

A exportação de produtos orgânicos

Como aceder ao mercado



Agrodok 48

A exportação de produtos orgânicos

Como aceder ao mercado

Freek Jan Koekoek
Marg Leijdens
Gerbert Rieks

Esta publicação foi patrocinada por: ICCO

© Fundação Agromisa e CTA, Wageningen, 2011.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida qualquer que seja a forma, impressa, fotográfica ou em microfilme, ou por quaisquer outros meios, sem autorização prévia e escrita do editor.

Primeira edição em português: 2011

Autores: Freek Jan Koekoek, Marg Leijdens, Gerbert Rieks

Editor: Marg Leijdens

Ilustrações: Olivier Rijcken

Tradução: Láli de Araújo

Impresso por: Digigrafi

ISBN Agromisa: 978-90-8573-122-1

ISBN CTA: 978-92-9081-439-9

Prefácio

A procura global de produtos orgânicos tem vindo a aumentar há mais de dez anos e os agricultores dos países em desenvolvimento podem beneficiar deste nicho de mercado, que pode oferecer preços premium. O programa EPOPA (Promoção da Exportação de Produtos Orgânicos de África), que decorreu de 1997 até finais de 2008 na Tanzânia e no Uganda (e durante algum tempo também na Zâmbia), tinha como objectivo aumentar o rendimento dos agricultores nestes países, ligando-os ao mercado de exportação orgânica. No final do programa mais de 100 000 pequenos agricultores tinham beneficiado da sua participação em projectos de exportação orgânica. A EPOPA foi criada e financiada pela Agência Sueca para Cooperação e Desenvolvimento (ASDI) e implementada pela *AgroEco Consultancy* (Países Baixos) e *Grolink* (Suécia). Os autores deste Agrodok contam, todos eles, com uma experiência de vários anos de trabalho para o Programa EPOPA.

É com grande satisfação que a Agromisa partilha as experiências da EPOPA, por intermédio deste Agrodok. Esperamos que este Agrodok possa ajudar a disseminar a experiência da África Oriental a outros países ACP, e que os agricultores a uma escala mais pequena e as suas organizações se tornem actores, com êxito, na produção e comércio orgânicos.

Os nossos agradecimentos em especial para Gijs Spoor da *Zameen Organic*, uma companhia pioneira, auto-gerida, de comercialização para a *Fairtrade* de algodão orgânico, isento de pesticidas. Gijs Spoor forneceu-nos informação para um dos estudos de caso, que ilustra muitas das questões descritas ao longo do texto.

Os nossos agradecimentos são extensivos a todos aqueles, numerosos demais para podermos mencioná-los a todos, que contribuíram para esta publicação.

Agromisa, 2010

Índice

1	Introdução	6
1.1	O raio de acção e enfoque deste guia	6
1.2	A estrutura deste guia	7
1.3	Questões a serem tomadas em consideração antes de se iniciar o negócio	9
1.4	Outros produtos especiais destinados a segmentos de mercado específicos	12
2	O mercado de produtos orgânicos	13
2.1	Requisitos de mercado	13
2.2	Mercados orgânicos: panorâmica geral	15
2.3	Segurança alimentar e rastreabilidade	18
2.4	Certificação Fairtrade	21
3	Agricultura orgânica e certificação	23
3.1	Princípios e práticas	23
3.2	Certificação orgânica	29
3.3	Certificação de grupo – o Sistema de Controlo Interno	30
4	Viabilidade e capital de trabalho	34
4.1	Viabilidade	35
4.2	Capital de investimento e financiamento comercial	40
4.3	Análise de risco e gestão de risco	42
5	O desenvolvimento da cadeia	44
5.1	Agricultores: papéis e responsabilidades	45
5.2	Organizações de agricultores: papéis e responsabilidades	49
6	Marketing da exportação orgânica	56
6.1	Estratégia de Marketing	57
6.2	Os 4 P - Praça, Produto, Promoção, Preço	59
6.3	Gestão do <i>marketing</i>	68

7	Gestão, planificação e avaliação	69
7.1	Avaliação do negócio	70
7.2	Como ser bem sucedido na exportação de produtos orgânicos	72
8	O caso de <i>Zameen</i>: algodão orgânico e <i>fairtrade</i>	75
	Apêndice 1: Sistema de Controlo Interno – requisitos	81
	Apêndice 2: Gestão do risco de preços	84
	Apêndice 3: Instituições financeiras	86
	Leitura recomendada	89
	Endereços úteis	91
	Glossário	94

1 Introdução

A produção orgânica pode oferecer diversos benefícios. Entre eles podemos citar: um melhor preço para uma melhor qualidade; diversificação de culturas e custos de insumos mais baixos; uma melhor gestão dos recursos naturais e conservação da biodiversidade; um melhoramento da fertilidade do solo; menores riscos de saúde para os agricultores e consumidores. **A exportação de produtos orgânicos** pode ser atractiva para os agricultores e as suas organizações de produtores: os segmentos de mercado específicos (nichos de mercado) oferecem a oportunidade de obter melhores preços e adquirir uma posição de mercado mais privilegiada.

É tentador (e muitas vezes também enganador) olhar apenas para os benefícios de entrar nos nichos de mercados (de produtos) orgânicos. Para evitar desilusões, é necessário haver uma boa preparação e possuir-se uma compreensão e conhecimento das questões-chave subjacentes a estes mercados de exportação.

1.1 O raio de acção e enfoque deste guia

O objectivo deste Agrodok é fornecer a informação que as organizações de pequenos agricultores e grupos similares necessitam para decidir se as actividades de *marketing* de exportação de produtos orgânicos lhes é adequada e o que é preciso fazer para ficarem envolvidos nessas actividades. Este Agrodok providencia conhecimento, informação e ligações a recursos de forma a ajudar os interessados a prepararem-se para entrar no negócio de exportação de produtos orgânicos. As organizações de apoio, tal como sejam ONG de desenvolvimento, departamentos governamentais e consultores que são intermediários nas cadeias de desenvolvimento da produção orgânica, também beneficiarão deste Agrodok, assim como os comerciantes.

Nem todos os produtos produzidos pelos agricultores são convenientes para exportação. São culturas tradicionais de exportação, por exemplo,

o café, o chá, o algodão e o gergelim. Também existem mercados de exportação de produtos orgânicos frescos, tais como legumes e frutas. Estão a ser desenvolvidos constantemente novos produtos de exportação, sendo exemplo disso as flores e produtos medicinais e cosméticos. Este Agrodok é útil para todos estes produtos.

As seguintes publicações, relacionadas com este assunto, contêm informação útil:

- **“Comercialização destinada a pequenos produtores” e “Iniciar uma cooperativa”**, publicados pela Agromisa (www.agromisa.org) e CTA, o Centro Técnico Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation ACP-UE (www.cta.int). Um outro Agrodok sobre práticas de cultivo orgânico que complementa este Agrodok, encontra-se neste momento em processo de redacção.
 - **“Regulations, Standards and Certification for Agricultural Exports”** (2006), um manual prático, em inglês, publicado pelo CTA, EPOPA e FAO.
 - **“The Organic Business Guide”** (2010), publicado pelo IFOAM.
- Ver Leitura recomendada.

1.2 A estrutura deste guia

Este guia é estruturado em torno das etapas a serem seguidas de forma a preparar a entrada no mercado de exportação de produtos orgânicos.

Capítulo 1 – Este capítulo introduz alguns assuntos chave de que é necessário estar consciente antes de se entrar no negócio de exportação de produtos orgânicos.



Capítulo 2 – **O mercado de produtos orgânicos:** de um modo geral as organizações de agricultores iniciarão as suas actividades de exportação quando os seus membros estiverem a produzir produtos que têm um potencial no mercado de exportação de produtos

orgânicos. A primeira etapa a seguir é avaliar o mercado orgânico de modo a poder constatar-se se existe uma procura para o produto e para saber se a qualidade e os requisitos de entrada se coadunam com esse mercado.

Capítulo 3 – Agricultura orgânica e certificação:

seguidamente os agricultores necessitam analisar se as suas explorações agrícolas e os seus métodos de produção são organicamente certificáveis. Os produtos orgânicos são produzidos de modo que não prejudica o meio ambiente, que segue normas orgânicas e são certificados exteriormente. Quando se trabalha com grupos mais alargados de pequenos agricultores, é necessário desenvolver um Sistema de Controlo Interno.



Capítulo 4 – Viabilidade e investimentos:

a iniciativa deve estimar se a estratégia de negócios será viável. Podem-se esperar melhores preços ('premium') no mercado de produtos orgânicos mas estes também acarretam custos mais altos (p. ex. certificação). Um negócio só pode ser sustentável se gera lucro.



Capítulo 5 – Desenvolvimento da cadeia: um negócio de exportação necessita duma cadeia de actores que faça uma ligação entre os produtores e os consumidores. A produção orgânica é um negócio a longo prazo e é necessário desenvolver uma cadeia de valor com os actores

comprometidos, que assumirão dignamente as suas responsabilidades de forma a sustentar a cadeia e o processo de certificação, que constitui a chave para o mercado de produtos orgânicos.



Capítulo 6 – Marketing da exportação orgânica: o *marketing* envolve promoção, encontrar um comprador que pagará um preço aceitável e exportar o produto para um mercado onde haja procura. É



necessário contar com conhecimento e aptidões específicos para que tal seja realizado com sucesso.

Capítulo 7 – Planificação, avaliação e gestão: por último, mas não menos importante, uma boa gestão, o que abarca ciclos de planificação e avaliação, é um requisito fundamental para se dirigir um negócio bem sucedido. Este capítulo realça algumas questões-chave de gestão que são relevantes para a exportação de produtos orgânicos. Entre eles uma lista de controlo de como se exportar os produtos orgânicos, de forma bem sucedida.



Os **Apêndices** incluem:

- Sistema de Controlo Interno – requisitos
- Gestão do risco de preços
- Instituições financeiras
- Leitura recomendada
- Endereços úteis
- Glossário

1.3 Questões a serem tomadas em consideração antes de se iniciar o negócio

Entrar no mercado de produtos orgânicos é uma estratégia de negócio

Iniciar um negócio de exportação de produtos orgânicos pode envolver a necessidade de se proceder a muitas mudanças em áreas-chave duma organização, como seja o *marketing*, a administração, as relações com os agricultores, etc. A exportação de produtos orgânicos requer um engajamento para se trabalhar de maneira a não prejudicar o meio ambiente, ao mesmo tempo que se alicerça uma relação comercial a longo prazo. Muitos dos importadores de produtos orgânicos querem ter a garantia que o negócio de produtos orgânicos é mais do que ‘obedecer às regras’. Também querem ver que se trata duma organização que ‘faz a diferença’.

Organização dos agricultores

Existem duas razões pelas quais os agricultores têm que estar organizados de forma a satisfazerem os requisitos de exportação dos mercados de produtos orgânicos. Em primeiro lugar, o mercado de exportação requer relativamente grandes volumes de produtos, daí que seja necessário que muitos agricultores estejam envolvidos no projecto. Em segundo lugar, para que produção seja orgânica, esta tem que ser certificada e isso é mais fácil se decorre dentro dum grupo. Tal requer um Sistema de Controlo Interno que tem que ser gerido (ver secção 3.3).

Mercado de exportação

Os agricultores e as organizações às quais estes pertencem têm que fazer uma escolha realista sobre envolver-se no mercado de exportação, negócio especializado que requer capital, gestão organizada, conhecimento do mercado (contactos no mercado) e capacidades logísticas.

Existem várias opções, das quais a seguir apresentamos três exemplos:

- Encontrar uma empresa de exportação que faça a exportação para a organização de agricultores. Trata-se duma alternativa apropriada quando a organização a que o agricultor pertence se encontra principalmente envolvida na produção. A empresa pode fornecer a experiência, as aptidões e a logística para a exportação. A empresa de exportação pode contratar os agricultores individualmente ou assinar um contrato com a organização de agricultores.
- Entrar em acordo com uma organização de agricultores do mesmo ramo, que já está a exportar, para apoiar a sua organização ou tomar conta da comercialização/*marketing* e da exportação do seu produto.
- A comercialização/*marketing* ser efectuada pelos próprios agricultores, que correm os riscos e cobrem os custos. É recomendável que a organização já tenha um departamento ou um responsável da exportação e que haja a certeza que a organização se encontra dotada da capacidade necessária.

Mercado de exportação ou mercado doméstico?

Os mercados domésticos ou regionais normalmente são muito mais acessíveis que os mercados de exportação e devem ser considerados antes de se começar com exportações ultramarinas. Tal aplica-se especialmente em relação aos produtos acabados que são motivo de uma competição muito grande nos mercados ocidentais. No que se refere a alguns produtos, os preços domésticos podem ser mais altos que os preço de exportação. Nesse caso é mais sensato competir em relação a uma posição no mercado local em vez de se exportar.

Outros aspectos a considerar são o pagamento directo, (em numerário), o período de duração do produto (em que pode ser consumido), requisitos menos rigorosos em relação ao produto e à sua entrega. Uma nova empresa pode aprender e ganhar experiência de comercialização no mercado doméstico e regional e só depois se dirigir ao mercado de exportação.

Os mercados de exportação orgânica para alguns produtos, como sejam legumes e culturas alimentares (milho, inhame, feijão, etc.), não são muito significativos ou são escassos. Em alguns lugares os mercados domésticos de produtos orgânicos estão a expandir-se, o que oferece uma oportunidade para vender os produtos num mercado orgânico doméstico ou regional.

Implicações para a gestão

A decisão de optar por uma estratégia de entrar num segmento de mercado específico (neste caso orgânico) tem implicações para a gestão e as actividades da organização. Tratar em pormenor de todos os assuntos de gestão, incluindo os de índole geral, ultrapassa o raio de acção deste manual. Todos os capítulos, sobre conhecimento de mercado, produção orgânica e certificação, viabilidade e riscos, desenvolvimento/montagem de uma cadeia de valor e mercados de exportação, cobrem áreas específicas da gestão que são importantes para os negócios de produtos orgânicos. Recomendamos uma leitura meticulosa destes aspectos.

De acordo com exportadores africanos experientes, uma gestão de “primeira classe” constitui o factor crucial para uma exportação bem-sucedida; isso é mais importante que conseguir preços mais elevados no mercado.

1.4 Outros produtos especiais destinados a segmentos de mercado específicos

Um produto orgânico é um tipo de produto especial que se destina a um nicho de mercado específico. Existem outros produtos agrícolas especiais com segmentos de mercado específico. A saber:

- **Fairtrade** - garante boas condições sociais para os produtores e trabalhadores. Como exemplos podemos citar o chá *Fairtrade* do Quênia ou as mangas *Fairtrade* de Burkina Faso. Ver também seção 2.4.
- **Gourmet e especialidades** - um produto que é puro, de excepcional qualidade, como o café puro Harrar da Etiópia ou o cacau *single origin* do Togo. As empresas de exportação possuem as suas próprias normas de qualidade para controlar se o produto satisfaz a qualidade de *gourmet*.
- **Eco-friendly** - são produzidos de modo a não prejudicarem o meio ambiente, embora os agro-químicos não sejam completamente interditos. Como exemplo podemos citar as bananas Eco-OK , certificadas pela *Rainforest Alliance* (RA). A RA implementa as suas próprias normas, de forma a garantir uma qualidade *Eco-friendly*.

2 O mercado de produtos orgânicos

A procura de produtos orgânicos aumentou solidamente com o decorrer dos anos. Como resposta a esta procura, a produção orgânica tem vindo a aumentar mas a capacidade de produção não tem sido suficiente para satisfazer a procura nos últimos anos. Alguns comerciantes e processadores têm enfrentado dificuldades em encontrar parceiros confiáveis que forneçam produtos orgânicos em quantidade suficiente e de qualidade. Os produtos orgânicos e outros produtos certificados são vendidos a um preço mais elevado devido ao seu premium orgânico. Este premium destina-se a compensar os custos de certificação e de produção. Os premiums dependem do mercado e não são fixos.

2.1 Requisitos de mercado

Os consumidores procuram produtos de alta qualidade, saudáveis, que não prejudiquem o meio ambiente e socialmente responsáveis. Estão preparados para pagar um preço mais elevado por estas características.

Alta qualidade: Os consumidores que compram nos nichos de mercado esperam obter uma alta qualidade. Em sentido restrito qualidade significa ‘adequado para ser utilizado’, mas num sentido mais lato refere-se às propriedades especiais ou específicas dum produto: que é acima da média. Visto que a certificação orgânica requer o cumprimento das normas, a formação dos agricultores e o controlo de todas as etapas da cadeia, a certificação fornece uma garantia razoável de uma boa qualidade. Para além da certificação orgânica, os processadores de alimentos orgânicos muitas das vezes estabelecem sistemas de qualidade e garantia da segurança alimentar.

Produtos saudáveis: A preocupação dos consumidores sobre a sua saúde constitui uma força motriz muito importante para o incremento da procura de alimentos orgânicos. Muitos consumidores desejam evitar ingerir alimentos que contêm resíduos de pesticidas, medicamentos

veterinários ou estimulantes de crescimento. Os alimentos orgânicos não contêm estes itens e a certificação é uma garantia de tal. Muitas pessoas também querem evitar os aditivos artificiais que são acrescentados nos alimentos processados, que também não se encontram na alimentação orgânica.



Figura 1: Na Europa e nos EUA as vendas de produtos orgânicos são feitas quase sempre nos supermercados convencionais

Aspectos ambientais: Muitos consumidores estão preocupados com os danos ambientais, tais como a perda das florestas e a concessão de grandes áreas para monocultura e sobre o bem estar animal. Os méto-

dos e certificação dos produtos orgânicos garantem que o meio ambiente não seja prejudicado, nem que se cause danos desnecessários a animais. As práticas de produção orgânica requerem, muitas vezes, uma gestão activa dos recursos naturais e da conservação da biodiversidade.

Responsável socialmente: Há outros consumidores que estão preocupados com os aspectos sociais, também denominados comércio justo, da produção alimentar. As condições de trabalho (p.ex. pagamento, segurança, direito a associação) devem satisfazer normas aceitáveis e o trabalho infantil deve ser banido. Estes aspectos estão, cada vez mais, a ser incorporados nas normas de produção orgânica.

2.2 Mercados orgânicos: panorâmica geral

Tamanho e crescimento

Os mercados de produtos orgânicos constituem apenas entre 2 - 5% dos mercados alimentares nos países desenvolvidos, sendo a razão por que são chamados nichos de mercado. Os Estados Unidos, a Alemanha e o Reino Unido são os mercados mais significativos, mas a Suécia, a Suíça e a Dinamarca têm o maior consumo por cabeça da população. O mercado orgânico do Japão é pequeno para o tamanho da sua economia e as importações podem ser difíceis, embora o mercado japonês seja favorável para certos produtos orgânicos, tal como o café e o gengelim.

