

**MARIA DE FÁTIMA FREITAS SAMPAIO**

**A CRISE DO CACAU E O PADRÃO DE GESTÃO  
EMPRESARIAL DO PRODUTOR**

**SALVADOR – 1993**

MJ  
332.775.714  
2202

## APRESENTAÇÃO

O presente trabalho é resultado dos cursos de Técnica de Pesquisa em Economia (TPE), Elaboração de Monografia I e Elaboração de Monografia II do programa de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia.

Trata-se da versão final da monografia que tem como tema "A Crise do Cacau e o Padrão de Gestão Empresarial do Produtor", e que está estruturada da seguinte forma:

1) Uma parte introdutória: faz um levantamento da natureza da crise da economia cacauêira e da sua evidência, além de conceituar e caracterizar o padrão de gestão empresarial "ideal" do produtor, padrão esse considerado fundamental para amenizar o impacto da crise acima mencionada.

2) O cacau no mercado internacional: o que se pretende mostrar nesse capítulo, é a situação do cacau no cenário internacional, em termos de estrutura de produção, preço e consumo, comparando a situação atual com a de períodos anteriores, e também analisar as possibilidades de melhora da economia cacauêira.

3) Aspecto histórico e caracterização da economia cacauêira no Brasil: o objetivo é fazer uma análise de tal economia, situando-a historicamente para o perfeito entendimento da sua situação atual.

4) O padrão de gestão empresarial existente: A partir da aplicação do questionário, entrevistas e estudos feitos a respeito da administração das fazendas de cacau,

foi possível se chegar a constatação de um determinado padrão de gestão característico de tal economia.

5) Conclusão: mostra a importância da adoção de um novo padrão de gestão por parte dos produtores de cacau para que o setor sobreviva aos impactos ocasionados pela crise de superprodução mundial. Nesse sentido, será feita uma comparação entre o padrão de gestão existente com o padrão de gestão "ideal" proposto no decorrer do trabalho.

AGRADECIMENTOS:

ALMIR MARTINS DOS SANTOS

ANTÔNIO MANUEL FREIRE DE CARVALHO

CÉSAR JOÃO MARTINS PERCO

DILSON SANTOS SILVA

EBIESEL NASCIMENTO ANDRADE FILHO

HUMBERTO FERREIRA NETO

JOSÉ ALEXANDRE DE S. MENEZES

LIA TEREZINHA L. P. DE MORAES

LUIZ A. M. FILGUEIRAS

PAULO FERNANDEZ NUNES

PEDRO JOSÉ SANTANA FILHO

SÉRGIO PEDROSO

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	01
2. O CACAU NO MERCADO INTERNACIONAL .....	12
3. ASPECTO HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA ECONOMIA CACAUUEIRA .....	18
4. CARACTERIZAÇÃO DO PADRÃO DE GESTÃO EMPRESARIAL EXISTENTE .....	23
4.1. METODOLOGIA .....	23
4.2. RESULTADOS .....	24
5. CONCLUSÃO .....	31
6. INDICAÇÃO BIBLIOGRÁFICA .....	39
7. ANEXO .....	43

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado mundial do cacau atravessou profundas mudanças na década de 70 que repercutiram na década atual. mudanças essas relacionadas à produção, ao consumo e à estrutura de mercado.

No que toca à produção, houve uma difusão e ampliação em termos geográficos com a emergência do sudeste asiático como importante e nova região produtora. Além disso, aumentou a oferta dos países tradicionalmente produtores nas décadas de 70 e 80, em busca de incrementos de receitas cambiais.

A estrutura da demanda mundial do cacau se tornou mais concentrada e internacionalizada a partir das fusões e aquisições de empresas e corporações, que levou-a a assumir um caráter mais oligopsônico, influenciando, inevitavelmente, a determinação dos preços. Isso é melhor explicado quando se constata que, a partir da década de 70, houve um aumento do grau de concentração das indústrias de processamento e manufatura de chocolates, marcando a transformação desse mercado para uma estrutura oligopsônica.

É observado um alto grau de concentração (dentro do país como entre países) e controle no mercado mundial do cacau; uma pequena comunidade de gigantes capitalistas exerce o controle da distribuição e do processamento mundial de cacau e derivados.

Sem dúvida, conforme o panorama descrito no item seguinte dessa monografia, a natureza da crise que a economia cacaueira atravessa é de superprodução mundial. Porém, é de fundamental importância a análise dos aspectos internos da economia em questão com o intuito de apresentar propostas que amenizem o impacto da crise. A partir disso, o elemento fundamental a ser examinado é o padrão de gestão empresarial

do produtor, já que a sua melhoria pode significar uma conquista do mercado interno e melhores condições de competir internacionalmente.

Antes de se aprofundar a questão do padrão de gestão, acima mencionado, é interessante dar o significado de uma empresa rural, especificamente para o caso do cacau. Uma empresa cacauceira pode ser definida como uma fazenda ou qualquer estabelecimento agropecuário, organizado com a finalidade de produção comercial, ou seja, a organização se dá para a obtenção do lucro, não existindo empresa cacauceira de subsistência. Tal empresa necessita de um modelo de administração que determine o que se deve fazer, dando ênfase especial aos métodos e processos que visem assegurar maiores possibilidades de rendimento, a partir da participação conjunta dos segmentos presentes numa fazenda cacauceira no que toca à capacidade de influenciar na tomada de decisões do próprio produtor. Além disso, tal modelo deve levar em conta a situação e as possibilidades do mercado, em termos de concorrência e preço, para que possa se caracterizar como um padrão de gestão empresarial "ideal".

