações de amêndoas de castanha de caju da Índia foram feitas em 1905 pelos <b>Estados Unidos</b>. O comércio mundial de amêndoa de caju teve início de forma efetiva depois que representantes da empresa americana General Food Corporation descobriram essas nozes durante uma missão na Índia no início da década de 1920. Além de embarques regulares para os Estados Unidos, pequenas consignações foram enviadas para vários países europeus, particularmente para o <b>Reino Unido</b> e <b>Países Baixos</b>. Em 1941 as exportações indianas de amêndoas de castanha de caju já alcançavam quase 20 mil t. Hoje a castanha é um importante item no comércio mundial. O valor total de vendas, após agregação de valor, supera a soma de US\$ 2 bilhões.</p>	 <p><b>Primeira ilustração do Cajueiro, de André Thevet, 1558</b></p>
<b>Desta árvore tudo pode ser aproveitado:</b>	
<b>Folhas</b>	O cajueiro tem nas <b>folhas</b> uma resina tóxica à qual só os <b>macacos</b> são imunes. Graças à maior frequência das <b>chuvas</b> na época dos frutos, as <b>toxinas</b> são eliminadas e outros animais podem então se alimentar deles.
<b>Casca</b>	A castanha possui uma <b>casca</b> dupla contendo a toxina <b>uruxiol</b> (também encontrada na <b>hera venenosa</b> ), um <b>alergênico</b> que irrita a <b>pele</b> . Por isso a castanha deve ter sua casca removida através de um processo que causa dolorosas <b>rachaduras</b> nas <b>mãos</b> . As castanhas vendidas como " <b>cruas</b> " são previamente cozidas, mas não torradas. A castanha, o óleo, o fruto também possui <b>Acido Anacardico</b> , que é muito potente contra <b>bacteria</b> que são <b>gram-positivo</b> como <b>Staphylococcus aureus</b> resistentes, <b>Streptococcus mutans</b> que faz <b>cáries</b> dentales, e também <b>Tuberculose</b> .
<b>Resina</b>	No <b>tronco</b> do cajueiro há uma <b>resina</b> conhecida por <b>goma arábica</b> , que tem função repelente de <b>insetos</b> e é usada na preservação dos livros. Na <b>seiva</b> da <b>casca</b> há um corante indelével, que no saber popular é conhecido como um <b>anticoncepcional</b> .
	A madeira, pouco densa, de grão consistente, macia, aceita bem a serra. Na Índia tem

Madeira	sido empregue para caixotaria e construção naval.
Casca	Fala-se que a casca possua efeitos positivos no tratamento de diabetes, mas uma das suas aplicações comprovadas é na tinturaria, pelas substâncias extraídas por cozimento.
Folhas e raízes	São as partes do cajueiro de menor aproveitamento, mas mesmo assim, usam-nas no Brasil como chás medicinais. As folhas são ainda usadas como adubos de terrenos pobres.
Seiva	É aplicada como verniz me revestimentos contra o ataque de insectos, em curtimenta, entre outras.
Fibra	De suas fibras, ( resíduo/bagaço ), ricas em <a href="#">aminoácidos</a> e <a href="#">vitaminas</a> , misturadas com temperos, é feita a "carne de caju"
Pedúnculo	Este foi durante largos anos, o único produto do cajueiro aproveitado e, talvez, foi devido a ele que a sua cultura passou para África. Ainda hoje, no Brasil, o maior aproveitamento do cajueiro é o da "pêra" natural, em bebidas refrigerante, fermentada ou destilada.
Bebida	A castanha-de-caju também pode ser usada verde nos pratos quentes - é o chamado <a href="#">maturi</a> . Os indígenas preparam um <a href="#">vinho</a> , o <a href="#">mocororó</a> , que em <a href="#">Moçambique</a> tem a fama de trazer de volta as lembranças perdidas.
Fontes: Correia, 1963: 21-41; Wikipédia, 2008: <a href="http://pt.wikipedia.org/wiki/Cajueiro">http://pt.wikipedia.org/wiki/Cajueiro</a> .	

#### 5.4.3 Caracterização e standards da ACC

QUANTO A INTEGRIDADE	QUANTO AO TAMANHO	QUANTO À COR	QUANTO AO ESTADO	QUANTO À EMBALAGEM	
INTEIRA	SLW <i>Special Large Whole</i> (até 180 amêndoas/lb)	Primeira qualidade (1): alvas	SEMIBENEFICIADA	GRANEL (exportação)	Sacos metalizados, a vácuo, de 50 lb em 1 caixa de papelão
	LW <i>Large Whole</i> (181 210 amêndoas/lb)				
	W240 <i>Whole</i> (211 240 amêndoas/lb)				
W320 <i>Whole</i> (241 320 amêndoas/lb)	Segunda Qualidade (2): levemente amareladas			TORRADA	2 latas de aço, a vácuo, de 25 lb cada, em 1 caixa de papelão
W450 <i>Whole</i> (321 450 amêndoas/lb)	Terceira qualidade (3): manchadas	TORRADA E TEMPERADA			
QUEBRADA			B batoques ( <i>butts</i> )		
S metades ( <i>splits</i> )			P pedaços ( <i>pieces</i> )	Saco plástico ou metalizado (50g a 1kg)	
GRANULADA	SP pedaços pequenos ( <i>small pieces</i> )	Quarta qualidade (4): brocadas	Lata de aço (< 1kg)		
	G grãos ( <i>grains</i> )				
	X grãos pequenos ( <i>small grains</i> )				
	F farinha ( <i>flour</i> )				

**Quadro 4 – Apresentações das amêndoas de castanha de caju**  
 Fonte: Entrevistas com processadores; Leite (1994) e Amêndoas do Brasil (2005).