Também se assiste a um crescimento dos mercados orgânicos nos países com rendimentos médios tal como o México, o Brasil e a África do Sul. Os países ricos do Médio Oriente, tal como os Emirados Árabes Unidos também estão a entrar na onda do orgânico.

Uma grande parte dos mercados de produtos orgânicos registaram números de crescimento impressionantes, razão porque muitos retalhistas, processadores e exportadores desejam estabelecer uma posição estratégica de mercado. O mercado de produtos orgânicos aumentou de 13 mil milhões US\$ em 1998 para 25 mil milhões US\$ em 2005.

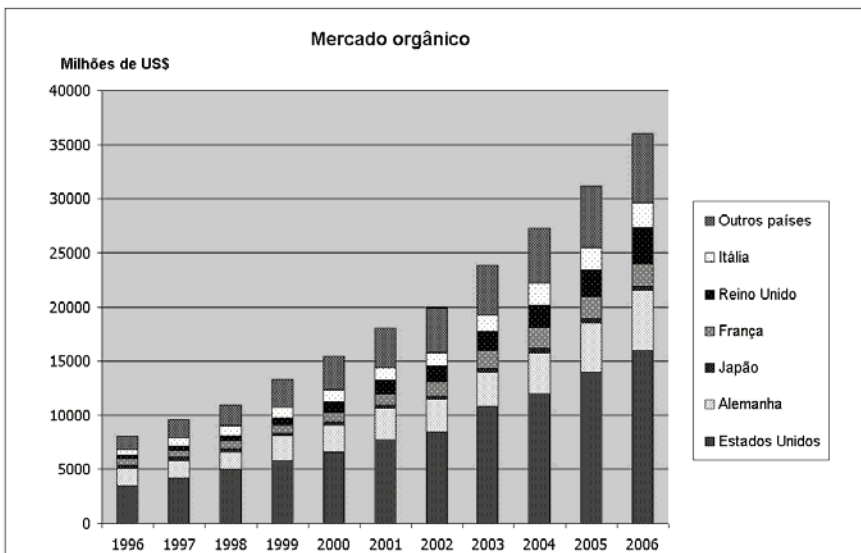


Figura 2: O desenvolvimento do mercado retalhista orgânico global (Fonte: Grolink, 2006)

Estrutura do mercado

No início, os produtores orgânicos na Europa utilizavam canais específicos de escoamento, a saber:

- **Vendas na exploração agrícola:** os consumidores vêm à exploração agrícola para comprar os produtos.
- **Lojas de alimentos saudáveis:** Lojas que só vendem produtos naturais ou orgânicos.
- **Entregas domiciliares:** Os clientes comprometem-se a comprar com regularidade (p. ex. semanalmente) uma caixa contendo uma variedade de produtos orgânicos. Isto permite ao produtor assegurar o seu mercado, especialmente de produtos sazonais e de planificar a produção.

Supermercados

Actualmente as vendas de produtos orgânicos efectuaem-se principalmente através de supermercados convencionais. No Reino Unido e na Suécia, onde existem poucas lojas especializadas em produtos orgânicos

cos, a venda destes produtos através dos supermercados cifra-se em cerca de 80% do volume de vendas de produtos orgânicos, enquanto na Alemanha e na Holanda tal é mais ou menos metade. Estas diferenças também reflectem o grau de interesse manifestado pelos supermercados nos produtos orgânicos, que é relativamente alto no Reino Unido, na Suécia e na Suíça. Estas grandes cadeias de supermercados são compradores de grande envergadura que normalmente operam através duma rede de importadores e de empresas de acondicionamento que fornecem uma variedade de produtos. Um efeito das vendas através dos supermercados foi o aumento dos requisitos de qualidade.

Importação e transformação

A maioria dos importadores europeus que negociam com produtos orgânicos encontra-se situada na Alemanha, Países Baixos, Reino Unido e França. A indústria de alimentação orgânica produz uma ampla variedade de produtos, a maior parte dos quais é fornecida através de importadores. Por toda a Europa se encontra processadores de matérias-primas agrícolas, que as transformam em produtos orgânicos acabados e acondicionados. A maioria dos processadores alimentares não está envolvida na importação, deixando isso para importadores especializados.

Quotas de mercado

As quotas de mercado podem ser muito diferentes em relação a vários tipos de produtos agrícolas. Os alimentos orgânicos frescos, nomeadamente lacticínios, fruta, batatas e outros legumes, normalmente possuem as quotas mais altas, por vezes entre os 5 e 10 % do total das vendas desses produtos. As vendas destes produtos orgânicos ainda são, provavelmente, mais elevadas visto que as pessoas acreditam que estes produtos estão mais expostos a resíduos pesticidas e compram alimentos orgânicos por razões de saúde.

Diferenciação em termos de qualidade e preço

O mercado de consumo de produtos orgânicos é diferenciado e existem, pelo menos, três estratégias diferentes que são usadas pelos produtores e retalhistas:

- **Produtos de superior qualidade** (*gourmet*), acentuada por certificação orgânica; situam-se na faixa superior do mercado.
- **Desenvolvimento do produto original por preços aceitáveis** – a faixa média do mercado.
- **Cópias de produtos convencionais a um preço competitivo** – a faixa inferior do mercado.

Estas estratégias traduzem-se em diferentes tipos de procura por parte dos comerciantes e dos importadores em relação aos fornecedores. Os importadores que fornecem os compradores centrados nas duas primeiras estratégias, estarão mais preocupados com a qualidade. Os comerciantes que fornecem a faixa inferior do mercado estão mais preocupados com o preço.

Dum modo geral, os comerciantes querem que os produtos orgânicos não excedam em mais de 20% o preço de produtos convencionais equivalentes. Existe uma tendência a longo prazo para os preços baixarem, que pode até mesmo ser sustentada por importadores orientados para a qualidade, que estarão relutantes a pagar preços significativamente superiores ao preço mais baixo praticado no mercado.

2.3 Segurança alimentar e rastreabilidade

Existe uma tendência vincada, particularmente nos mercados europeus e dos EUA, para requisitos mais rigorosos de segurança alimentar.

Segurança alimentar

É necessário fazer mão de todos os operadores da cadeia alimentar para que se possa contar com um Sistema de Segurança Alimentar que vai ao encontro de questões de segurança alimentar. Tais sistemas permitem a identificação dos alimentos que estão contaminados com germes, resíduos químicos, metais pesados, pesticidas ou qualquer outra substância nociva que pode fazer com que os mesmos não sejam seguros e impróprios para consumo. Existem metodologias bem conhecidas, como a *Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo* (APPCC ou HACCP, sigla inglesa) ou ISO 9000 (*ver Caixa 1*). Embo-

ra existam sistemas para a certificação externa dos sistemas de segurança alimentar, normalmente estes não são exigidos para a exportação de produtos orgânicos; contudo, a tendência é para que tal mude no futuro próximo, na medida em que especialmente os supermercados exigem uma norma elevada de segurança alimentar.

No mercado convencional de frutas e legumes frescos com a Europa, as Boas Práticas Agrícolas (GlobalBPA) e as Boas Práticas Higiênicas (BPH) tornaram-se uma condição para a entrada no mercado (*ver Caixa 1*). Já estão em vigor normas adicionais legais de higiene (com base em regulamentos da UE) para produtos de origem animal (mel, peixe e carne) que têm que ser cumpridas. Em particular os estabelecimentos onde estes produtos são processados têm que ser inspeccionados pelas entidades nacionais de segurança alimentar, que têm que ser reconhecidas pela UE.

Caixa 1: Qualidade, segurança alimentar e normas ambientais

Norma Global GAP

Introduzida pelos retalhistas europeus, a norma Global GAP é um programa de qualidade e segurança alimentar para produtos frescos (fruta, legumes, peixe e carne). A maioria dos supermercados europeus exige actualmente que os seus fornecedores de produtos frescos possuam esta certificação e existe uma exigência para esta certificação também nos EUA. Embora nem todos os alimentos orgânicos sejam vendidos através de supermercados, esta norma está a ser aplicada, cada vez mais, à fruta e legumes frescos orgânicos. (*ver www.globalgap.org*).

ISO 9000

ISO 9000 (www.iso.org) é um sistema de gestão de qualidade que é amplamente usado por organizações/empresas em todo o mundo. Não se trata de uma norma de qualidade dos produtos mas requer que existam processos que assegurem a devida diligência nesse sentido.

APPCC

Todos os processadores alimentares da UE necessitam, por lei, de que haja um sistema APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo) montado. Tal começa com uma análise dos perigos quanto à segurança alimentar dentro do processo de produção, o que permite um desenho dos pontos de controlo e das medidas com vista à prevenção de tais perigos.

ISO 22000

A nova Norma de Gestão da Qualidade Alimentar ISO 22000 é uma fusão da APPCC e da ISO 9000. Dum modo geral, não é necessário haver uma certificação até este nível, mas permite uma vantagem concorrencial.

A implementação destas normas pode revelar-se como uma forma muito útil de melhorar a gestão interna duma empresa alimentar, mesmo que não haja certificação. A certificação externa é uma maneira útil de promover a credibilidade da empresa e de melhorar a consciencialização do seu pessoal.

Normalmente pode-se discutir e entrar em acordo com a empresa importadora ou com o certificador orgânico, sobre qual é o Sistema de Segurança Alimentar que é necessário e aplicável ao negócio de exportação.

O manual “*Regulations, Standards and Certification for Agricultural Export*”, FAO, 2006 também publicado pelo CTA 2006, contém mais informação prática sobre segurança alimentar e normas e metodologias de qualidade.

Rastreabilidade

Um sistema de rastreabilidade alimentar fornece a capacidade de traçar qualquer alimento, ração para animais ou animal produtor de alimentos, através de todas as fases da sua produção, processamento e distribuição. Nos últimos anos a rastreabilidade tem sido adoptada como forma de identificar a origem duma contaminação ou uma falha dos produtos no final da cadeia de produção. Tal permite ao distribuidor ou às autoridades competentes revogar qualquer produto que se revele como não seguro ou impróprio para consumo.

Desde Janeiro de 2005 que todos os produtos alimentares importados pela UE têm que ser rastreáveis e possuir um sistema de rastreabilidade. Este requisito limita-se a registar a origem da matéria-prima e o destino dos produtos vendidos e a fazer a ligação entre eles. Se cada actor seguir estes requisitos mínimos, os produtos podem ser rastreados até à sua origem, numa base de “etapa-por-etapa”. Os EUA também exigem que haja um sistema de rastreabilidade montado e que

este possua as suas próprias regulamentações. Para mais informações, consultar o Apêndice 1, que contém endereços de *websites*.

Rastreabilidade e comércio orgânico

A certificação orgânica em si já requer que cada actor registre informação sobre o produto. Os agricultores e os compradores estão vinculados por uma relação a longo prazo, selada pela certificação orgânica. Tal significa que já existe uma estrutura para partilhar e divulgar a informação ao longo da cadeia e os actores já se conhecem e comunicam entre si. Esta estrutura constitui uma vantagem para se iniciar um sistema de rastreabilidade.

2.4 Certificação Fairtrade

O *Fairtrade* (Comércio Justo) é um nicho de mercado e uma norma social em rápida ascensão que tem por objectivo melhorar as condições de trabalho e bem-estar dos pequenos produtores e dos trabalhadores das plantações. Existe um mercado crescente para produtos que são *Fairtrade* e têm um selo de certificação orgânica. Estes produtos estão garantidos como isentos de pesticidas, não prejudicam o meio ambiente e são produzidos de forma socialmente responsável. Exemplos disso são o café e o chá.



Figura 3: Rótulo Fairtrade

As organizações *Fairtrade* garantem que os produtores recebem um preço mínimo, ao qual se junta um bónus a que se chama “*Fairtrade premium*” – que as organizações de produtores devem usar para reforço organizacional e desenvolvimento comunitário.

A *Fairtrade* possui dois conjuntos de objectivos. Para a produção em plantações, o objectivo principal é o melhoramento das condições dos trabalhadores. Para os pequenos agricultores o objectivo é proporcionar-lhes um preço justo pelos seus produtos.

As associações de produtores devem satisfazer certas normas para poderem obter uma certificação. Por exemplo, as associações ou cooperativas devem funcionar de maneira democrática. Em relação às plantações, há um número de requisitos relacionados com as condições de trabalho e do modo de tratar os trabalhadores. Tal está relacionado com assuntos como sejam: liberdade de associação e de negociação colectiva; habitação e condições sanitárias dos trabalhadores e a sua saúde e segurança. Também proibem trabalho infantil e trabalho forçado. Existem, igualmente, requisitos para dar mais destaque à protecção ambiental.

Presentemente a certificação *Fairtrade* cobre cerca de dezanove grupos de produtos, listados a seguir:

- pequenos produtores: bananas, cana-de-açúcar, cacau, café, frutos secos, frutos frescos e legumes, ervas aromáticas e especiarias, mel, sumos, nozes e sementes de oleaginosas, quinoa, arroz, bagaço de algodão, chá e vinho
- plantações: bananas, flores cortadas, frutos secos, sumos, plantas ornamentais, chá e vinho

A *Fairtrade Labelling Organisations International* (FLO) é a organização de cúpula internacional responsável, a nível mundial, pela definição e certificação dos critérios de Comércio Justo. A sua *website* é www.fairtrade.net

Certificadores orgânicos e comércio ético ou normas sociais

Alguns certificadores orgânicos elaboraram normas sociais e/ou normas de comércio justo que são aplicadas como suplemento às normas orgânicas. Os certificadores utilizam diferentes abordagens, a saber:

- *Naturland* (Alemanha) incluiu normas sociais como parte da certificação orgânica
- *Soil Association* (Reino Unido) emitirá certificações em conformidade com normas de comércio justo se os clientes desejarem utilizar um rótulo de comércio justo.

3 Agricultura orgânica e certificação

Existem muitas definições de agricultura orgânica e muitas pessoas pensam que orgânico significa “produzido sem quaisquer insumos agrícolas”. Contudo, muitas formas tradicionais de agricultura estão isentas de produtos químicos mas não são necessariamente orgânicas, visto que não seguem princípios de gestão ecológica. De igual modo, a produção orgânica não está exclusivamente dependente de certificação. Em situações locais, onde os clientes conhecem, confiam e podem visitar o produtor orgânico, existe um acordo tácito entre os dois sobre o que significa qualidade orgânica.

Em mercados orgânicos mais distantes, particularmente no caso dos mercados internacionais, os clientes e os produtores não se conhecem uns aos outros e é aí que entra a certificação externa (terceiros), que fornece uma garantia ao cliente que o produto satisfaz as normas orgânicas.

Este capítulo descreve, em primeiro lugar, os princípios da agricultura orgânica tratando, em seguida, da certificação.

3.1 Princípios e práticas

A agricultura orgânica baseia-se em determinados princípios, os quais trataremos mais adiante. A definição de base de culturas orgânicas é que estas são produzidas em sistemas agrícolas sustentáveis, sem utilização de pesticidas químicos e de fertilizantes artificiais. Depois da colheita evita-se qualquer forma de contaminação e, se se destinam a ser processadas, evita-se o uso de aditivos alimentares artificiais.

Em relação à produção animal, os critérios mínimos exigidos é que tenham sido criados sem o uso rotineiro de antibióticos, hormonas de crescimento e com acesso a pastos. Os produtos orgânicos não podem conter ou ser provenientes de organismos geneticamente modificados.

A agricultura orgânica considera o sistema agrícola na sua globalidade, em vez de só atentar numa única cultura. Os seus princípios-chave são: reciclagem dos nutrientes, conservação da fertilidade do solo, promoção da biodiversidade e equilíbrio natural. A agricultura orgânica envolve uma gestão activa de toda a exploração agrícola, na qual o agricultor está constantemente a observar, a aprender e a experimentar.

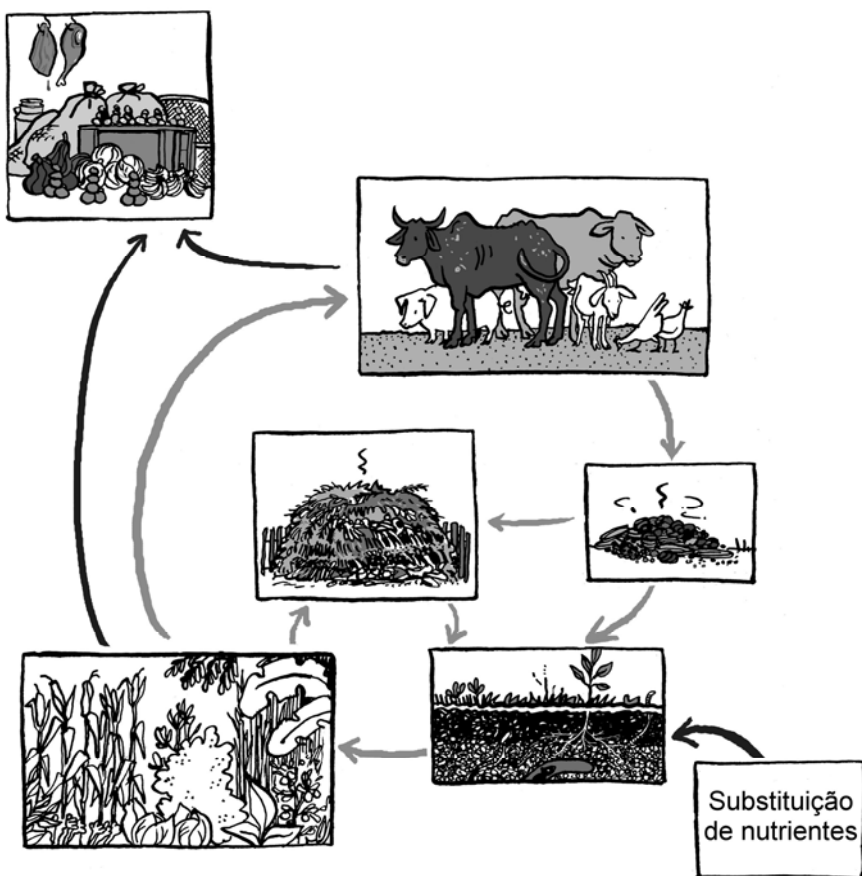


Figura 4: A reciclagem de nutrientes na agricultura orgânica

Reciclagem dos nutrientes

A reciclagem dos nutrientes é uma prática crucial da agricultura orgânica que reduz a necessidade de insumos externos. Exemplos:

- Os resíduos das culturas são dados como alimentos ao gado ou são compostados.
- Os excrementos dos animais são usados como estrume.

A queima de resíduos de culturas é proibida na agricultura orgânica na medida em que consome nutrientes e matéria orgânica.

A substituição de nutrientes

A colheita das culturas retira nutrientes do sistema agrícola. A agricultura convencional usa fertilizantes artificiais para substituir estes nutrientes. A agricultura orgânica usa outros métodos para substituir e edificar os níveis de nutrientes.

