cafés de outras qualidades e procedências.

Neste segundo semestre, os produtores do cerrado estão estreando seu mais novo instrumento de segmentação de qualidade, o Certificado de Origem do Café do Cerrado. Aplicado na exportação e a partir de novembro no mercado interno, quando nove torrefatoras nacionais - Café Bom Jesus do Rio Grande do Sul, Café Damasco do Paraná, Café Canecão, Café Floresta, Café Cassiano, Café Morro Grande, Café do Ponto e Café Ituano, de São Paulo, e Café Três Corações, de Minas Gerais – estarão lançando no mercado os melhores expressos e cafés para coador do mercado, com matéria-prima originária do cerrado e que levará nas embalagens a marca Café do Cerrado. O consumidor final terá acesso a um produto diferenciado, fechando o ciclo da cadeia do agronegócio café.

De pouco adiantam estratégias de *marketing* arrojadas, se os produtores não possuírem acesso a tecnologia, orientação técnica e comercial, além de mecanismos de financiamento que garantam a regularidade na produção e comercialização.

Em suma, como estratégia de diferenciação e agregação de valor, o instrumento é pioneiro: pela primeira vez um sistema oficial de denominações de origem é instituído no país. Cabe ao Caccer a responsabilidade de, tanto no papel de planejador de *marketing*, quanto no de entidade de representação, articular e realizar com seriedade e muita competência esse novo mecanismo, considerando que apenas a existência da lei não garante o seu cumprimento e que muitas dificuldades deverão surgir na implementação e fiscalização do certificado.

Aguinaldo José de Lima é presidente do Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado - Caccer. E-mail: aguinaldo@cafedocerrado.com.br



GESTÃO PÚBLICA

Articular e descentralizar

Em São Paulo se pratica a gestão baseada na articulação das cadeias de produção de agronegócios e na descentralização do poder de decisão

Otávio Sampaio Gutierrez



A Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo iniciou, em agosto de 1996, uma profunda mudança em seu modelo de gestão, procurando adaptar-se à realidade da economia globalizada e às suas dramáticas conseqüências sobre a agricultura paulista.

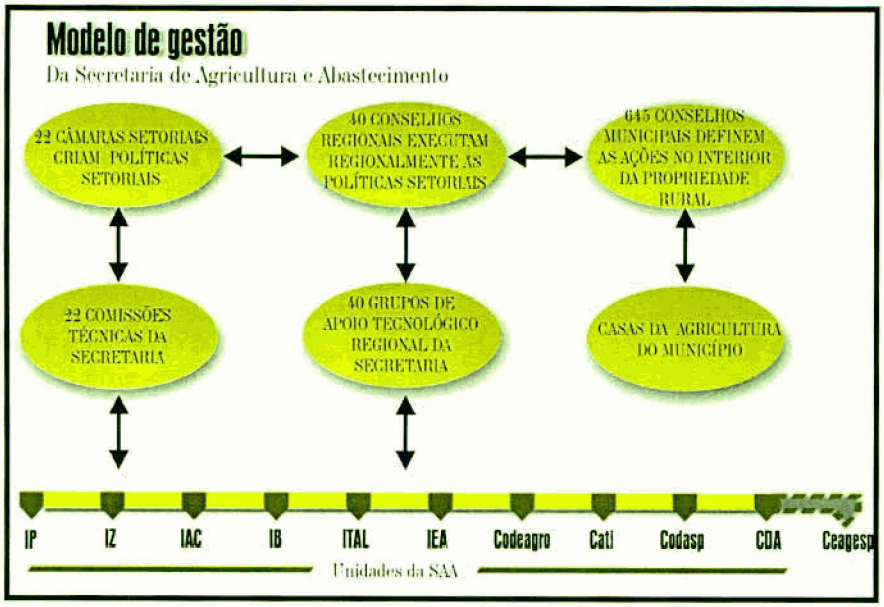
Azeitando as cadeias de produção

Historicamente, a Secretaria de Agricultura e Abastecimento sempre lidou, em essência, apenas com agricultores. Desenvolveu pesquisas, montou um sistema de defesa agropecuária, fez extensão rural, forneceu sementes e mudas – teve um papel importante na construção da agricultura paulista.