Adubação verde – As leguminosas absorvem o azoto do ar e armazenam-no nas suas raízes (nódulos). Quando se procede à lavoura das leguminosas no solo, estando estas ainda verdes, tal é benéfico para o solo, pois aumenta o teor de azoto e a matéria orgânica. O cultivo de leguminosas (p. ex. feijões) consociadas com outras culturas ou em sistema de rotação, não é uma medida óptima mas é benéfico para o solo. Também existem leguminosas que são cultivadas visando o melhoramento do solo, tais como: dolichos, mucuna e crotolária juncea (*sun hemp*).

Fosfato de rocha – Os solos tropicais são muitas vezes carentes em fosfatos. O fosfato de rocha é um mineral natural. A agricultura orgânica permite o uso deste mineral para melhorar a fertilidade dos solos.

Plantação de árvores ou agrossilvicultura – As árvores funcionam como “bombas de nutrientes”, pois através das suas raízes profundas elas bombeiam os nutrientes desde a profundidade do solo e estes ficam disponíveis para as culturas, através da queda das folhas e decomposição. Este processo constitui a base dos sistemas agroflorestais. As árvores também proporcionam outros benefícios, ajudam a estabilizar o solo, aumentam a retenção de água e fornecem habitats para os inimigos naturais.

Adubos de outras explorações agrícolas – O adubo animal pode ser importado de outra exploração. O certificador tem que aprovar essa medida e tal dependerá de como os animais foram criados e que ração lhes foi dada. Alguns agricultores orgânicos convidam pastoralistas para que o seu gado venha pastar nos seus campos, depois de efectuada a colheita e tal tem um efeito similar.

Compostagem com insumos externos – É possível instalar uma unidade de compostagem de materiais provenientes de fora da exploração: p. ex.:juncos ou ervas aquáticas de rios ou lagos, folhas de árvores (arbustos, matas), estrume duma exploração animal ou criação de galinhas, resíduos vegetais provenientes duma unidade de processamento alimentar, etc. O certificador tem que conceder autorização para usar estes materiais e pedirá informação sobre a sua proveniência.

Fertilizantes orgânicos disponíveis comercialmente – Existem empresas que produzem e comercializam fertilizantes orgânicos. O certificador tem que aprovar o uso destes fertilizantes.

Conservação da fertilidade do solo

Um solo fértil constitui a base duma boa exploração agrícola orgânica. A matéria orgânica ou húmus é uma parte importante do solo que retém nutrientes e água, dá estrutura ao solo e fornece um espaço para os organismos do solo viverem, o que garante a disponibilidade de ingredientes. Nas explorações agrícolas orgânicas os solos são protegidos e a fertilidade do solo é mantida através de:

- **Mulching** (cobertura morta) – para proteger que o solo seque, controlar a erosão, acrescentar material orgânica e suprimir o crescimento de ervas daninhas.
- **Métodos de controlo da erosão** –para prevenir que o solo fértil seja lixiviado ou arrastado.
- **Culturas de cobertura, adubo verde** – para controlar a erosão, fertilizar o solo e controlar as ervas daninhas.
- **Fertilizantes naturais** – estrume animal, adubos líquidos, bagaços de oleaginosas e cascas melhoram a fertilidade do solo.

Diversidade de plantas, árvores e animais

Os ecossistemas contêm uma diversidade de plantas, árvores e animais existentes na mesma área. Conjuntamente proporcionam um uso óptimo dos recursos disponíveis: espaço, luz, água e nutrientes. Nas explorações agrícolas orgânicas, a diversidade pode ser alcançada através de práticas agrícolas como sejam a *consociação* e a *rotação de culturas* e a *agrossilvicultura*. Os animais formam uma parte importante do sistema na medida que comem materiais orgânicos que os seres humanos não podem consumir, fornecem adubo e podem constituir uma importante fonte de alimentação e de rendimentos para a família.

Equilíbrio natural

Equilíbrio natural significa que as interacções entre plantas, árvores, animais, insectos e microorganismos criam um sistema estável. As pragas e doenças têm menos probabilidade de causar danos graves num sistema equilibrado devido à presença de inimigos naturais.

Um agricultor orgânico pode estimular o equilíbrio natural através da criação da diversidade e do microclima adequado (por exemplo, através da consociação de culturas, da plantação de árvores e de culturas de cobertura), o que aumenta as interacções entre os organismos vivos.

A produção de café dentro de um sistema balanceado

O café originalmente é uma planta de floresta, crescendo bem num ambiente sombreado e húmido, com as raízes num solo coberto de folhada e húmus. Num tal ambiente a planta do café fica saudável e forte e menos susceptível a doença e a pragas. Este ambiente sombreado e húmido proporciona um habitat para os inimigos naturais controlarem os insectos potencialmente nocivos. Destes inimigos naturais fazem parte as rãs e as lagartixas, que se escondem na folhada, pássaros que se abrigam nas árvores e aranhas ou insectos predadores que vivem nos arbustos e nas árvores. Uma plantação de café, com árvores de sombra e *mulching* simula estas condições naturalmente benéficas. A planta do café produzirá melhor e a colheita terá uma melhor qualidade. A certificação orgânica especifica que os plantadores de café devem plantar árvores de sombra e praticar o *mulching*.

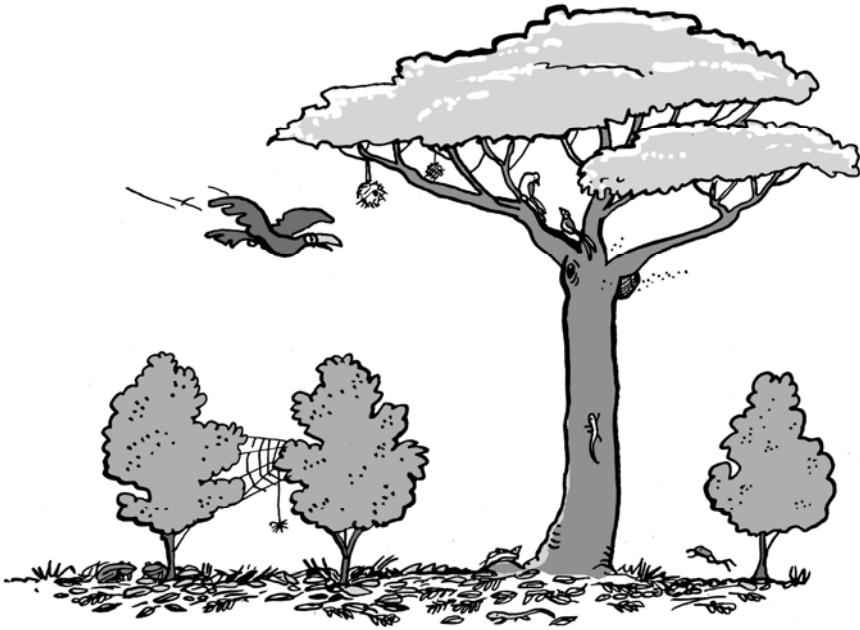


Figura 5: O melhor ambiente para o cafezeiro é um lugar sombreado e húmido, com um solo coberto de folhada, que proporciona um habitat para os inimigos naturais.

Contudo, mesmo assim ainda pode ocorrer uma grave erupção de pragas e de doenças. Uma observação acurada pode identificar os riscos de que tais erupções possam atingir um limiar crítico. No pior dos cenários estas erupções podem ser controladas através do uso de pesticidas naturais (no caso de serem permitidos pelo certificador). Ver a secção “Leitura recomendada” em relação a alguns recursos de pesticidas naturais.

Para mais informação sobre produção orgânica, poderá contactar o movimento orgânico local ou a Federação Internacional de Movimentos de Agricultura Orgânica/Biológica (IFOAM) at www.ifoam.org. Ver, também, Endereços Uteis.

3.2 Certificação orgânica

Para se ter acesso a mercados internacionais orgânicos, distantes e internacionais é exigida uma certificação orgânica (certificação externa). Tal é efectuado na base de normas orgânicas. Nos principais mercados orgânicos da UE, dos EUA e do Japão a certificação orgânica está regulamentada legalmente, o que implica que o certificador, o processo de certificação, e os produtos têm todos que satisfazer minimamente as normas legais.

Na UE a norma legal é estabelecida pela UE e a inspecção e certificação é levada a cabo por certificadores privados. Muitos dos países europeus possuem um ou mais organismos privados de certificação, que têm o seu próprio conjunto de normas (mais específicas ou pormenorizadas). Estas normas estão baseadas na norma legal mínima da UE, mas podem também incluir alguns requisitos adicionais.

Nos EUA, o Programa Nacional Orgânico (*National Organic Program* - NOP) desenvolve, implementa e administra a produção nacional e as normas de manuseamento e rotulagem para os produtos agrícolas orgânicos. O NOP também credencia os agentes de certificação (estrangeiros e nacionais) que inspeccionam a produção orgânica e manuseiam as operações de certificação atestando que satisfazem as normas do USDA (Departamento de Agricultura dos Estados Unidos).

Conversão para orgânico

Os agricultores que desejam enveredar pela exportação orgânica necessitam de passar por um período de conversão para chegarem à certificação orgânica. Quando a produção já é “orgânica por norma” (i.e. não foram usados produtos agro-químicos nos últimos 3 anos), a conversão normalmente pode ser feita no espaço de, apenas, um ano (para exportação para a UE). O organismo de certificação fará o acompanhamento da situação no primeiro ano, embora os produtos ainda não estejam certificados como orgânicos e não poderão atingir um preço premium. Normalmente o período de conversão pode começar a partir da data na qual os agricultores se inscreveram e assinaram um acordo, comprometendo-se a seguir os regulamentos da agricultu-

ra orgânica. Os requisitos exactos podem variar entre os vários certificadores e é necessário que tal se discuta com a entidade certificadora a que se está ligado.

Em lugares em que os produtos agro-químicos foram, ou ainda estão a ser, usados ou onde se seguem práticas que não são permitidas na agricultura orgânica, o período de conversão será de três anos. O certificador elabora um plano de conversão para cada exploração agrícola, que tem que ser seguido. É importante estabelecer um contacto rápido com o certificador, para se poder saber qual é a abordagem seguida em relação à conversão e aos requisitos específicos.



Figura 6: Inspeção da exploração agrícola

3.3 Certificação de grupo – o Sistema de Controlo Interno

Para as organizações de agricultores que englobam muitos pequenos produtores, a obtenção da certificação é um processo complicado na medida em que envolve a inspeção de muitas explorações agrícolas. Neste caso, tal pode ser obtido fazendo-se uso da **certificação de grupo**. A certificação de grupo é uma forma especial de certificação que limita os custos de inspeção para as organizações de produtores ou para grupos mais extensos de pequenos agricultores contratados por um exportador. Usa-se um Sistema de Controlo Interno (SCI) de forma a garantir o mesmo nível de controlo que para a certificação

individual. Tal implica que o próprio grupo tem que responsabilizar-se por garantir a integridade orgânica dos produtos, assim como do processo de produção, através dum acompanhamento interno. O certificador externo controlará o Sistema de Controlo Interno e inspecionará uma amostragem das explorações agrícolas, antes de emitir o certificado.

O Sistema de Controlo Interno

Um Sistema de Controlo Interno (SCI) possibilita a um grupo de agricultores garantir que todos os agricultores registados satisfaçam as normas de produção orgânica. Tal evita a necessidade de inspecção individual de cada exploração agrícola, efectuada por um organismo de certificação externo, que seria muito ineficiente e onerosa. Um SCI implica a elaboração de procedimentos, claramente definidos (documentados num manual de SCI), com o registo e o preenchimento de informação relevante. Este sistema documentado é avaliado anualmente pelo organismo externo de certificação, cuja função principal é avaliar a eficácia e eficiência de funcionamento do SCI. Deste processo faz parte a inspecção externa de uma amostragem de agricultores.

O SCI organiza o registo e a inspecção interna anual de todas as explorações agrícolas, fornece uma lista de todos os agricultores do grupo e gere um sistema de compras. Proporciona um protocolo para lidar com problemas e providencia acções de formação para o seu pessoal e para os agricultores. Ver o Apêndice 2 para uma visão de conjunto detalhada dos requisitos com vista à montagem e funcionamento de um SCI. Cada grupo de produtores necessita de adaptar estes requisitos gerais de modo a satisfazer a sua situação específica.

O Sistema de Controlo Interno (SCI) pode ser gerido (ou operado) quer pela organização de produtores, quer pelo exportador. O operador do SCI é o titular do certificado e tem que empregar inspectores internos e manter um escritório de SCI onde todos os documentos necessários se encontram disponíveis para efeitos de inspecção.

Em princípio apenas os pequenos produtores podem ser membros do grupo, que funciona sob a égide de um grupo de SCI. As explorações agrícolas de maior monta também podem pertencer ao grupo mas têm que ser inspeccionadas anualmente por um organismo de inspecção externa. O organismo de certificação decidirá sobre o limiar a aplicar. Os processadores e exportadores podem fazer parte da estrutura do grupo, mas têm que ser inspeccionados anualmente pelo organismo de inspecção externa.

Certificação externa

A certificação externa de um SCI implicará a inspecção do funcionamento do SCI e a obtenção de pontos de vista detalhados quanto aos processos relevantes do negócio. Para tal é necessário que os inspectores possam dispor de informação extensa e pode, muitas das vezes, requerer acordos de seguimentos específicos às recomendações do certificador. O certificado orgânico é emitido apenas por um ano e a organização de agricultores será apreciada anualmente para ver se as condições ainda estão a ser cumpridas. No caso de se detectarem problemas ou suscitarem razões para suspeita, serão realizadas inspecções adicionais ao longo do ano. Tudo isto significa que o processo necessita de ser transparente.

A certificação orgânica é um processo que consome muito tempo. A gestão da relação com o certificador orgânico é similar à gestão de relações com os clientes. O que significa que o certificador orgânico deverá ser implicado, o mais rápido possível, num projecto, visto que a edificação de uma relação e a implementação dos requisitos do certificador levam tempo. A edificação de uma relação de confiança com o certificador e a criação duma relação que funcione bem, também facilitará o processo de inspecção.

A escolha de um certificador orgânico

A escolha de um certificador orgânico depende dos mercados, canais e clientes nos quais se decidiu colocar a atenção.

- Muitas vezes o importador tem um certificador específico com o qual quer trabalhar.
- No seu país ou região pode ser que já haja um certificador activo. Poder-se-ão reduzir os custos (por exemplo, através de custos de viagem partilhados) trabalhando com um certificador que visita outros produtores orgânicos locais ou regionais.
- Pode já existir um organismo de certificação local com ligações com certificadores no estrangeiro.
- Alguns certificadores não são credenciados (“aceites pelas entidades competentes”) para certificar segundo as normas de alguns países.
- Em alguns mercados também pode ser aconselhável utilizar um logo específico da certificação (embora tal possa implicar o pagamento de uma taxa de licença).
- Se pretende direccionar-se para diferentes mercados, será necessário um organismo de certificação, que é aceite pelas diversas entidades e por importadores.

Para além da preocupação principal da aceitação de um certificador nos seus mercados-alvo, outros aspectos importantes, a considerar quando se escolhe um certificador, são:

- a transparência, eficiência e credibilidade do processo de certificação
- a atitude de serviço e os tipos de serviços oferecidos
- o custo total envolvido na obtenção da certificação (que será superior ao custo de uma visita de inspecção).



Figura 7: Alguns exemplos de rotulagem de produtos orgânicos

Ver a secção “Endereços úteis” em relação a alguns certificadores activos nos países ACP.

4 Viabilidade e capital de trabalho



Figura 8: É recomendável fazer-se um estudo de viabilidade e uma análise de riscos

Antes de se começar uma empresa, é aconselhável fazer-se um estudo de viabilidade e de análise de risco para saber se há probabilidades da empresa ser rentável. Estas duas análises constituem aspectos cruciais para a elaboração de um plano da empresa. Também será necessário estimar qual o capital que será necessário de forma a cobrir os investimentos necessários e certos riscos. No caso de fazer um pedido de subsídio, subvenção ou empréstimo a um doador ou a uma fonte de financiamento privado, eles esperarão ver tais cálculos. Tal também constitui uma importante etapa preparatória para o negócio, forçando a pensar sobre todos os assuntos que provavelmente surgirão, quando se dirige a empresa. Quando se faz um cálculo de viabilidade deve-se atentar nos primeiros 3 a 5 anos. É bastante comum que uma empresa não tenha lucro no primeiro ano, podendo até mesmo ter prejuízo. No segundo ano pode ser que já não tenha perdas e no terceiro pode começar a ser lucrativa.

Nos países em desenvolvimento o ambiente empresarial pode ser muito imprevisível, o que inclui uma falta de segurança quanto ao aprovisionamento de insumos ou instabilidade no que se refere aos regulamentos governamentais, impostos, taxas de câmbio e de juro. Estes factores podem influenciar o negócio e devem fazer parte do estudo de viabilidade. Use o estudo como um guia inicial, mas actualize-o regularmente de modo a ajustar as mudanças (incluindo os preços, que oscilam frequentemente).

Conhecimento especializado

É aconselhável procurar uma pessoa especialista na área, que ajude a elaborar o cálculo de viabilidade.

Ferramenta empresarial

Uma folha de cálculo bem desenhada possibilita usar os cálculos como uma ferramenta empresarial, para ver onde se encontram os riscos e as oportunidades. Por exemplo, pode-se controlar:

- O que acontecerá se o produto obtido apenas se cifra em 70% do estimado?
- O que acontecerá se empregar pessoal adicional e os custos de salário aumentarem?
- Onde é que se obtém mais lucro adicional: aumentando a quantidade ou a qualidade (preço mais elevado)?

4.1 Viabilidade

Esta secção apresenta uma visão de conjunto do tipo de custos que podem ser esperados no comércio orgânico. Alguns desses custos são específicos ao negócio orgânico (p. ex. manuseamento do produto separadamente) e outros são comuns a todos os negócios de exportação.



A sinopse dos custos que se apresenta mais adiante é provisória e deve ser utilizada apenas a título de guia. Os custos exactos dependerão muito do tipo de produto, do estabelecimento da empresa, etc. Controle o funcionamento da sua empresa, etapa por etapa, de modo a analisar todos os custos.

1. Qual é a procura no mercado?

Primeiramente, efectue uma estimativa realista da quantidade (toneladas) do produto que pode ser absorvida pelo mercado orgânico. É aconselhável usar os serviços dum especialista externo para estimar a quantidade da procura no mercado. No caso de possuir já uma boa ligação com um importador poderá perguntar-lhe quais são as suas expectativas de compra.

2. Quanto é que pode fornecer?

Quanto é, ou pode ser, produzido pelos seus agricultores? É necessário estar consciente de que se houver um grande fornecimento (ou muitos agricultores), é necessário olhar para a quantidade que a sua organização pode manusear, especialmente no início. É muito fácil e sedutor sobrestimar essas necessidades! É sensato começar com uma quantidade mais modesta, adquirir experiência e, nos primeiros anos, manter baixos os riscos. Baseie os cálculos de viabilidade numa quantidade que se situa em redor dos 60% da quantidade planeada, de forma a dar espaço a sobre-estimativas da capacidade e problemas imprevisíveis ou perdas.

Baseie os cálculos de viabilidade nos valores mais baixos das estimativas referidas anteriormente (i.e. tanto a procura como a oferta). Quando a procura é superior à produção, é tentador prometer um fornecimento que satisfará esta procura e que parte do princípio que os agricultores aumentarão a sua produção. Isto é muito arriscado. Os agricultores esperarão até ter prova de que o mercado prometido realmente existe e pode ser que não sigam as suas recomendações de modo a aumentar a produção. Em segundo lugar, no caso de prometer algo a um importador e depois não puder cumprir o que foi prometido, isso fará com que a relação comercial tenha um mau começo. É melhor oferecer menos do que é pedido e satisfazer o que prometeu.

3. Qual é o preço praticado para o produto no mercado orgânico?

Pode não ser fácil encontrar uma indicação confiável de preços. Muitas vezes os importadores têm medo de mencionar os preços visto que

os mesmos podem divergir, dependendo da qualidade do produto, da temporada e do fornecimento ou tendências globais. Há outros exportadores que não gostam de dizer os preços que eles pagaram, visto temerem que a concorrência ofereça preços mais baixos. Pode-se obter uma ideia sobre preços empregando os serviços de um especialista externo para efectuar um estudo de mercado, fazer investigação na Web, contactar vários importadores ou visitando feiras comerciais.

4. Quais são os custos da organização no terreno?

Fazer funcionar um Sistema de Controlo Interno acarreta despesas. Dos custos que se devem considerar fazem parte:

- o pagamento do pessoal no terreno e das suas instalações/infra-estruturas como sejam transporte, telefones, etc.
- o salário de um gestor de SCI (ou parte de um salário caso essa pessoa já se encontre a trabalhar na organização e a gestão do SCI irá fazer parte das suas responsabilidades)
- um escritório local e mobiliário/equipamento. Custos de estabelecimento, aluguer e manutenção
- material de escritório e fotocópias para documentação das inspecções e de outras actividades
- custos de formação do pessoal e dos agricultores

5. Quais são os custos relativos à compra e ao manuseamento?

No caso do empreendimento orgânico ser um negócio a ser mantido a par de uma actividade comercial convencional, incorrer-se-á em despesas adicionais dado que a produção orgânica tem que ser manuseada separadamente dos produtos convencionais. Haverá requisitos por parte do certificador, dependendo do produto.

Os custos de compra e manuseamento poderão incluir:

- premium para os produtos orgânicos
- espaços de armazenamento adicionais (separados) dos para os produtos orgânicos e a limpeza desses armazéns
- transporte em separado e limpeza dos camiões antes de descarregar os produtos orgânicos

- sacos limpos para recolha e armazenamento dos produtos pelos agricultores; os produtos não podem ser acondicionados em sacos velhos que foram utilizados para culturas convencionais
- sacos/caixas limpos para produtos classificados e seleccionados
- pagamento de horas extras para os compradores na medida em que os períodos de tempos para os compradores de produtos orgânicos estão separados dos períodos de tempo para a compra de produtos convencionais

6. Quais são os custos do processamento?

No caso dos produtos orgânicos serem processados num local em que a produção convencional também é processada, é necessário que haja infra-estruturas de armazenagem separadas e tem que se proceder a uma limpeza da maquinaria antes de se iniciar o processamento da produção orgânica. Os materiais de acondicionamento (para exportação) têm que ser novos e estar limpos. Tudo isso reverterá em custos adicionais aos custos normais do processamento.

7. Quais são os custos da certificação?

A certificação é onerosa. Os certificadores enviam, normalmente, uma factura com uma soma total referente à certificação, apresentando uma estimativa do número de dias que os inspectores levarão para fazer a inspecção. Na qualidade de organização anfitriã caber-lhe-á a responsabilidade pelos custos de transporte e alojamento durante a noite e alimentação para o inspector. Quando se está a preparar o projecto, poderá ser pedida uma estimativa dos custos ao certificador.

8. Quais são os custos da exportação?

Dos custos de exportação fazem parte:

- custos de transporte até ao porto. Os produtos orgânicos têm que ser transportados separadamente dos produtos não-orgânicos.
- manuseamento. Caso o produto tenha que ser armazenado no porto, é necessário que haja um armazenamento separado.
- taxas de exportação e, provavelmente, outros encargos para os agentes

9. Quanto vai receber e quanto será o seu rendimento?

É necessário encontrar um preço indicativo do que pode esperar obter, de forma realista, para o seu produto (ver também capítulo 6.2). Dessa maneira poder-se-á calcular o rendimento prospectivo. Conhecendo os custos, que foram calculados em secções anteriores, e tomando em consideração outras despesas (p.ex. custos fixos e depreciação dos activos), poder-se-á calcular o lucro estimativo. Tal como já foi mencionado, é muito normal que um novo empreendimento não seja lucrativo no primeiro e até mesmo no segundo ano.

Nota: Os importadores pagam ou bem um preço FOB ou um preço CIF. FOB e CIF indicam qual é a parte dos custos de transporte que são pagos por cada interveniente. (Ver Glossário)

Quadro 1: Alguns benefícios adicionais comuns e custos associados com uma empresa de exportação de produtos orgânicos

Área	Benefícios	Custos
Marketing	Preços de venda mais elevados ("premium para produtos orgânicos")	Custos adicionais de comercialização devido a volumes limitados, requisitos diferentes e canais separados
	Preços de venda mais elevados devido a uma melhor qualidade (qualidade diferencial)*	
	Aumento do volume de vendas devido a mercados adicionais	Uma qualidade diferencial mais baixa no caso da qualidade do produto específico não estar valorizada no nicho orgânico (um problema para os produtores com uma qualidade muito alta ou muito baixa)
	Para os exportadores principiantes: um acesso mais fácil ao mercado	
Monitorização interna e inspeção externa	Possibilidade de poupança devido a uma melhor monitorização	Custos da inspeção e certificação externa
Requisitos tecnológicos		Custos do Sistema de Controlo Interno (ICS)
		Custos do processamento separado e limitações técnicas

Área	Benefícios	Custos
Edificação de uma cadeia de abastecimento estável com os pequenos agricultores	Possibilidade de poupança devido a um aumento de controlo e à inexistência de intermediários	Aumento do custo das matérias-primas devido às exigências do agricultor - premium e qualidade mais elevada]
		Impossibilidade de comprar a outros agricultores no caso de os agricultores não cumprirem o fornecimento.

4.2 Capital de investimento e financiamento comercial

Para se montar uma empresa/negócio, é necessário dispor de capital de modo a cobrir os investimentos e os custos no primeiro(s) anos(s) do negócio. Na fase inicial, será necessário investir, mesmo que o negócio não esteja a funcionar eficientemente e não gere (ou gere muito poucos) rendimentos. Não se deve subestimar a quantia de capital necessária.



Financiamento comercial

Um exportador normalmente tem que pré-financiar os custos da produção e de exportação, embora muitas vezes tenha que esperar muito tempo antes de receber o pagamento pelos produtos exportados. Isto pode ser particularmente problemático para as empresas em fase de arranque e para as pequenas firmas de exportação. Só ocasionalmente um importador ajudará a financiar os custos comerciais. A partir do cálculo de viabilidade pode-se fazer uma estimativa do financiamento necessário para arrancar com o negócio.

Exemplo: Pré-financiamento de exportações de café

O custo de colocar um contentor de café orgânico a bordo dum barco pode ser 40.000 US\$; o exportador tem que investir esta quantia e também continuar a comprar e a processar, com vista a exportações futuras. Enquanto aguarda que o importador pague, ele também terá que continuar a pagar o seu pessoal e a cobrir outros custos de operação. Muitas vezes os exportadores podem entrar numa situação em que se encontram com falta de capital e não podem comprar mais produtos porque estão à espera do pagamento dos produtos que já foram exportados.

Carta de crédito

Uma maneira para o exportador de encurtar o tempo de espera pelo pagamento, é de pedir uma Carta de Crédito (LC= *Letter of Credit*) ao importador. Muitas vezes usa-se uma LC para cobrir o risco do frete de exportação, com um valor elevado, mas alguns dos importadores podem concordar em usar a LC para permitir ao exportador receber o pagamento antes de a mercadoria ter chegado. A LC é emitida pelo banco do importador, a pedido deste. Depois é enviada ao banco do exportador, que informa o exportador que este pode despachar as mercadorias. Quando o exportador apresenta os documentos relevantes ao banco, incluindo o Conhecimento ou Certificado de Embarque (B/L= *bill of lading*), um recibo comercial e prova que o frete se encontra segurado durante o trânsito, o banco do importador transfere dinheiro para o banco do exportador. Deve ser claro que uma B/L não constitui uma garantia de pagamento, a menos que o exportador tenha satisfeito todas as condições estabelecidas na LC.

Créditos para o financiamento comercial

Existem várias maneiras de obter crédito ou capital circulante:

- Os bancos comerciais locais podem fornecer financiamento comercial, mas as suas taxas de juros podem ser elevadas.
- Algumas organizações doadoras têm programas que providenciam financiamento comercial abaixo das taxas de juros praticadas no mercado e muitas vezes trabalham em colaboração com um banco comercial.
- Alguns dos institutos internacionais também têm programas para fornecer créditos abaixo das taxas de mercado.

Contudo, nem sempre é fácil qualificar-se para obter estas taxas de empréstimo abaixo das taxas de mercado, especialmente para as empresas na sua fase inicial. Normalmente devem-se satisfazer requisitos rigorosos, em que pode ter que provar-se que a empresa que dirige é lucrativa já há alguns anos. Obviamente que tal requisito não é passível de ser cumprido por uma empresa que acaba de ser criada. O Apêndice 3 mostra algumas instituições que têm esquemas de concessão de empréstimos.

4.3 Análise de risco e gestão de risco

Como parte do processo de planificação do negócio é importante realizar-se uma análise de risco. Tal é uma técnica para identificar e estimar os factores que podem comprometer o sucesso do seu projecto ou o objectivo que pretende alcançar (o estabelecimento dum negócio/empresa de exportação orgânica). É necessário identificar os factores que colocam um risco para a sua empresa, a probabilidade da sua ocorrência e os custos e complicações que tal pode causar. No negócio de exportação alimentar existem muitos factores que implicam riscos.

A seguir listamos alguns deles:

- insuficiência de matérias-primas (devido a danos ou perdas nas culturas, ou devido aos agricultores venderem a outros compradores)
- deficiência das redes e infra-estruturas de transportes
- danificação ou contaminação dos produtos durante o transporte, armazenamento ou processamento
- carência de insumos essenciais, permitidos organicamente (p. ex. materiais de acondicionamento/embalagem)
- carência de mão-de-obra especializada (p. ex. inspectores internos ou um gestor de SCI)
- aumento das taxas/impostos
- fecho de mercados, falta de compradores
- bancarrota ou fraude por parte do comprador; falta de pagamento

Gestão de riscos

A gestão de riscos significa que se atenta no que se pode fazer para prevenir ou reduzir a probabilidade da ocorrência dum risco e examinar quais as contra medidas que podem ser implementadas para lidar com êxito com os problemas que cada risco poderá originar. Para finalizar é preciso assegurar-se de que dispõe de reservas financeiras que lhe permitam sobreviver os riscos de menor monta (p.ex. que a cultura fique molhada durante o transporte o que provoca uma perda da qualidade ou custos adicionais de secagem) e/ou a um plano para lidar com problemas de maior envergadura, tais como sejam uma maior perda da cultura.

Um risco é definido pela probabilidade de ocorrer em relação ao constrangimento que causará. Uma gestão diária possibilitará lidar com um factor que ocorre frequentemente e que causará danos não muito graves, p. ex. vendas laterais pelos agricultores. Não se deve dar muita prioridade a riscos que raramente ocorrem e que terão um efeito devastador (como seja um tremor de terra numa área não propícia a tremores de terra), visto que a probabilidade da sua ocorrência é pouca e a sua capacidade para planificá-lo será muito limitada.

Quadro 2: Exemplo de uma análise simples de risco

Qual é o perigo/risco	Com que frequência ocorrerá (estimativa)	O que fazer para prevenir ou reduzir a probabilidade de risco	O que fazer para controlar	Contra medidas a aplicar
A cultura orgânica ficou contaminada durante o transporte visto que os camiões também foram usados para a produção não-orgânica	Cada colheita	Chegar a um acordo com os motoristas, que devem limpar muito bem o camião, antes do transporte de produtos orgânicos	O responsável pelas compras controla o camião	O responsável pelas compras não permitirá que as culturas orgânicas sejam transportadas num camião sujo

É importante estar preparado para riscos que ocorrem ‘por vezes’ (e são muitas das vezes, imprevisíveis) e que causam problemas significativos, como sejam uma perda total da cultura devido a seca. Isto pressupõe estar-se consciente da gravidade dos prejuízos (custos) que tal provocará na sua empresa e de se planificar o como lidar com estes danos (custos).

Dificuldades logísticas para os exportadores africanos

Os exportadores africanos encaram maiores desafios no transporte interno, desde o campo até ao barco. O estado da infra-estrutura e a qualidade dos serviços são, de uma maneira geral, deficientes. Tal faz com que os serviços de exportação sejam menos confiáveis, o que implica mais tempo entre a compra e a venda de mercadorias (e daí exposição a riscos de preço e custos de capital) e a necessidade de dedicar mais tempo de gestão a questões logísticas.

5 O desenvolvimento da cadeia



Figura 9: Abastecimento de produtos orgânicos

Para se ter acesso ao mercado orgânico tem que desenvolver-se uma cadeia de abastecimento. É necessário identificar todos os actores (até ao importador) antes da empresa começar a funcionar. Todos os actores têm papéis e responsabilidades específicos e podem ser apoiados por organizações intermediárias como ONG, serviços de extensão ou fornecedores de serviços de desenvolvimento de empresas.

Este capítulo apenas se debruça sobre o papel e as responsabilidades dos agricultores e das organizações de agricultores (que são responsáveis pela exportação).

No âmbito das cadeias de abastecimento de produtos orgânicos, é preciso que os actores trabalhem conjuntamente e reconheçam a importância de trabalharem no sentido de um relacionamento a longo prazo. Os actores dependem uns dos outros para fornecerem e transmitirem a

informação necessária para a certificação. Os que pretendem construir uma relação comercial a longo prazo não procuram maximizar lucros a curto prazo (muitas vezes explorando outros) mas partilhar, de maneira justa, o valor acrescentado e gerar lucros a longo prazo (o que pode ser denominado como cadeia de valor).

Várias formas de comercialização

A comercialização é muitas vezes encarada como algo similar ao que acontece em leilões e trocas de mercadorias: a simples compra e venda de mercadorias. Contudo, a compra e a venda, constituem apenas uma face da comercialização. E não é certamente a situação no que respeita à maior parte dos exportadores de produtos orgânicos. Estes exportadores tentam construir uma cadeia de valor estável por um prazo mais longo, investindo em relações com os seus fornecedores, através da incorporação de mecanismos que garantam qualidade, quantidade, oportunidade e preço.

A palavra-chave é *investimento*: de tempo, de dinheiro e da sua reputação. Esta a razão pela qual um comércio orgânico envolve um compromisso a longo prazo. A maioria dos importadores e dos fabricantes operam do mesmo modo, visando a edificação de relações a longo prazo, com fornecedores em quem se pode confiar.

Os actores nesta cadeia e as suas responsabilidades

Os actores envolvidos na cadeia, que antecede a exportação, são: (1) os agricultores, que produzem, (2) a organização de agricultores ou a empresa de exportação, que compra, recolhe e armazena e classifica o produto e (3) o exportador que coloca o produto no mercado e exporta o produto. Depois da exportação, o importador encarrega-se das mercadorias, distribuindo-as, normalmente, a outros comerciantes, tal como sejam a indústria transformadora ou a retalhistas, que as vendem aos consumidores finais.

5.1 Agricultores: papéis e responsabilidades

Os agricultores são responsáveis por produzir e fornecer ao comprador uma determinada quantidade, que foi acordada, dum produto, de uma qualidade que também foi acordada (estes termos serão redigidos num contrato).

- A experiência ensina que os agricultores podem, ocasionalmente, vender a um outro comprador que ofereça um preço mais elevado, especialmente quando há flutuação de preços e que não é o comprador que tem um contrato. Pode levar algum tempo até que os agricultores possam confiar e ser **leais ao comprador com quem assinaram um contrato**.
- Os agricultores são responsáveis por **cumprirem com as normas orgânicas** de modo a que o seu produto possa ser certificado. Tal envolve um período de conversão (ver secção 3.2) em que os agricultores têm que satisfazer as normas orgânicas mesmo que o produto ainda não possa ser vendido como produto certificado orgânico. Tal pode constituir uma barreira para os agricultores se converterem aos métodos orgânicos. Pode ajudar se o comprador se responsabilizar, parcialmente, por este fardo durante o primeiro ano.
- Dum modo geral, os agricultores sentirão a necessidade de fazer **parte de um grupo de agricultores** que participarão, conjuntamente, num sistema de certificação de grupo (ver secção 3.3), que é administrado quer pela organização de agricultores, quer pela empresa exportadora. Este sistema requer que os agricultores sejam visitados e/ou inspeccionados regularmente e que eles possam receber formação de modo a desenvolver e a melhorar as suas técnicas agrícolas (orgânicas). Para tal é necessário que os agricultores estejam dispostos a receber pessoal de campo e/ou inspectores nas suas explorações agrícolas, a fazer parte de sessões de formação e a seguirem o aconselhamento do pessoal do SCI.
- No início de uma nova iniciativa alguns agricultores, provavelmente, estarão mais ávidos a juntar-se-lhe que outros, que serão mais lentos no processo. É importante atrair **agricultores inovadores**, que se encontram motivados a adoptarem novas práticas e a comprometerem-se a cumprir com as normas orgânicas.
- A **proximidade geográfica** também pode actuar como uma vantagem se, nesse caso, os agricultores possam estimular-se uns aos outros. A proximidade também facilita a visita e a inspecção dos agricultores participantes, como parte deste SCI. Em áreas em que a utilização de agro-químicos atinge um nível elevado, tal também reduz o risco de contaminação devido ao desvio da trajectória de

um pesticida, proveniente de explorações não-orgânicas limítrofes. Quando a área de produção orgânica depara com este tipo de risco, a inspecção para certificação será mais intensiva e, consequentemente, mais cara.