Entretanto, essas atividades, ainda necessárias, são insuficientes para apoiar o agricultor paulista na nova realidade, não mais de mercados regulados por IBC, IAA, Ceplac, Sunab, CTRIN etc., mas por uma feroz competição, para a qual esse agricultor ainda não está minimamente preparado.

O modo mais rápido e eficaz de levar o agricultor a adotar posturas competitivas foi trazer ao seu convívio os demais elos das cadeias de produção de agronegócios – comerciantes, industriais, prestadores de serviços – mais próximos do consumidor e, como empresários, mais familiarizados com a competição.

A idéia de articulação de cadeias de produção traz embutida, ademais, a noção de complementaridade das ações: ao adotar uma prática modernizadora em seu processo produtivo, cada elo vai influir positivamente para melhorar a competitividade de outros elos da mesma cadeia. Quando as ações são adotadas de maneira articulada, a soma total pa-



rece ser maior do que o mero resultado da adição das partes.

Para obter essa sinergia, foram criadas 22 câmaras setoriais e 40 conselhos regionais capazes de articular cadeias de produção, já que reúnem fornecedores de insumos e bens de capital, agricultores, distribuidores, industriais, atacadistas e varejistas. Esses mecanismos trazem o setor produtivo para o interior da Secretaria de maneira orgânica, *fazendo parte de sua estrutura legal*.

Descentralização do poder de decisão

Até essa mudança no modelo de gestão da Secretaria, quem detinha o poder de decidir sobre a adoção de políticas para a agricultura paulista era, *grosso modo*, o secretário. Com o apoio do corpo técnico da Secretaria, ele definia as ações que entendia necessárias para apoiar os agricultores.

Esse centralismo na decisão tem implicações muito sérias no estabelecimento e execução de políticas para o agronegócio, num mundo em que a economia se baseia na competição. Em primeiro lugar, é claro que os agentes do setor produtivo conhecem melhor seus problemas e potenciais soluções do que os agentes governamentais. Com grande freqüência, as políticas propostas pela burocracia não eram factíveis na vida real. Além disso, o centralismo decisório traz uma tremenda descontinuidade de políticas (a duração média de um secretário de Agricultura em seu posto é, em São Paulo, de um ano e um mês), descontinuidade que o setor produtivo já não pode suportar. Assegurada a existência de câmaras e conselhos, muda o secretário mas não muda a política de modernização de determinado agronegócio, já que ela agora é construída pelo próprio setor produtivo.

Há, ainda, um terceiro ponto a considerar, muito interessante e instrutivo: uma mesma política decidida centralizadamente pelo governo será de modo unânime rejeitada por todo o setor privado: quem é moderno acha que a medida é retrógrada, quem é conservador acha que é excessivamente avançada. Quando a política é construída no interior de uma câmara, resultado de consenso e nunca por votação da maioria, todas as negociações acontecem antes de seu estabelecimento; obtido o acordo e decidida sua implementação, é unanimemente aceita e adotada.

A Câmara Setorial do Café

A Câmara Setorial do Café está funcionando há pouco mais de um ano e já se mostrou extremamente eficiente no exercício de sua função criadora de políticas setoriais.

Em sua reunião de instalação, em 22 de agosto de 1997, a Câmara já caracterizou os principais entraves ao negócio do café em São Paulo: faltam um trabalho agressivo de *marketing*, produtividade nas lavouras, certificação de padrões adequados aos diversos paladares, máquinas adequadas ao pequeno produtor (que predomina em SP) e recursos para a pesquisa, que inexiste, em particular, na área ligada à qualidade do produto; por outro lado, são altos os custos no porto de Santos.

Na mesma reunião, foram constituídos seis grupos de trabalho para elaborar propostas capazes de eliminar esses entraves: Pesquisa, Expansão da Lavoura e Pequena Propriedade, Certificação, Exportação e Logística, Comunicação e *Marketing* e Atividade Industrial.

Esses grupos atraíram interessados e especialistas, e rapidamente passaram à ação. Um ano depois, já se podem listar suas realizações:

- Criação do logotipo Café de São Paulo, veiculado através de um folheto e de eventos públicos, mostrando, em visão de *endomarketing*, que o agronegócio do café é uma cadeia e aos formadores de opinião na sociedade que essa cadeia é importante.