- A experiência demonstra que os agricultores que não se juntam no primeiro ano podem ficar motivados quando vêem os seus companheiros agricultores a receberem formação e um preço premium pelos seus produtos. Tal pode levar a níveis mais elevados de recrutamento do que está programado mas também pode levar a um **risco de infiltração** (agricultores não-orgânicos que tentam vender os seus produtos como orgânicos). Os líderes das organizações de agricultores necessitam estar vigilantes para evitar uma tal situação e para gerir qualquer tensão entre os membros orgânicos e não-orgânicos numa organização pré-existente.

Venda directa do agricultor ao exportador ou a uma organização de agricultores

Os agricultores numa cadeia orgânica podem vender os seus produtos de uma ou duas maneiras, quer directamente a um exportador ou a uma organização de agricultores. Não é permitido vender a um intermediário pois uma cadeia orgânica tem que ser transparente com contratos a longo prazo e com investimentos e nenhum destes podem ser proporcionados por intermediários.

Agricultores que agem como produtores sob contrato

Os agricultores podem vender directamente a uma firma de exportação, como produtor contratado individualmente ou sob contrato. Num tal caso a empresa de exportação será o titular do certificado (i.e. o certificado de produção orgânica estará no nome do exportador) e a empresa responsabilizar-se-á pelo funcionamento do Sistema de Controlo Interno. Os contratos cobrem aspectos como sejam serviços, acordos de fornecimento e responsabilidades.



Este método de agricultura sob contrato é útil numa situação onde não existem organizações de agricultores ou não se conta com a experiência ou aptidões para ter um SCI a funcionar. Pode começar como um modelo de arranque que mais tarde se desenvolve numa cadeia na qual os agricultores têm mais controlo (mais adiante trataremos deste tema).

Venda efectuada pelos agricultores ou através da sua organização

Quando os agricultores estão organizados numa organização, é a essa organização que eles fazem a entrega, que se encarrega de aglomerar, classificar e seleccionar o produto e de fazer o controlo de qualidade. Nesse caso, a organização de agricultores vende a uma firma de exportação ou exporta ela mesmo, sendo normalmente a organização de agricultores a titular do certificado, responsável pelo funcionamento do SCI e por proporcionar formação aos agricultores.



São várias as vantagens para os agricultores que vendem a sua produção através duma organização de agricultores:

- os agricultores estão numa melhor posição para negociar com o exportador,
- podem conseguir um melhor preço, visto que a organização acrescenta valor às etapas de recolhe e armazenamento, selecção e classificação.

Neste caso os agricultores individuais necessitam de possuir um contrato com a sua organização e cumprir com os acordos estipulados no contrato (ver comentários sobre contratos na secção anterior). Em geral, espera-se que os agricultores que se encontram numa tal situação manifestem mais lealdade e vendam apenas à organização, que é o único comprador. Estes acordos requerem uma estreita relação de confiança entre os líderes da organização e os seus membros e perseverança por parte de ambos. Todos os membros devem estar de acordo e apoiar a estratégia da sua organização e comprometerem-se a cumprir os requisitos necessários.

5.2 Organizações de agricultores: papéis e responsabilidades

Os agricultores podem tirar grande benefícios do facto de pertencerem a uma organização de produtores, caso a organização seja democrática e possua estruturas transparentes e a obrigação de prestação de contas seja uma prática. Devem-se realizar-se, regularmente, reuniões e os agricultores devem estar motivados para nelas participarem. Se a organização for a titular do certificado, terá que ter um estatuto legal.

Comunicação e confiança

A produção orgânica para exportação requer uma relação de confiança entre os líderes duma organização e os seus membros. Também há expectativas, a saber: i) os agricultores orgânicos esperam receber um preço mais elevado, qualquer que seja a situação; ii) os agricultores esperam que a “central” compre os seus produtos cada ano e a “central” espera que os agricultores vendam todos os anos.

Também aqui se manifestam riscos: se um agricultor orgânico que está relacionado de perto com um líder viola as normas orgânicas, pode ser difícil excluir essa pessoa do grupo certificado, mesmo que ele/ela esteja a pôr todo o grupo em risco. Também pode acontecer que os agricultores vendam a outras pessoas quando os preços de oferta são mais vantajosos ou quando estão a lutar para obter requisitos de qualidade mais elevados; a assinatura dum contrato não evita que tal aconteça. Os agricultores também podem decidir vender a terceiros quando a organização não efectua todo o pagamento de uma vez: faz um primeiro pagamento e um segundo pagamento suplementar numa fase posterior, mas um outro comerciante paga um preço total de uma única vez. (mesmo que isso seja inferior que aos dois pagamentos juntos). E para terminar, numa organização que tem membros orgânicos e não-orgânicos (i.e. os que já existiam anteriormente) os membros não-orgânicos podem sentir que recebem menos atenção e apoio da organização que os membros orgânicos, o que pode causar tensão dentro da organização.



Figura 10: Devem realizar-se reuniões regularmente e os agricultores devem estar motivados para nelas participarem

Atendendo a estes perigos potenciais, torna-se óbvio que é necessário que haja uma comunicação adequada e que se dedique tempo suficiente a problemas delicados, como sejam o estabelecimento do preço, requisitos de qualidade e outras condições de comercialização e certificação. E o que é mais importante é que os actores necessitam de criar laços de confiança entre eles. Os compradores e os produtores fazem parte da mesma organização e necessitam de manter uma relação de lealdade uns com os outros.

Capital circulante

Para uma organização de exportação os custos administrativos ligados à compra a muitos agricultores individuais são elevados. Uma melhor organização local dos agricultores pode oferecer uma solução para este problema, desde que os agricultores possam gerir de forma mais eficiente (e a custos mais baixos) os processos primários de recolha, armazenamento e talvez também de classificação, que a organização de exportação.

Estudo de caso: os agricultores organizam-se

No Uganda, um exportador de fruta fresca e seca contratou grupos de 8-12 agricultores em 6 locais de 3 distritos, como fornecedores de fruta. A fruta era recolhida em dias fixos. No princípio enviava apenas um *pick up* e um motorista para recolher a fruta dos agricultores, à entrada da exploração agrícola. Algumas vezes a fruta era em excesso, outras era muito pouca. Os agricultores organizaram-se, então, em grupos de fornecedores com um local central de recolha. O fornecimento pelos agricultores fazia-se de acordo com quem tinha a melhor fruta nessa ocasião (o que também estava relacionado com a superfície cultivada). Antes do dia da recolha, os agricultores recebiam as encomendas, decidiam quem iria fornecer e quanto e traziam a quantidade de produtos acordada até ao local em que era recolhida. Aí faziam um controlo de qualidade, pesagem da fruta e colocá-la-iam em grades fornecidas pelo exportador.

Agora os grupos encontram-se formalmente organizados em associações e cada grupo tem a sua conta bancária. Os membros dividem o dinheiro entre si. Os agricultores usaram o premium *Fairtrade* para construir locais de recolha cobertos, que se tornaram importantes pontos de encontro. Estes locais também são usados para aglomerar os produtos (armazenagem a granel) e para comercializar outros produtos agrícolas, destinados a outros compradores.

No caso da organização de agricultores ser responsável pelo Sistema de Controlo Interno, ela necessita garantir o capital circulante de modo a que o sistema funcione e para pagamento de despesas, como sejam de certificação e do manuseamento separado (p. ex. transporte e armazenamento separados, materiais de empacotamento novos e limpos). Ver também capítulo 4, sobre a viabilidade e capital circulante.

Pessoal e custos

A nomeação de um gestor de SCI constitui uma prioridade para um projecto de exportação orgânica. Este gestor de SCI necessita de seguir uma formação que lhe proporcione aptidões específicas, visto que esta pessoa comunicará com o certificador externo e é responsável pela manutenção da administração de todos os agricultores (normalmente através dum computador). Os certificadores pedem documentação bastante detalhada, o que inclui relatórios da organização, sumários da lista de produtores, etc.

Também é necessário contar com pessoal para fazer a inspecção interna aos agricultores e recolher a informação necessária. Estas pessoas podem ser seleccionadas entre os membros, especialmente os que receberam alguma educação formal e os que estão motivados. Mesmo que seja necessário pagar um salário a estas pessoas, custos de viagens e outros, estes têm que ser pagos e também terão, provavelmente, de ser compensados pelo tempo investido na realização da tarefa.



Figura 11: Apresentação esquemática de uma cadeia orgânica, incluindo as actividades da cadeia:

- a. Os agricultores vendem directamente a um exportador*
- b. Os agricultores vendem à organização de agricultores que, por sua vez, vende a um exportador*
- c. Os agricultores vendem à organização de agricultores, que exporta os produtos*

No caso da organização de agricultores estar directamente envolvida na exportação, também será necessário que haja um gestor de exportação e mais pessoal. A exportação requer aptidões específicas, em particular de comunicação e um bom conhecimento do mercado. A pes-

soa que realiza este trabalho, terá que poder visitar os compradores e feiras de comércio para adquirir um bom conhecimento do mercado e de criar elos com os compradores.

Actividades da cadeia: compra, recolha e armazenamento, classificação, processamento, *marketing* e venda

A organização de agricultores é responsável pela produção desde o momento da entrega ou até que seja vendida. A recolha e limpeza, classificação e acondicionamento, são processos básicos mas essenciais que podem ser realizados tanto pelo exportador, como pela organização de produtores. O controlo da qualidade tem que ser assegurado, em todas as etapas. Recomenda-se vigorosamente pôr a funcionar um sistema de rastreabilidade, os produtos têm-se que ser rotulados, de modo a que possam ser traçados até aos agricultores individuais ou pequenos grupos de agricultores (ver secção 2.3).

Compra e recolha do produto - rastreabilidade

Quando a organização é o comprador, deve criar um posto de compra que possui um sistema institucionalizado de forma a assegurar que o fornecimento seja efectuado apenas por agricultores orgânicos. A infiltração é um risco, visto que os outros agricultores também querem beneficiar do melhor preço. A organização necessita de considerar, com seriedade, a qualidade dos produtos fornecidos. Uma organização de agricultores poderá sentir-se, por dever, obrigada a comprar produtos a todos os seus membros. Contudo, a compra de produtos de qualidade baixa não é um bom negócio e alguns agricultores fornecem produtos de qualidade inferior, podendo todo o grupo sofrer as consequências disso.

Seleccção e processamento

A classificação e o processamento primário são aspectos essenciais da gestão de qualidade num projecto de exportação. Pode ser necessário um processamento simples ou mais complexo, dependendo do produto.

É necessário satisfazer sempre os requisitos mínimos do comprador. Não existe um sector de exportação onde não sejam necessárias infra-estruturas de limpeza, selecção/classificação e de acondicionamento. Para além da satisfação dos requisitos básicos, o empreendimento de etapas adicionais (p.ex. a garantia de segurança alimentar) pode acrescentar valor a toda a operação e reforçar a sua posição como fornecedor de qualidade. No processamento orgânico devem ser usados ingredientes orgânicos, naturais e todos os aditivos e ingredientes devem satisfazer as normas orgânicas.

A baunilha de Bourbon requer um processo de "cura" de seis meses, que exige muito trabalho. A maioria das empresas de exportação e de transformação preferem receber um produto pronto a ser processado que um produto que ainda exija uma limpeza e selecção.

Acondicionamento e preparação para exportação

Os compradores muitas das vezes têm preferências manifestas sobre o método de acondicionamento dos produtos visando, simultaneamente, manter a segurança do produto e aumentar a eficiência do manuseamento.

As firmas ocidentais usam geralmente máquinas para erguer e carregar em vez de mão-de-obra. No caso de se usar mão-de-obra, existem limitações legais ao peso que os trabalhadores podem carregar, p. ex. na Holanda o peso limite é de 25 kg. A maioria dos importadores não querem tornar a acondicionar os produtos, mas sim poder movê-los de um lado para o outro, sem ter que os abrir. Esta a razão por que querem que estejam devidamente acondicionados, isso não só para eles como também para os seus clientes. Isto tem implicações para os rótulos nos produtos. Ser possível fornecer os produtos na embalagem conveniente é, pois, uma parte importante da estratégia de comercialização.

Para além do acondicionamento existem outros regulamentos aos quais se deve aderir, como sejam a limpeza, testes de aflatoxina (para amendoins e outras nozes), controlo da humidade do produto, etc.

O guia da FAO ‘**Export of Agricultural Products** (2006)’ fornece uma lista de *websites* nos quais se pode consultar os regulamentos textuais de importação.

Marketing e exportação

A organização de agricultores tem a responsabilidade de colocar no mercado e vender o produto ao melhor comprador, de modo a que os agricultores, a longo prazo, recebam a melhor oferta. Os agricultores têm que acreditar que é o que acontece e, por isso, a tomada de decisão tem que ser transparente. No próximo capítulo trataremos doutros aspectos ligados ao *marketing* e à exportação.

6 *Marketing* da exportação orgânica

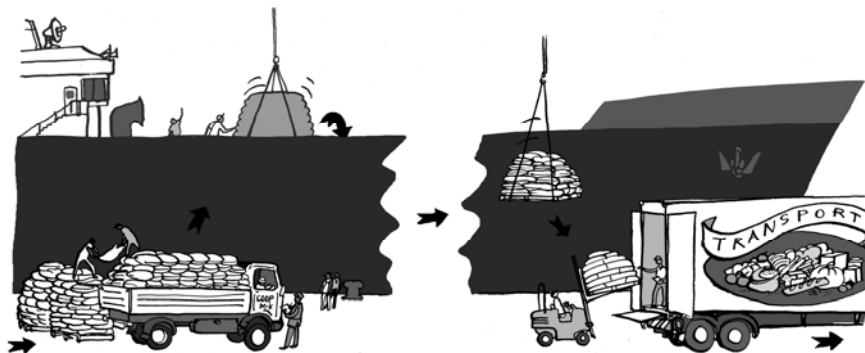


Figura 12: *Exportação e importação*

São inúmeras as obras que se debruçam sobre *marketing* e comercialização. Este capítulo não tem pretensões de fornecer uma visão de conjunto sobre assuntos de *marketing*, mas sim de descrever as actividades, escolhas e estratégias envolvidas no *marketing* e comercialização de produtos orgânicos para exportação. Para uma explicação de questões e de terminologia de comercialização em geral, ver o *Agrodok 26 “Comercialização destinada a pequenos agricultores”*.

O *marketing* de produtos orgânicos para exportação só pode ser bem-sucedido caso os agricultores e os exportadores trabalhem em conjunto. Até mesmo quando algumas das decisões sobre o comércio são tomadas pelo exportador (ou o departamento de exportação da organização de agricultores), é útil para os agricultores saberem que tipos de decisões são tomadas e em que base, para que possam sentir-se parte da cadeia e manter a sua lealdade.

Antes de se iniciar uma empresa de exportação de produtos orgânicos é importante definir-se a estratégia, conhecer o segmento de mercado e saber que se poderá chegar, com êxito, a esse segmento específico.

Mais adiante, na secção 6.1, trataremos desse aspecto. Na secção 6.2 e seguintes é feita uma resenha duma abordagem de *marketing* centrada em torno das decisões principais às quais a estratégia de *marketing* a ser utilizada deve ir ao encontro: o que se quer vender, a quem, por que preço e em que condições. Estes elementos são designados como “*marketing mix*” e sumarizados como 4 P: Praça (Distribuição), Produto, Promoção e Preço.

6.1 Estratégia de Marketing

A decisão para se ir ao encontro de mercados de exportação orgânica deve encaixar-se bem na estratégia geral de *marketing* da organização. Os manuais de *marketing* declaram que há apenas três tipos de estratégias que são viáveis a longo prazo: 1) Diferenciação, 2) Enfoque e, 3) Liderança dos custos. As organizações que não escolhem uma dessas estratégias correm o risco de ficarem “entaladas” entre elas.

1) A **estratégia de diferenciação do mercado** é uma estratégia que se adapta a empresas de grandes proporções, que produzem uma variedade de produtos, cada um deles tendo como objectivo um segmento específico de mercado. Por exemplo, um fabricante de carros fabrica vários tipos de viaturas: incluindo um *pick up* com tracção às quatro rodas, para explorações agrícolas e outros empreendimentos; um carro ligeiro, familiar, relativamente barato e uma carrinha espaçosa, de tracção a quatro rodas, com muitos lugares, para organizações que viajam longas distâncias e em picadas.

2) A **estratégia do enfoque** é uma estratégia onde a empresa se centra num segmento de mercado e apenas produz um produto (ou possivelmente alguns produtos) para um nicho de mercado específico.

3) **Estratégia da liderança dos custos** onde o objectivo é produzir produtos baratos de modo a atrair as vendas. Presta-se pouca atenção, ou até nenhuma, à inovação ou ao melhoramento do produto, o que interessa é ser “líder” na produção de baixo custo. Quando uma empresa com uma estratégia de liderança dos custos começa a desen-

volver os seus produtos, passa para uma estratégia de diferenciação de mercado. A liderança de custos normalmente funciona para grandes volumes. Muitos produtores chineses escolhem esta estratégia de liderança dos custos.

Os exportadores orgânicos normalmente ou escolhem uma estratégia de enfoque ou de diferenciação. A liderança dos custos não constitui praticamente uma opção, visto que os volumes de produção orgânica são baixos e os custos são relativamente altos. Contudo, a eficiência dos custos é importante para todas as empresas envolvidas no mercado de produtos orgânicos.

As empresas que aplicam a estratégia de enfoque tiram vantagem do conhecimento profundo que têm dos seus produtos. A parte negativa é que também são mais dependentes desse nicho e são vulneráveis quando a dinâmica de mercado muda (por exemplo, quando os compradores começam a pedir preços mais baixos). Também é mais difícil lidar com volumes maiores.

A estratégia de diferenciação é utilizada pelos exportadores de mercadorias em geral que se diversificam em mercados de produtos orgânicos. Neste caso, a gama de produtos orgânicos é apenas uma outra linha do seu negócio. Embora estas empresas tenham experiência nas suas áreas habituais, muitas vezes são surpreendidas pelas particularidades da exportação de produtos orgânicos.

Alguns exportadores combinam uma estratégia de liderança de preços para o seu comércio geral (convencional) com uma estratégia adicional de enfoque para os mercados orgânicos. Esta abordagem pode facilmente provocar contradições, dado que o pequeno volume de produtos orgânicos altamente procurado tem que encaixar-se num sistema geral baseado na quantidade, baixo custo e um mínimo de trabalho incorporado.

6.2 Os 4 P - Praça, Produto, Promoção, Preço

Os 4 P significam:

- Praça – onde vender, melhor dito “distribuição”
- Produto – o que vender
- Promoção – como atrair os compradores e vender
- Preço – por que preço

Os 4 P são interdependentes: uma comercialização bem-sucedida depende da existência de uma harmonia entre os 4 P.

Praça

Distribuição: escolha de regiões e de países

A escolha de um mercado de exportação depende de muitos factores, a saber:

- 1 existência de ligações de transporte (para o transporte, quer marítimo, quer aéreo, dos produtos)
- 2 existência de ligações de viagens (para visitas/deslocações pessoais)
- 3 procura de mercado (em termos de volume, qualidade e crescimento potencial)
- 4 nível de competição
- 5 direitos alfandegários e isenção de barreiras tarifárias (incluindo quotas)
- 6 outros regulamentos comerciais
- 7 contactos comerciais existentes
- 8 língua e facilidade de comunicação
- 9 conhecimento do mercado

A maioria das exportações de produtos orgânicos está dirigida para a Europa. As ligações entre a África e a Europa são, em geral, muito mais desenvolvidas que as com os Estados Unidos ou o Japão, tanto no que respeita a passageiros como a carga. Os africanos muitas vezes têm mais ligações pessoais nos países europeus. Os produtos orgânicos de exportação da América Latina, por outro lado, podem ser orientados para os EUA, para a Europa ou para a Ásia. A Ásia também fornece todos os mercados orgânicos significativos.

No que se refere à escolha de um país de destino, os factores económicos devem ser mais decisivos que os culturais. No entanto, os factores culturais continuam a ser relevantes. As importações francesas ainda são, predominantemente, provenientes de países que falam francês, como sejam Madagáscar, Camarões e Senegal. Os países africanos de expressão inglesa muitas vezes têm boas ligações com os Estados Unidos. A Alemanha, os Países Baixos, a França e o Reino Unido são os principais destinos de importação orgânica e servem a maior parte dos outros mercados europeus. A Suíça é considerada como um país difícil como destino de exportação, na medida em que as normas em relação a produtos orgânicos aplicadas pelos importadores no que respeita ao frete aéreo são muito rígidas. A Itália tem procedimentos de importação muito complicados o que desencorajam as importações de produtos orgânicos fora da União Europeia.

Os mercados emergentes de produtos orgânicos em países com rendimento médio, tais como o Brasil, o Egipto, o México e a África do Sul também fornecem oportunidades e a competição ainda é limitada. Contudo, estes países dependem, em grande parte, da sua própria produção orgânica. Os mercados de alto rendimento do Médio Oriente, por exemplo os Emirados Árabes Unidos, dependem enormemente de importações e podem ser mais promissores. Visto que os regulamentos em relação ao comércio de produtos orgânicos ainda não se encontram em vigor, os pedidos de certificação também são menos rígidos.

Distribuição: canais, compradores e segmentos de mercado

Em relação à maioria das mercadorias, existe apenas um número limitado de importadores numa região ou num continente. É normal que os importadores forneçam clientes em vários países, podendo abastecer segmentos de mercado muito variados, daí que a procura também seja diversa. Reveste-se de grande importância para os exportadores que encontrem o importador que melhor se encontra colocado para promover o tipo e qualidade específicos do seu produto e que também queira fazê-lo.

Uma abordagem de *marketing* para selecção de canais

Uma abordagem de *marketing* implica atentar no uso final do produto e analisar os canais que conduzem até lá. Ao proceder deste modo, é possível seleccionar o canal mais atractivo para o seu produto.

Por exemplo, no caso de negociar com um volume reduzido de mel *gourmet*, não faz sentido vendê-lo a um importador cujo negócio é misturar grandes volumes de diferentes tipos de mel, para se obter alguns tipos padrão. Do mesmo modo, caso o seu produto seja amendoim gigante, produto muito procurado no mercado convencional de *snacks*, não se pode esperar um preço elevado dos importadores especializados de segmentos de amendoins processados (p.ex. para manteiga de amendoim). Também poder-se-á chegar à conclusão que o mercado orgânico afinal de contas não tem em vista esta qualidade específica ou que esse mercado ainda necessita de desenvolver-se mais. Um outro exemplo é a manteiga de karité, que é utilizada para dois fins claramente distintos: cosmética e alimentação (como substituto do cacau). Os canais e a procura de qualidade para estes dois mercados variam.

Produto

O produto engloba o produto em si (duma qualidade específica) assim como a embalagem, uma certa marca e quaisquer serviços que o acompanhem. Todos os mercados de exportação têm requisitos específicos sobre qualidade, sabor, cor e embalagem. É importante conhecer, e ter em consideração, estas exigências específicas.

Produtos em bruto ou acabados

A produção de produtos acabados para exportação é a maneira derradeira de acrescentar valor e pode parecer uma opção atractiva. Contudo, os mercados retalhistas e de aprovisionamento têm requisitos que são completamente diferentes dos mercados por atacado. Os mercados retalhistas e de aprovisionamento têm exigências elevadas em termos de frequência e volumes de entrega, quer dizer, frequência elevada e volumes baixos, o que requer uma gestão e uma logística muito bem montadas.

Recomenda-se vigorosamente começar por exportações de produtos em bruto/a granel antes de se passar aos produtos acabados.

Marcas e rotulagem

As marcas e a rotulagem são maneiras de poder diferenciar o seu produto de um outro. Nos mercados de consumo, as marcas constituem um pólo de atenção muito importante para os fabricantes. Para os exportadores de mercadorias em bruto/a granel, a marca para o consumidor é desnecessária, mas pode ser útil considerar uma marca industrial ou um rótulo. Tal é particularmente o caso se sua organização seguir um enfoque ou uma estratégia de diferenciação, baseada na qualidade (ver 6.1). O rótulo industrial pode ajudar a diferenciar os seus produtos. Basicamente o rótulo implica uma designação e diferenciação de produtos de uma determinada qualidade. A cooperativa “Coocafe”, da Costa Rica, constitui um exemplo interessante de uma rotulagem industrial cujo objectivo é uma estratégia de enfoque (ver www.coocafe.com).

Diferenciação e normas de qualidade

No comércio de mercadorias, pode-se facilmente intercambiar produtos provenientes dum fornecedor com produtos provenientes de outros fornecedores. De modo a facilitar estas trocas, existem normas de qualidade do produto, qualquer que seja a mercadoria. Estas normas podem ter sido formalizadas por organizações tais como a Codex Alimentarius, governos, organizações sectoriais, de trocas de mercadorias ou pelos próprios comerciantes. Assim, se alguém compra um lote de café cuja procedência é a Guatemala, definido como *'strictly hard bean and European preparation'*, (café proveniente de grão duro, devido ao seu cultivo em altitudes elevadas e ao seu amadurecimento lento e que é preparado na Europa) sabe exactamente com o que pode contar. Este tipo de café guatemalteco é diferente de outros tipos de café de qualidade produzidos na Guatemala e de cafés de outras procedências. Devido à sua melhor qualidade, é recompensado com um premium, um diferencial de qualidade. Os diferenciais de qualidade existem em todos os mercados de matérias-primas. Nalguns casos, os produtores conseguiram criar uma imagem de marca (de consumo) para uma mercadoria; por exemplo, as bananas Chiquita, o ananás Del Monte e os tomates Tasty Tom.

Enquanto os governos estabelecem normas legais para alguns produtos que podem veicular riscos de saúde (p. ex. carne e peixe), as normas em muitos outros sectores são criadas pelos próprios comerciantes. Os comerciantes individuais também podem aplicar normas mais rígidas que as gerais. Os governos estão particularmente preocupados com a salubridade e a segurança dos produtos e os importadores devem conhecer bem a legislação. É útil pedir as especificações do produto ao seu comprador.

Promoção

A promoção inclui todas as actividades de **comunicação** que visam aumentar as vendas dum produto. Há várias maneiras de comunicar com o mercado. No comércio de produtos orgânicos o mais comum é a correspondência directa, brochuras, *websites*, contactos pessoais e a visita a feiras comerciais.

A comunicação de planeamento deve abarcar quatro elementos:

- a mensagem (o seu conteúdo)
- a forma da mensagem (como contá-la)
- a mídia (que canais)
- como organizá-la

A comunicação de negócio também deve comportar:

- a disponibilidade dos produtos;
- os termos e condições para os obter;
- especificações e direcções para um uso adequado

No *marketing* internacional, a preferência normalmente vai para um tipo de apresentação simples, claro e directo. O enfoque deve residir no conteúdo da mensagem. A comunicação directa (venda pessoal) deve ser apoiada por uma informação normalizada numa brochura e num *website*. Anunciar em revistas especializadas, profissionais ou em outro tipo de mídia também pode ser útil para reforçar os outros meios. Na maioria dos sectores, a participação nas feiras comerciais é a forma mais eficaz de encontrar novos cliente, para além dos já existentes.

Processo em dois sentidos

A promoção do produto é um processo em dois sentidos: para além de se enviarem mensagens, também é importante recebê-las. O *feedback* recebido dos clientes deve ser encarado como uma valiosa fonte de informação, através da qual se pode adquirir uma melhor compreensão do que se está à procura e, dessa forma, adaptar os seus produtos às suas especificações e melhorar a sua posição no mercado.

Comunicação pessoal

A comunicação pessoal reveste-se de primordial importância no *marketing* de exportação orgânica, mais que no de exportação geral, visto que a maior parte dos compradores pretende que os exportadores manifestem o seu comprometimento a longo prazo. Para que a relação se mantenha, os exportadores devem encontrar-se com os seus principais compradores pelo menos uma vez ao ano. Com a infra-estrutura actual de telecomunicações e Internet, é perfeitamente possível para os exportadores africanos estarem em contacto regular com os seus clientes. Os pedidos de informação por parte dos clientes e dos clientes potenciais devem sempre ser respondidos rapidamente!

Um comprador pode indicar que quer comprar, digamos, 250 tons de um determinado produto para a temporada seguinte, pedido que é aceite. Mas existem muitos factores imprevisíveis que fazem com que seja difícil planificar a produção, nomeadamente, escassez de chuvas, o que provoca uma queda na produção ou chuvas tardias, daí resultando uma maturação deficiente ou até mesmo seca da cultura. Também pode haver compradores que se juntaram a esta área, comprando o produto ou pragas e doenças que reduzem a produção. Cada um destes factores pode implicar que apenas seja possível, no total, fornecer 150 tons. É importante poder obter regularmente informação fiável do terreno e comunicar com os compradores, no caso de sentir que talvez não seja possível que o acordo estabelecido possa ser satisfeito na íntegra.

A história por detrás do produto

Os compradores (e os consumidores) querem, cada vez mais, uma boa história por detrás do produto e da organização. Tal confere uma cara e uma imagem ao produto. O que implica que é necessário ser-se transparente sobre quais os benefícios que os agricultores usufruem com o projecto e sobre o que a organização está a fazer para melhorar as suas condições de vida.

Preço

Dum modo geral, uma das preocupações primárias dos vendedores é saber o preço que eles podem obter pelos seus produtos. Contudo, existem mais factores que devem ser tomados em consideração. Por vezes até é melhor para o negócio aceitar um preço mais baixo, por exemplo quando o comprador está disposto a fornecer um financiamento comercial no início da temporada, ou quando é claro que o comprador vai continuar a comprar, a longo prazo. Em tal caso, o preço é mais baixo a curto prazo e o mercado é mais seguro a longo prazo. Os preços nos mercados de matérias-primas são influenciados de duas maneiras:

- flutuações nos preços do mercado mundial
- a qualidade específica do produto, em particular. Por exemplo, no caso de se produzir um café *gourmet*, este produto de qualidade superior será menos influenciado pelas flutuações do preço no mercado mundial que um café com uma qualidade média.

Flutuações dos preços no mercado mundial

É difícil prever a evolução dos preços no mercado mundial. Somente algumas das culturas de mercado para exportação são culturas perenes e o agricultor não pode rápida ou facilmente mudar a sua produção para um outro produto, o que aumenta a sua dependência em relação aos preços do mercado mundial.

Muitos dos mercados de produtos orgânicos estão, cada vez mais, a comportar-se como mercados de produtos comuns, sendo, portanto, mais influenciados pelas evoluções gerais no mercado. O que quer dizer que:

- Os preços dos produtos orgânicos estão a ficar cada vez mais próximos dos preços dos produtos convencionais, e
- Os preços dos produtos orgânicos variam segundo a oferta e a procura; devido ao volume mais pequeno do mercado, são relativamente menos os eventos que podem ter um grande impacto no mercado, como seja o fracasso duma cultura num determinado lugar ou ao aparecimento dum novo concorrente.

Gestão do Risco de Preços

Existem formas de se reduzir o risco de perdas devido a preços baixos e flutuações nos preços no mercado. Tal é designado como **Gestão do Risco de Preços**. Embora seja uma ferramenta importante, não é aplicada extensivamente nos mercados de produtos orgânicos. No Apêndice 2 é apresentada uma explanação introdutória à Gestão do Risco de Preços.

A qualidade do produto

Se a sua estratégia estiver centrada na qualidade, isso deve reflectir-se no preço. Um produto de qualidade não pode ter um preço muito baixo mas também é necessário fornecer a qualidade da qual se faz reclame. Se o produto que se está a fornecer for um produto normal, não se poderá pedir mais do que a concorrência pede, a menos que o serviço seja superior. Se a estratégia de mercado utilizada se baseia em custos baixos, o seu produto deve ter um preço inferior ao dos seus concorrentes.

Contudo, a sua margem de escolha é limitada. Tal como em relação ao preço básico, a qualidade premium também é definida pelo mercado. Qualquer mudança existente na qualidade premium terá que ser discutida com os compradores. O mercado define a qualidade nos termos que são os mais amplos possíveis, incluindo procedência, serviço, volume e fiabilidade do exportador. O que significa que exportadores de procedências desconhecidas ou que não sejam populares, inicialmente são “punidos” com premiums mais baixos. Mesmo que forneçam um produto excelente. O preço aumentará à medida que a “folha de serviço” melhora.

A existência de transparência nos preços pode ajudar, tanto o vendedor como o comprador, a reduzirem os riscos da flutuação dos mercados local e internacional, garantindo, ao mesmo tempo, que ambos cobrem os seus custos. Tal só é possível quando existe uma relação de confiança entre o comprador e o vendedor.

Premium orgânico

O premium orgânico é definido como a diferença de preço entre um produto orgânico e um produto convencional da mesma qualidade. Um comprador pode ter o objectivo de pagar um premium orgânico não superior a 20 % de qualquer outra das suas mercadorias. Na prática, o premium orgânico exhibe um leque muito mais amplo, muitas vezes entre os 10 e os 50% (a nível de importação), dependendo da mercadoria e do mercado. Em relação a certos produtos o premium orgânico pode ser muito mais elevado, principalmente no que se refere a produtos raros e tecnicamente complicados. No caso de ananás enlatado, o premium orgânico atingiu 200 % (preços de importação). Recentemente baixou para metade, ou seja 100 %. Quanto mais alto for o premium, tanto mais elevado será o risco deste baixar.

Os produtos também podem ser duplamente, ou até várias vezes, certificados, o que quer dizer que há vários tipos de certificação ao mesmo tempo, tal como cacau orgânico e cacau *Rainforest Alliance*, e café orgânico e café *Fairtrade* ou *bird-friendly coffee*. Nestes casos os premiums normalmente são muito mais elevados.

Volume e escala de produção

O tamanho (volume de vendas) é um elemento importante numa estratégia dum projecto de *marketing* de exportação e também determina as economias de escala. Para que a oferta seja atractiva para os compradores, é necessário que haja um volume de vendas mínimo pois, de outro modo, as cargas administrativas e o tempo de gestão dedicado aos produtos podem superar os benefícios. Por esta razão, é necessário que um exportador limite o número de compradores.

No comércio por atacado, as cargas marítimas em geral compõem-se de, pelo menos, um contentor cheio. Quando há produtos, como sejam fruta fresca (p. ex. bananas), que têm que ser fornecidos regularmente, serão necessárias muitas cargas consecutivas. Isto requererá um grande volume de fornecimento e um exportador capaz de fazer a gestão.

Quando os mercados são demasiado pequenos para serem aprovisionados regularmente por barco, ou os produtos são muito perecíveis, podem ser aprovisionados por via aérea.

6.3 Gestão do *marketing*

As grandes empresas muitas das vezes empregam pessoas especializadas em *marketing*, que também podem ser responsáveis pela promoção e pela gestão da marca. Estas pessoas não fazem parte do pessoal de vendas. Nas firmas pequenas e médias, normalmente não existe pessoal especializado em *marketing* e estas funções são desempenhadas pela gerência e/ou pelo pessoal de vendas (p. ex. o responsável pela exportação).

Qualquer organização de exportação deveria, regularmente, passar por um ciclo de planificação de *marketing*, do qual deverão constar as seguintes etapas:

- análise do negócio
- desenho do plano (objectivos, metas, actividades, ferramentas e orçamentos)
- monitorização e avaliação do plano

A informação sobre o mercado, aptidões analíticas e criatividade constituem insumos muito importantes para este processo de planificação.

7 Gestão, planificação e avaliação



Figura 13: Uma boa gestão e planificação são essenciais para se dirigir um negócio bem sucedido

Tal como já foi mencionado no capítulo 1, uma boa gestão, da qual faz parte a planificação, constitui um requisito crucial para fazer funcionar a longo prazo um negócio bem-sucedido. Uma boa gestão é particularmente relevante para as organizações de agricultores que se querem tornar comerciais: um bom líder agrícola não é automaticamente também um bom homem/mulher de negócios, da mesma maneira que um gestor em geral também não é automaticamente um bom gestor de *marketing*.

O tratamento detalhado de questões de gestão ultrapassa o raio da acção deste manual. Os capítulos precedentes sobre conhecimento do mercado, produção orgânica e certificação, viabilidade e riscos, edificação de uma cadeia de valor e *marketing* de exportação, todos eles cobrem questões que são relevantes para os negócios de produtos orgânicos.

7.1 Avaliação do negócio

Reveste-se da maior importância, qualquer que seja o negócio, analisar e fazer, regularmente, a avaliação do negócio (p. ex. anualmente) e usar esta análise e avaliação para actualizar o plano existente ou elaborar um plano novo para o período de tempo subsequente. Este processo de monitorização, avaliação e planificação deve ser efectuado de forma contínua, sendo designado por ciclo de planificação.

Ciclo de planificação – FOFA

A análise FOFA (em inglês *SWOT*) é uma ferramenta prática, amplamente usada para avaliar o funcionamento duma empresa/empreendimento. A sigla FOFA significa **F**orças, **O**portunidades, **F**raquezas, **A**meaças.

Factores internos	<p>Forças</p> <p>Produto de alta qualidade</p> <p>.....</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Carência de boas infra-estruturas de secagem</p> <p>.....</p>
Condições externas	<p>Oportunidades</p> <p>Comprador interessado</p> <p>.....</p>	<p>Ameaças</p> <p>Sri Lanka produz o mesmo produto a custos mais baixos</p> <p>.....</p>

Figura 14: Análise FOFA

Esta análise é feita com a participação tanto da gestão como do pessoal da empresa. É vasta e flexível e caso seja realizada de maneira adequada, cria um resultado esperado. Contudo, a análise FOFA só pode dar resultados se os dados forem correctos: caso os participantes não tenham acesso a uma informação acurada sobre o mercado, sobre os desenvolvimentos registados nas áreas tecnológica e legal, pode ser que a análise não seja útil.