- Criação de uma campanha de qualidade na lavoura, em que os técnicos da Cati treinaram, já no primeiro ano, milhares de produtores nas boas práticas de colheita, distribuindo entre eles 35 mil exemplares de um manual de qualidade para isso publicado.

- Proposta a criação de um pólo de café robusta em São Paulo que estabeleça um *timing* e metas, em fase de discussão nos conselhos regionais aptos a viabilizar sua implantação.

- Criação de um concurso de qualidade para o café de São Paulo, em fase de elaboração das normas e dos meios de difusão e premiação.

- Enquadramento de regiões paulistas no Projeto Café Gourmet da OMC.

- Conjugação de esforços para exportação de cafés finos de São Paulo mediante canais privilegiados.

- Criação de normas para certificação, trabalho em franco andamento, essencial para permitir segmentação de mercados e exploração de nichos.

Já é visível, portanto, a mudança de enfoque na relação setor privado/governo. Há algum tempo, órgãos colegiados não passavam de escritórios de despacho de queixas e pressões. O setor privado chorava, pressionava e o governo resolvia. Funcionava, porque era o governo que definia os preços.

As ações da Câmara Setorial de Café já demonstraram que a articulação de cadeias de produção e a descentralização do poder de decisão parecem realmente ser o caminho adequado para prover o agronegócio de políticas setoriais capazes de encaminhar ao sucesso pequenos e grandes empresários, agricultores, comerciantes ou industriais, nesta fase da economia em que é o mercado que define os preços.

Otávio Sampaio Gutierrez é coordenador da Codeagro – Coordenadoria do Desenvolvimento dos Agronegócios da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo.



GESTÃO PÚBLICA

Plantando o futuro

A Bahia aposta no boom *da cultura cafeeira no Sul do estado, que historicamente se notabilizou pela produção de cacau*

Regis Alimandro



O governo baiano está estimulando o plantio de café na Bahia. No curto prazo, quer ostentar uma produção de 1 milhão de sacas por ano e, no média, que o estado esteja entre os três maiores produtores brasileiros.

Nos anos 80, a região de Vitória da Conquista concentrou expressiva produção de café. Alguns imaginavam que a marcha do produto rumo ao Norte encontrasse ali um novo pólo de expansão. O movimento, porém, acabou sendo esvaziado por problemas climáticos e pelo último ciclo de preços baixos.

Com a fase altista posterior, novo fluxo de investimentos migrou em direção à região de Barreiras, onde também se fazem investimentos em fruticultura. Na cidade, se concentram projetos tecnológicos de primeiro nível, ultra-sofisticados. Já estão implantados cerca de 5 mil hectares de pés de café, boa parte deles irrigada, com produtividade média de cerca de 65 sacas no sistema aberto e de 120 nos projetos adensados. Barreiras é séria candidata ao título de recordista de produtividade de arábica de alta qualidade e vem atraindo investimentos de cafeicultores brasileiros de grande porte, oriundos de diversas regiões e até mesmo de grupos estrangeiros.

O ciclo de preços mais favoráveis estimulou a retomada da cafeicultura na região de Vitória da Conquista, onde se cultiva arábica sem irrigação e com alta qualidade. Mas o avanço mais recente da cafeicultura baiana vem acontecendo no Sul do estado, na região da Mata Atlântica que historicamente concentra a produção de cacau. Lá, o conillon vem ocupando espaço crescente como alternativa ao cacau, seriamente afetado por longo período de baixos preços e pela vassoura-de-bruxa.

Vale a pena plantar café na Bahia: o custo da terra e da mão-de-obra é reduzido e as condições climáticas superfavoráveis. No sul do estado, por exemplo, chega a chover 2 mil milímetros conforme um regime pluviométrico adequado ao cultivo do conillon.

O programa do governo baiano se apóia em uma linha de financiamento com recursos da ordem de R$ 70 milhões, do BNDES e do FNE, que são repassados pelo Banco do Nordeste. Além dos recursos financeiros, o governo, em cooperação com a Embrapa e com algumas fundações regionais, tem procurado desenvolver pesquisas agronômicas nas áreas de fertilidade, sanidade, correção de solos e transferência de tecnologia.

E mail: regis@fgv.br

**O autor agradece ao engenheiro-agrônomo Ramiro Amaral, da Secretaria da Agricultura da Bahia, pelas informações que possibilitaram este artigo.*