Viabilidade da avaliação

Um projecto de exportação orgânica não pode ser avaliado apenas em base dos seus custos e benefícios financeiros. Sugerimos uma abordagem com três etapas:

- uma análise de adequação estratégica
- uma análise financeira de custos e benefícios
- uma análise dos factores éticos

A análise da adequação estratégica

As exportações de produtos orgânicos devem poder ajustar-se aos objectivos gerais, cultura e estratégias da organização de agricultores. A sua inserção na estratégia geral de mercado reveste-se de importância particular. As empresas que procuram uma liderança de custos (ver secção 6.1) provavelmente não devem enveredar pela exportação de produtos orgânicos. As empresas com uma estratégia de enfoque estão mais adequadas, embora as que sigam uma estratégia de diferenciação devam avaliar, cuidadosamente, a compatibilidade da actividade do mercado orgânico com o seu negócio geral.

A certificação orgânica também pode trazer outros benefícios, que incluem uma melhoria das relações públicas, uma melhoria do acesso às redes de apoio (ONG, por exemplo) e a criação das bases de trabalho para adquirir outras normas, tal como sejam ISO, *Fairtrade*, e Global GAP.

Análise financeira de custos e benefícios

Qualquer projecto comercial deve ter como resultado líquido que os benefícios financeiros excedem os custos. Para saber se tal é o caso,

efectua-se um cálculo de viabilidade, considerando todos os custos e benefícios/lucros envolvidos na iniciativa (ver capítulo 4).

Nos projectos de *marketing* de exportação com uma componente de desenvolvimento, uma parte dos custos pode ser subsidiada por agências doadoras. Como contrapartida, estas geralmente esperam que sejam satisfeitas algumas condições sociais e ambientais.

Efeitos externos e factores éticos

Dum modo geral, a decisão de se enveredar pelo sector orgânico não é puramente comercial. A maioria dos operadores envolvidos nesse sector considera a agricultura orgânica como sendo um sistema de produção superior. Reivindicam que tem um impacto ambiental menor, que contribui de uma maneira positiva para a biodiversidade e é mais responsável para com os produtores e os trabalhadores. Contudo há quem não esteja de acordo com estas reivindicações.

Por exemplo, a certificação orgânica implica que os agricultores percam a oportunidade de usar insumos que aumentam a produtividade, tal como sejam fertilizantes sintéticos. A conversão ao orgânico pode, em alguns casos, significar mais trabalho para as mulheres. Recomenda-se que se deve estar atento a ambos os efeitos positivos e negativos dum projecto orgânico.

7.2 Como ser bem sucedido na exportação de produtos orgânicos

Lista de controlo

- Produto: existe um produto exportável da boa qualidade e em quantidade suficiente (potencial). Foram efectuados investimentos nas infra-estruturas de selecção/classificação, processamento e empacotamento. Há um aumento da garantia de qualidade.
- Certificação: existe a certificação adequada para os mercados-alvo. O contacto com o certificador é agradável. As facturas são pagas a tempo e dispõe-se de um fluxo regular de informação.

- Foi feito um acordo com um exportador local para exportar o produto ou a organização dispõe de conhecimento especializado sobre o assunto.
- Foram identificados compradores e feita uma selecção inicial. Foram encetados contactos iniciais com resultados positivos. Ou ainda melhor: foram realizados acordos com um ou dois compradores seleccionados com vista ao desenvolvimento de uma cadeia de abastecimento.
- Foram efectuadas disposições logísticas adequadas, de acordo com os pedidos dos clientes e do mercado.
- Adequação estratégica: mudanças na tecnologia, monitorização interna, certificação externa, gestão da cadeia de abastecimento e *marketing* são compatíveis com o objectivo geral, estratégia e cultura da organização do produtor, desde os membros até à gestão.
- Estratégia de *marketing*: o mercado orgânico ajusta-se à estratégia de mercado, geral ou anterior, da organização.
- Gestão da cadeia de abastecimento: os agricultores estão interessados e engajados em fornecer a organização. A organização reinvestirá parte dos seus lucros nos grupos de dos seus fornecedores.
- Custos e benefícios financeiros: uma análise acurada mostra que os benefícios serão suficientes.
- Análise de risco: a análise de risco mostra que os riscos são aceitáveis ou controláveis.
- Boa gestão: a organização de exportação é bem gerida e não assenta numa única pessoa.
- Planificação estratégica de *marketing*: é feita regularmente. A informação sobre o mercado é coligida regularmente.
- Promoção: foram desenvolvidas uma estratégia de mercado e uma proposta de vendas exclusivas. Estas são comunicadas ao mercado numa maneira consistente. Existem mecanismos claramente definidos para receberem o *feedback* dos clientes e outros envolvidos (*stakeholders*).
- Promoção (gestão do cliente): existe uma comunicação regular com os principais (ou potenciais) clientes, e se possível, os mesmos são visitados regularmente. A organização de exportação possui um

olho e um ouvido aguçados para as suas necessidades e pedidos e procura maneiras para melhorar ou acrescentar os seus serviços.

- Comunicação: a organização de exportação pode ser contactada, em qualquer ocasião, por e-mail, telefone e fax e responde rapidamente. Existem acordos claros de tomada de decisão quando o pessoal em posições chave está ausente, em viagem.
- Preços: os preços são fixados em conformidade com as condições e a estratégia de mercado. Se a fixação dos preços for dinâmica, existem procedimentos claros e eficientes de como determinar os preços (de compra e de venda). Existe uma política consistente sobre como lidar com os riscos de variações dos preços e dos câmbios. A organização mantém-se informada sobre as últimas evoluções quanto a mercados e a preços.

8 O caso de *Zameen*: algodão orgânico e *fairtrade*

A história de um trajecto - desde uma aldeia na Índia até às lojas de moda em Paris e Londres

O algodão na Índia é produzido principalmente por pequenos agricultores. Muitas das vezes os seus laços com os mercados exteriores – quer no que respeita aos insumos, quer aos produtos – são mais ou menos controlados pelos comerciantes locais, que desempenham um papel decisivo e, frequentemente, explorador na economia local. Eles fornecem crédito e insumos e exercem pressão sobre os agricultores para usarem agro-químicos, de modo a aumentarem a produção, carregando os agricultores com mais custos. Tal impele muitos agricultores a contraírem dívidas e coloca-os numa situação de desespero, pois pedem dinheiro emprestado a taxas de juro exorbitantes, sem que, muitas das vezes, obtenham uma boa produção que lhes permita saldar estas dívidas.

O início

A AOFG, (*Agriculture & Organic Farming Group India*), um grupo de agricultura orgânico na Índia, é uma ONG que tem vindo a apoiar os agricultores a desenvolverem alternativas à agricultura intensiva de altos custos, com utilização de produtos químicos, através do uso de insumos locais. Os agricultores neste grupo decidiram formar conjuntamente uma empresa para contornar os compradores locais e terem um melhor acesso à cadeia de abastecimento, à indústria têxtil indiana e às marcas internacionais de moda. Assim nasceu a *Zameen*, uma federação de grupos de agricultores que actualmente representa mais de 4 000 famílias em Maharashtra e Andhra Pradesh (sul da Índia).

Foram várias as redes de trabalho que apoiaram estas iniciativas, entre elas organizações que trabalham com rótulos voluntários como sejam a NPM (manejo de pragas sem o uso de pesticidas), certificadores orgânicos e as organização de rotulagem *Fairtrade*. O governo local ajudou a disseminar a palavra sobre a iniciativa *Zameen* entre os

outros agricultores e organizações de base. As administrações distritais apoiaram os agricultores, fornecendo-lhes subsídios para insumos orgânicos e uma rede internacional de voluntários desempenhou um papel crucial, fornecendo a mão-de-obra inicial para levar a cabo as operações no campo.

Os desafios

A montagem desta organização implicou muitos desafios. A desconfiança é muito elevada na Índia rural e também na indústria têxtil, com muitas facções competindo por poder e por dinheiro. Nas aldeias os maiores desafios enfrentados diziam respeito à edificação de uma liderança, prestação de contas e governança transparentes. As pessoas não estavam preparadas para colaborarem umas com as outras e todos competiam pelos favores dos poderosos. A *Zameen* teve que lidar com uma série de questões: Como se define um bom líder agrícola? Quais são as responsabilidades dos membros quando obrigam os seus líderes a prestarem contas? O que é da responsabilidade dos membros e para que tarefas devem empregar outras pessoas? Como envolver as mulheres, os membros não escolarizados, iletrados e os trabalhadores desprovidos de terras? Ao abordar estas questões, a *Zameen* teve que encontrar um equilíbrio entre garantir os lucros a curto prazo e uma visão a prazo mais longo, de modo a assegurar que a empresa seguisse a sua trajectória.



Figura 15: Membros da Zameen (foto de Roger Reuver)

Comprar produtos a muitos agricultores e manter uma certificação múltipla é um empreendimento complexo que requer a execução de muitas tarefas administrativas. Todos os anos são assinados contratos, nos quais são enfatizadas as responsabilidades dos grupos, agrupamentos, regiões e do pessoal da empresa. Usa-se o Sistema de Controlo Interno para manter a certificação. E nem toda a gente compreende a importância de acordos escritos e de toda a papelada necessária. Isto mantém-se um desafio. Ao nível da gestão também se enfrentam desafios, tal como seja a dificuldade de recrutamento de pessoal profissional que tenha vontade de permanecer em áreas remotas e ganhar menos que os seus contrapartes que têm empregos corporativos ou trabalham com organizações internacionais.

O empoderamento da organização e do agricultor

A *Zameen* reforça o poder dos agricultores ao proporcionar-lhes o (direito) de propriedade do seu projecto e através de acções de formação. A AOFG ajuda com o desenvolvimento de associações de agricultores, auto-geridas e legalmente registadas. Centra-se no fortalecimento de grupos e na edificação de equipas de gestão, criando escritórios e infra-estruturas de armazenagem e aumentando a capacidade técnica dos agricultores orgânicos.

Uma estrutura quatripartida

Os grupos (com menos de 20 membros) são federados em agrupamentos (com cerca de 200 membros), cada um deles com o seu próprio registo, órgãos dirigentes e reuniões mensais. Por sua vez estes estão federados dentro de associações regionais – que, por sua vez, têm registos, órgãos dirigentes e reuniões mensais.

Para finalizar, ao nível de apex existem dois órgãos com responsabilidades específicas, que prestam contas aos agrupamentos:

- O Organismo Executivo do Produtor (PEB), registado como uma sociedade, responsável pelo premium *Fairtrade* e pela gestão dos investimentos em desenvolvimento rural.

- O Fundo de Benefícios Mútuos (MBT= *Mutual Benefit Trust*), responsável pela gestão financeira, incluindo a gestão das quotas de participação (participação accionária) dos agricultores.

Os agricultores são os donos da companhia e é-lhes pedido para investir o seu próprio capital na *Zameen*. A *Zameen* incentiva os agricultores a contribuírem com 1 100 rupias (3% do preço de compra) para cada tonelada de algodão cru vendido, como um investimento para o desenvolvimento organizacional da *Zameen*.

Um aspecto fulcral do trabalho da *Zameen* tem sido o de edificar uma cadeia ética de abastecimento (cadeia de valor) que distribui os lucros de modo mais equilibrado entre os parceiros dessa cadeia de valor, de modo que os membros da *Zameen* obtenham uma fatia mais justa do bolo. Tal foi alcançado através de uma extensiva rede de contactos, que levou a conhecer as fábricas e os seus gestores. Os investigadores, doadores e inspectores de certificação desempenharam um papel importante ao colocarem a *Zameen* em contacto com os parceiros da cadeia. Reuniões entre os diversos parceiros proporcionaram a matéria para cimentarem a confiança entre os parceiros da cadeia e manter de pé as parcerias.

As realizações

Ao juntarem-se à *Zameen*, os agricultores marginalizados conseguiram escapar à espiral de dívidas e de relações contratuais que os ligavam a agiotas. Os agricultores recuperaram a sua dignidade através da auto-determinação e de condições de comércio justo.

Ser membro de uma organização de certificação *Fairtrade* significa que os agricultores já não estão vulneráveis aos preços de mercado, distorcidos e voláteis. A *Fairtrade* garante um preço mínimo que cobre os custos da agricultura sustentável e garante um salário que dá para viver. O premium *Fairtrade*, pago na sua totalidade às comunidades, tem sido investido em poços de água, na educação das crianças e reinvestido no negócio.

Ao promoverem o algodão orgânico e formarem agricultores nas práticas agrícolas orgânicas, os agricultores da *Zameen* conheceram melhoramentos drásticos na sua saúde e estão libertos da sua dependência de produtos agroquímicos onerosos e os seus dispendios podem ser reduzidos em 50% . A fertilidade do solo é mantida e reabastecida através do adubo verde e rotação cultural, que preserva a resiliência natural das culturas e aumenta e sustém os rendimentos.



Figura 16: Apresentando o produto final (foto de Roger Reuver)

O volume de produção aumentou de 200 tons de fibra para 1 500 tons num período de 3 anos. As vendas laterais mantêm-se como um desafio, e a companhia só tem capacidade para comprar 30 – 60% da produção dos seus membros: se as vendas são lentas, o mesmo se passa em relação às aquisições e vice-versa.

A *Zameen* mantém relações comerciais com várias outras companhias. A relação de parceria comercial mais importante é com a ALOK Industries, uma companhia têxtil indiana de grandes dimensões. A ALOK e a *Zameen* fizeram um acordo sobre o algodão cru e realizaram uma promoção conjunta no mercado internacional. A ALOK concordou em não cobrar taxas suplementares em relação ao processamento do algodão orgânico *Zameen*, o que significa que os tecidos podem ser comprados a preços aceitáveis. Quando a sua comercialização se iniciou, foram recebidas outras encomendas de companhias irmãs e também de outras companhias, que procuravam algodão produzido de uma maneira ética.

Uma comunicação intensa e visitas de intercâmbio frequentes entre a fábrica e o campo, provaram ser um aspecto importante da consolidação desta relação comercial. É uma tarefa difícil assegurar um casamento feliz entre um “anão” e um “gigante”, mas a experiência inicial é positiva e as oportunidades são promissoras.

A participação da *Zameen* em concursos de planos empresariais ajudou a criar uma confiança entre os investidores. Estes concursos foram facilitados pelos fundos de capital social, incluindo o BID (*Business In Development*) e *New Ventures India*, e incluem o acesso a modelos de planos empresariais e a acompanhamento e aconselhamento.

Contou-se com a ajuda de vários profissionais experientes, que partilharam as suas aptidões com as organizações de pequenos agricultores.

Uma boa comunicação e promoção formam uma parte importante das actividades comerciais da *Zameen*. Para as marcas de moda é importante ter uma história a contar sobre os seus fornecedores: os pequenos agricultores orgânicos. Os seus consumidores apreciam comprar um produto que encerra em si uma história e esta informação pode tornar-se parte da identidade da marca.

Para mais informação, consultar www.zameen.org

Apêndice 1: Sistema de Controlo Interno – requisitos

Este apêndice apresenta em pormenor uma série de procedimentos requeridos para um SCI e a documentação que é necessário manter.

Esta lista apenas serve para ser utilizada como guia; o organismo de certificação ao qual está ligado fornecer-lhe-á os requisitos exactos. Provavelmente poderá ter acesso a um modelo de um documento de um SCI, com formulários exemplificativos, visando o registo da informação.

Procedimentos que requerem uma descrição no manual de SCI

- registo da exploração agrícola e condições para participação no programa
- etapas a seguir para que os agricultores recebam uma certificação
- inspecções às explorações agrícolas
- contratação dos agricultores
- sistema de codificação (números de código para os agricultores e as áreas de produção)
- procedimentos e documentação de compras
- procedimentos de armazenamento e manuseamento
- procedimentos de processamento
- acondicionamento e rotulagem ou marcação de sacos/caixas
- normas orgânicas utilizadas (normalização orgânica interna)
- disseminação de informação aos agricultores
- formação (capacitação) dos agricultores e do pessoal
- procedimentos em casos em que ocorrem desvios
- regulamentos que dizem respeito a conflito de interesses do pessoal
- avaliação dos riscos (risco de perda da qualidade orgânica)
- organigrama e lista da organização com o pessoal responsável pela integridade orgânica e as suas qualificações

Informação a ser documentada e processada

- mapa da aldeia e/ou área
- formulários de registo dos agricultores
- formulários de inspecção das explorações agrícolas
- lista dos agricultores
- contratos dos agricultores/cultivadores
- produção estimada
- registos de compra
- lista de inspectores internos
- contratos para o pessoal do projecto
- contrato com a unidade de processamento
- formulário de entrega em excesso (para controlo de uma possível infiltração de produtos não-orgânicos)
- registos dos agricultores sobre desvios

No manual da IFOAM “*Training manual on Setting up and Harmonising ICS*” podem encontrar-se instruções mais detalhadas de como montar um SCI.

São as seguintes as etapas para se montar um SCI:

- Encontrar pessoal qualificado e assegurar que o mesmo receba a formação necessária em produção orgânica e em desenvolvimento de um SCI.
- Identificar agricultores. Se os agricultores ainda não estiverem familiarizados com os princípios e as práticas da produção orgânica, será necessário realizar trabalho de consciencialização e de formação.
- Iniciar a elaboração de formulários de SCI e de procedimentos (preferivelmente por escrito) adaptados e apropriados, usando como guia o manual da IFOAM. O manual de SCI inicialmente pode ser um documento bastante simples. É mais importante que os procedimentos e os formulários sejam realmente implementados e compreendidos por todo o pessoal do que o manual contenha detalhes sobre cada eventualidade, logo desde o início.
- Verificar com o organismo de certificação de modo a conhecer os requisitos mínimos de SCI que têm que ser implementados, antes da

primeira inspeção. Destes devem fazer parte, pelo menos, os formulários de adesão dos agricultores, nos quais estes se comprometem a seguir as normas de produção orgânica e uma lista dos cultivadores.

- Antes ou durante a primeira inspeção, o organismo de certificação orgânica deve crivar e avaliar o documento do SCI e provavelmente fará comentários ou sugerirá condições para o seu melhoramento.
- Melhoria gradual do documento de SCI (procedimentos, formulários, etc.) e a sua implementação pelo pessoal do SCI.

Apêndice 2: Gestão do risco de preços

Nos mercados de matérias-primas, com as suas flutuações diárias de preços, os produtores e os proprietários de acções encontram-se expostos ao **risco de preços**. O preço das mercadorias que se possui pode baixar (ou subir, mas tal constitui um problema menor). Quando as margens são apertadas ou as flutuações são grandes, as flutuações nos preços podem facilmente conduzir a perdas maiores e até a bancarrota.

Ocorrem **riscos monetários** quando os custos se encontram numa moeda diferente que a das vendas. Neste caso, as mudanças na taxa de câmbio têm o mesmo efeito que as mudanças nos preços de mercado. Por isso têm que ser geridos de modo similar aos riscos de preços, em geral. A principal diferença é que as taxas de câmbio seguem padrões diferentes das dos preços das mercadorias, o que complica a análise.

Objectivos da Gestão do Risco de Preços

Os objectivos-chave duma gestão do risco de preços são aumentar as receitas de vendas, ao mesmo tempo que se limitam os riscos. Existe, frequentemente, uma tensão entre estes dois objectivos. Há a tendência para esperar pelo melhor preço possível em vez de se aceitar um preço um pouco mais baixo que ainda garantirá um lucro decente e seguro. Uma regra básica é que os comerciantes não devem ser especuladores. Para evitar que tal se passe é necessário que haja uma estratégia para a gestão do risco de preços. Infelizmente tal não é uma matéria fácil, razão porque, provavelmente, muitos exportadores lidam com preços de mercadorias e taxas de câmbio duma maneira bastante intuitiva. O que, evidentemente, é arriscado.

Estratégias de gestão do risco de preços

As estratégias de gestão do risco de preços devem estar sintonizadas com as necessidades da organização e a dinâmica do mercado. Estas também dependerão das ferramentas de gestão de que se disponibiliza.

Alguns exemplos:

- Algumas empresas tentam minimizar os riscos de preço, comercializando “*back to back*” (quando apenas se comprometem a comprar quando têm um cliente conhecido).
- Outras têm uma comunicação semanal com os seus compradores sobre a flutuação dos preços ao produtor e ao nível do importador e usam esta informação para decidir sobre preços de compra e de venda.
- Através da aplicação de primeiros e segundos pagamentos, o que é amplamente utilizado por cooperativas e por alguns comerciantes (p. ex. importadores de frutas e de legumes).

Os grupos de produtores e de exportadores devem adoptar uma estratégia de correrem riscos de preços, mas de modo consciente e controlado. (*Fonte: Price Risk Management Manual, TWIN, 2002, www.twin.org.uk*)

Apêndice 3: Instituições financeiras

A seguir apresenta-se uma listagem de instituições financeiras de diferentes partes do mundo com um interesse **potencial** no financiamento de iniciativas de exportação de produtos orgânicos. Cada uma delas possui as suas preferências e critérios específicos de empréstimo e condições para tal. Esta lista de endereços foi coligida em 2007, inserindo-se no programa EPOPA.

Institutos por país	Endereços de e-mail e <i>website</i>
ALEMANHA	
GLS Gemeinschaftsbank	Bochum@gls-bank.de www.gemeinschaftsbank.de
AUSTRÁLIA	
Investidores na Comunidade	iic@cafaustralia.org www.investorsincommunity.org
BÉLGICA	
Credal	Credal@skynet.be [HRt] www.credal.be
Netwerk Vlaanderen	info@netwerk-vlaanderen.be www.netwerk-vlaanderen.be
Réseau Financement Alternatif	info@rfa.be www.rfa.be
Triodos Bank (Belgian branch)	info@triodos.be www.triodos.be / www.triodos.com
FEBEA	febea@pi.be www.febea.org
CANADÁ	
Caisse d'Economie solidaire Desjardins	www.cecosol.com
DINAMARCA	
Merkur - den Almennyttige Andelskasse	Merkurbank@merkurbank.dk www.merkurbank.dk
ESLOVÁQUIA	
Integra Venture	integra@integra.sk www.integra.sk
ESPAÑHA	
Triodos Investments España B.V.	mail@triodos.es www.triodos.es / www.triodos.com
BBK Solidarioa	bbksolidarioa@bbk.es www.bbksolidarioa.org
EUA	
Women's World Banking	wwb@swwb.org www.womensworldbanking.org www.bancomujer.org (WWB Spain)

Institutos por país	Endereços de e-mail e website
FINLÂNDIA	
Osuuskunta Eko-Osuusraha	ekoraha@kaapeli.fi www.eko-osuusraha.fi
FRANÇA	
Banque Populaire d'Alsace	www.alsace.banquepopulaire.fr www.prevoir.net
Fédération des Cigales	info@cigales.asso.fr www.cigales.asso.fr
IDES - Institut de Développement de l'Economie Sociale	ides@esfin-ides.com www.esfin-ides.com
SIDI - Société d'Investissement et de Développement International	comsidi@aol.com www.sidi.fr
Société Financière de la NEF	lanef@lanef.com www.lanef.com
Socoden	cgcom@scop.coop www.scop.coop
IRLANDA	
Clann Credo Ltd. Irish Social Finance Centre	www.clanncredo.ie
Tallaght Trust Fund Ltd	jkearns@partas.ie
Western Development Commission	info@wdc.ie www.wdc.ie
ITÁLIA	
Banca Etica	posta@bancaetica.com www.bancaetica.com
CFI - Compagnia Finanziaria Industriale	info@cfi.it www.cfi.it
Coopfond	www.coopfond.it
MAG 2 Finance	magfin@tiscalinet.it www.mag2.it
JAPÃO	
Citizen Bank	bank@cyber.gr.jp
PAÍSES BAIXOS	
ASN	www.asnbank.nl
Triodos Bank	info@triodos.nl www.triodos.nl / www.triodos.com
Oikocredit	www.oikocredit.org
Netherlands Development Finance Company	info@fmo.nl / www.fmo.nl
REINO UNIDO	
Ecology Building Society	info@ecology.co.uk www.ecology.co.uk
Shared Interest	www.shared-interest.com
Triodos Bank (UK branch)	mail@triodos.co.uk www.triodos.co.uk / www.triodos.com
The Charity Bank Limited	enquiries@charitybank.org www.charitybank.org

Institutos por país	Endereços de e-mail e <i>website</i>
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	
Coopec-Kalundu	kizam@africaonline.co.tz nditafr@yahoo.fr
Crédit Populaire Congolais	crepoco@yahoo.fr
SUÉCIA	
Ekobanken Member Bank	info@ekobanken.se www.ekobanken.se
Nordiska Sparlan	info@nordspar.se www.nordspar.se
TOGO	
Microfund	microfund99@hotmail.com

Leitura recomendada

Agricultura orgânica, comércio e certificação

CBI, 2004. **Export Planner. A comprehensive guide for prospective exporters in developing countries.** www.cbi.nl/marketinfo

CTA, (Walaga, C.) 2005, **Organic agriculture in Kenya and Uganda**, CTA no. 8033 (em inglês)

As publicações do CTA estão disponíveis para os membros do Serviço de Distribuição de Publicações do CTA: www.cta.int/en/Departments/How-we-serve-you/How-to-order-publications-from-CTA

EPOPA, 2008, **Organic Exports – A way to a better life?**

EPOPA, 2006, **Organic Exporter Guide – hands-on help for organic exports from Africa.**

Ambos os documentos podem ser descarregados de: www.grolink.se/epopa (em inglês)

EMBRAPA, **Infoteca da Embrapa** e o centro de informação tecnológica em agricultura. Neste *site* pode encontrar informação sobre agricultura orgânica: www.infoteca.cnptia.embrapa.br/simple-search?query=produtos+organicos&submit=Buscar

FAO, CTA, EPOPA, 2006, **Regulations, Standards and Certification for Agricultural Exports.** Practical manual for producers and exporters in East Africa: www.fao.org/docrep/010/a079e/a079e00.htm

FAO, **Manuals on Certification for agricultural exports**, Pode ser descarregado de: www.fao.org?ES?ESC/en/15/262/highlight_269.html
Para mais publicações: www.fao.org/organicag/oa-publications

Grolink, **The organic certification directory**, publicado anualmente, contém uma lista de todos os organismos de certificação e dados sobre o seu raio de acção e em que países operam.

Grolink, **Grolink guides**, com informação das etapas a empreender para se obter a certificação. www.grolink.se (em inglês)

IFOAM, 2010, **The Organic Business Guide, Developing sustainable chains with smallholders**, Elzakker B. v., Eyhorn, Frank.

Para esta publicação e outras, consultar: www.IFOAM.org/bookstore

IFOAM, **Internal Control System for Group Certification – Training Kit for producers.**

IFOAM, **Training manual for organic Agriculture in the Tropics.**

Para documentos destinados a formação e outros, consultar: www.ifoam.org >Growing organic>Training platform (em inglês)

ILEIA, Centre for Learning on Sustainable Agriculture. “**Revista Agriculturas experiências em Agroecologia**”, revista que trata de agricultura sustentável de pequena escala. As assinaturas são gratuitas para indivíduos e organizações do Sul.

www.agriculturas.leisa.info/index.php?url=regionalindex.tpl

Ministerio de Agricultura do Brasil, **Instruções normativas que tratam da regulamentação dos orgânicos**

- A Instrução Normativa nº 17 estabelece as normas referentes ao regulamento técnico para o extrativismo sustentável orgânico.
- A Instrução Normativa nº18 aprova o regulamento técnico para o processamento, armazenamento e transporte de produtos orgânicos.
- Por meio da Instrução Normativa nº 19, é possível saber as regras dos mecanismos de controle e informação da qualidade dos produtos orgânicos.

Para documentos destinados a formação e outros, consultar: www.agricultura.gov.br/

Pesticidas naturais

CTA, Agrecol, (Stoll, G.) **Natural crop protection in the tropics:**

Letting information come to life. ISBN 38236 13170. CTA no. 1005

Agromisa, CTA (Scheepens, P., Hoevers, R.), **Agrodok 30: Proteção não química das culturas**, 2007, 84 páginas.

Endereços úteis

Organizações internacionais e websites

IFOAM é uma organização que tem como objectivo assistir e unificar os movimentos de agricultura organica. No seguinte endereço pode-se encontrar uma lista de movimentos nacionais em África:
www.ifoam.org/about_ifoam/around_world/africa.html.

IFOAM Africa Office, contacto e subscrição do boletim informativo:
h.bouagnimbeck@ifoam.org



Growing Organic

Recursos Informativos
para Desenvolver
Sectores Orgânicos
Sustentáveis

Visite: www.ifoam.org/growingorganic

Argumentos :: Policy :: Advocacia
Relações Estratégicas :: Marketing :: Pesquisa

Com o apoio de


Hivos


Oxfam Novib


IFOAM
INTERNATIONAL FEDERATION OF
ORGANIC AGRICULTURE MOVEMENTS

CBI – www.cbi.eu, Centro para a promoção de importações de países em desenvolvimento

FAO – Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação: Publicações, dados por país, glossário, referências bibliográficas, *links de webs*, *links* com instituições de investigação, eventos, etc. www.fao.org/organicag

ITC (*Internacional Trade Centre*) - www.intracen.org/dbms/Organics
Um portal ao serviço das comunidades de negócios orgânicos, ajudando a estabelecer ligações entre os exportadores e os importadores. Contém informação útil sobre produtos e mercados orgânicos e características específicas sobre países, publicações e notícias sobre mercados orgânicos.

Agro Eco -Louis Bolk Institute: Development through trade (desenvolvimento por via do comércio) - www.louisbolk.org

Informação sobre Segurança Alimentar (em inglês)
www.globalgap.org ; www.iso.org ; www.fao.org/ag/agn/food/

Informação sobre o mercado (em inglês)
www.greentrade.net ; www.organic-market.inf ;
www.organicmonitor.com ; www.ota.com (América do Norte)

Informação sobre Rastreabilidade (em inglês)
EU Fact-sheet: www.ec.europa.eu/food/food/foodlaw/traceability
United States requirements: www.ams.usda.gov?AMSV1.O/cool

Organizações brasileiras e websites

EMBRAPA - Ministério da Agricultura , Pecuária e Abastecimento do Brasil), www.cnpab.embrapa.br/pesquisas/ao.html

Planeta Orgânico - Este site tem informação sobre produtos orgânicos, sobre quem produz, quem vende, quem certifica; eventos e notícias no Brasil. www.planetaorganico.com.br/leiorganicos.htm

Toda Fruta - Site com preços de frutas e hortaliças orgânica no Brasil. www.todafruta.com.br/todafruta

Certificação Orgânica - Informação sobre a certificação orgânica www.ceplac.gov.br/radar/Artigos/artigo6.htm

Alguns certificadores orgânicos europeus activos em África

Para linhas de orientação sobre produção, normas e certificação

IMO: www.imo.ch

Naturland: www.naturland.de

Soil Association: www.soilassociation.org

Ecocert: www.ecocert.com

Para uma lista exaustiva dos certificadores activos em África, consultar: www.ifoam.org > Growing Organic > Quality Assurance > Links to Certification Bodies

Organismos de certificação africanos

AFRISCO, South Africa, Ph: (012) 349 1070 / Fax: 086 518 0107

E-mail: afrisco@global.co.za, www.afrisco.net

Tancert, Tanzania, Ph: +255-22-212 44 41 / Fax: +255-22-212 44 41

Email: lm@TanCert.org or Tancert@tancert.org

Ugocert, Uganda: Ph: + 256-41-269 416, Email: info@ugocert.org

Africert, Kenya Ph: + 254-020-828 857/8 / Fax: + 254-020-828 859

Email: rnyagah@africert.co.ke

Encert, Kenya: Ph: + 254-724-910240 Email: musanjoka@yahoo.com

Comércio Justo

FLO, “Fair Trade Labelling Organisations International” www.fairtrade.net (Para mais informação ver a Secção 2.4)

The African Fairtrade Network (AFN), é uma rede de plataformas continentais, independente e não lucrativa de organizações africanas de produtores de produtos *Fairtrade* certificados: www.fairtrade.net/afn.html

FLO-Cert é uma companhia internacional de certificação que oferece Certificação *Fairtrade*: www.flo-cert.net

Rain Forest Alliance: www.rainforest.org

Glossário

- Aflatoxina** Uma toxina produzida por um fungo; a aflatoxina é um perigo para os amendoins e outras nozes, especialmente se o produto depois de ter sido colhido não secou bem.
- APPCC** O sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo – é um sistema de segurança alimentar que parte de uma análise dos perigos quanto à segurança alimentar dentro do processo de produção, após a qual são delineados pontos de controlo e medidas para se prevenir que tais perigos ocorram. (ver, mais adiante: PCC)
- Autoridades ou entidades competentes** Um indivíduo ou uma organização que possui a delegação de autoridade, capacidade ou poder, para desempenhar uma certa função.
- Biodiversidade** A variedade de organismos vivos dentro de um determinado ecossistema ou numa certa área.
- Cadeia de abastecimento** A cadeia (sequência) de actores envolvidos em fazer passar um produto do produtor para o consumidor e em transformar o recurso natural, que é a matéria-prima, num produto acabado.
- Cadeia de valor** Uma aliança estratégica de negócios independentes, que cooperam, no sentido de se desenvolver uma cadeia de abastecimento, na qual se cimenta a confiança e se partilha a informação entre os actores da cadeia. O objectivo é que mantenham as suas quotas de mercado e ganhos económicos e

os ganhos, a longo prazo, sejam cada vez maiores. No sector de desenvolvimento, o conceito de desenvolvimento de uma cadeia de valor é utilizado para identificar a disparidade entre os que ganham e os que não ganham em certos sectores de interesse e para se desenvolver potencialmente estratégias de sucesso (*win-win*) na cadeia. Dentro deste processo eleva-se a consciencialização no sentido de uma distribuição dos benefícios mais equitativa e transparente, ao longo da cadeia, com objectivos de sustentabilidade.

Certificação de Grupo Certificação orgânica para um grupo mais lato de pequenos produtores cujas explorações agrícolas estão na proximidade umas das outras e que têm, mais ou menos, as mesmas características (tipo de sistema agrícola, tamanho, etc.)

CIF Acrónimo utilizado no transporte marítimo e que significa “custo, seguro e frete” (*Cost, Insurance and Freight*, em inglês). O vendedor tem que pagar os custos e o frete para que as mercadorias sejam transportadas até ao porto de destino. Além disso, o vendedor tem que tratar dos seguros e pagá-los. A propriedade das mercadorias (e a responsabilidade dos riscos) é transferida para o comprador, assim que a mercadoria é descarregada no porto de destino.

Codex Alimentarius Uma compilação de normas, códigos de prática, orientações e outras recomendações relacionadas com alimentos, produção alimentar e segurança alimentar, reconhecida internacionalmente e criada em 1963 pela FAO (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimenta-

ção) e a OMS (Organização Mundial de Saúde).
www.codexalimentarius.net

FOB

Acrónimo utilizado no transporte marítimo e que significa “livre a bordo”("*Free On Board*", em inglês). Quando o “porto FOB” se encontra indicado isso significa que o vendedor paga o transporte das mercadorias até ao porto de destino, acrescido dos custos da carga. O comprador é responsável pelas mercadorias desde o momento que são colocadas a bordo. Os custos do frete do transporte marítimo, seguros, descarga e transporte, desde o porto até ao destino final, são da responsabilidade do comprador.

Global-GAP

Um programa de qualidade e segurança alimentar para produtos frescos (fruta, legumes, peixe ou carne), iniciado por uma série de grandes supermercados na Europa.

ISO

A Organização Internacional para Normalização (ISO) desenvolve normas para produtos, materiais, processos e serviços quando o mercado disso tem necessidade.

ISO 9001

Varia um pouco das outras normas na medida em que se trata de uma norma genérica de gestão de qualidade, o que significa que pode ser utilizada por qualquer (tipo de) organização, qualquer que seja o seu produto ou serviço, em qualquer sector (www.iso.org).

Nicho de mercado

Um segmento de mercado em que o foco da atenção vai para um produto específico, possivelmente com um padrão ou qualidade especiais.

Pontos Críticos de Controle (PCC) Um ponto, etapa ou procedimento ao qual se podem aplicar controles, podendo, assim, o risco de segurança ser prevenido, eliminado ou reduzido até níveis aceitáveis (críticos). Os PCC mais comuns dirigem-se à cozedura e dizem respeito a temperaturas mínimas e tempos de cozedura. (ver mais atrás: APPCC)

Premium orgânico A diferença de preço entre um produto orgânico e um produto convencional da mesma qualidade.

Produto primário Um produto que é sempre o mesmo, independentemente de quem o produz. Dum modo geral, os produtos básicos são os recursos minerais e os produtos agrícolas; os seus preços são estabelecidos globalmente, flutuando diariamente, segundo a oferta e a procura. Exemplos: ouro, minério de ferro, petróleo bruto, açúcar, café e grãos de soja.

Rastreabilidade O rastreio/seguimento passo-a-passo de qualquer alimento, ração ou animal produtor de alimentos, através de todas as fases da sua produção, processamento e distribuição.

Segurança Alimentar A questão de se a alimentação é segura e “própria para consumo”; a segurança alimentar abarca a produção, manuseamento, preparação e armazenamento dos alimentos, de maneira que os perigos de saúde sejam prevenidos.

Sistema de Controle Interno Um sistema que possibilita assegurar que num grupo de agricultores (na certificação em grupo) todos os agricultores registados satisfazem os padrões de produção que foram acordados.