O modelo de administração acima proposto tem como base o método de desenvolvimento organizacional do tipo GRID (a palavra GRID pode ser traduzida por malha, matriz, grade e rede), que utiliza um modelo de desenvolvimento sistemático voltado para direcionar toda a empresa no sentido de avaliar o seu potencial, buscando acabar com a forma excludente de conceber as coisas a nível gerencial, ou seja, deve haver no procedimento administrativo de uma empresa a orientação para com as pessoas e com a produção, com a tentativa de conscientizar as pessoas à serem mais produtivas. Para que isso ocorra, deve haver uma participação conjunta dos seus membros no delineamento e implementação de passos de desenvolvimento: aqueles que são responsáveis pela liderança delineiam modelos explícitos do que deveria ser em comparação com o que é; aqueles, cujas ações serão afetadas pelo desenvolvimento sistemático estudam, avaliam e criticam o modelo de mudança para recomendar alterações no mesmo, baseando-se em seu próprio discernimento e na sua

compreensão.

O desenvolvimento sistemático é uma estratégia básica de transformação que põe todos os conceitos, habilidades, técnicas, estratégias e táticas requeridas para, se necessário, ocasionar uma mudança planejada na forma de pensar e agir daqueles que lideram, administram e trabalham. O GRID esclarece muitos dos fundamentos da dinâmica do comportamento em empresas. Qualquer homem que trabalhe para uma empresa tem responsabilidades que lhe foram atribuídas, e sempre que agir como administrador deve haver dois assuntos em sua mente: 1)Preocupação com a produção 2)Preocupação com as pessoas. O GRID reflete estas duas preocupações, capacitando os homens à compreenderem como elas interagem. O que se pretende colocar é que a existência dessa dupla preocupação pressupõe que, sempre que surgirem discordâncias, são tomadas providências para que os fatos sejam exaustivamente trabalhados e os problemas sejam discutidos em todos os seus pormenores de uma forma conjunta.

É interessante que esse modelo de comportamento administrativo denominado Grade Gerencial (Managerial GRID) seja situado dentro do contexto das teorias da administração. Tal modelo foi formulado por Blake and Mouton, com influência de Taylor, McGregor, Likert. A crítica que deve ser feita ao método Grid refere-se ao fato deste apresentar uma independência entre os fatores de produção e pessoas, não tratando os problemas a partir de uma observação global, ou seja, falta uma visão mais abrangente (dialética, histórica, etc) ao planejamento e esquemas de produção. O enfoque administrativo que deve ser apreendido tem como princípio fundamental que uma mudança em um subsistema acarretará um desencadeamento de mudanças em outros elementos do sistema e supersistema.

Tomando como referencial teórico o conceito de desenvolvimento organizacional do tipo GRID, a etapa seguinte é mostrar quais as atividades administrativas fundamentais para uma boa gestão no caso de uma empresa agrícola, e em particular uma empresa

cacaueira.

As atividades administrativas fundamentais para uma boa gestão estão divididas por áreas que são observadas em qualquer tipo de empresa apresentam, normalmente, uma intensa interrelação:

1) Área de recursos humanos:

Esta área, relaciona às pessoas que participam e promovem o funcionamento da empresa, independentemente de suas posições, cargos e tarefas.

1.1) Planejamento, controle e recrutamento de mão-de-obra: implica na obtenção do pessoal necessário e qualificado para o trabalho direto e indireto na lavoura. Devido às peculiaridades da agricultura o empresário rural deve prever as atividades dos seus funcionários, embora o controle destas encontre dificuldades de ser executado devido às duas características peculiares do setor agrícola: trabalho disperso e ao ar livre.

1.2) Avaliação do desempenho: quando bem feita permite o trabalhador visualizar o seu desempenho, possibilitando a introdução de correções para o aumento da sua eficiência observada na produtividade do trabalho. Por exemplo, no caso de utilização de inseticidas para combater as pragas, deve haver uma preocupação com a aplicação destes na época de renovação das folhas (fevereiro/março e agosto/setembro). Em caso de erro, o trabalhador deve avaliar o seu desempenho em cima do seu conhecimento sobre os períodos certos para tal utilização.

1.3) Estrutura salarial: reconhece diferenças de níveis de pagamento entre aqueles que se encontram em posições que requerem maior e menor responsabilidade, como por exemplo, o salário do administrador ser maior do que o dos trabalhadores numa fazenda cacaueira.

1.4) Promoção na administração: permite o acesso do empregado na escala hierárquica, compreendendo a atribuição de deveres e responsabilidades mais difíceis e complexos. No caso de dois trabalhadores com a mesma qualificação que



concorram para a obtenção de uma promoção, como a de exercer a função de administrador, um importante fator a ser considerado é o fator anos de serviço.

1.5) Administração de contrato de trabalho: consiste no estabelecimento e cumprimento de direitos (remuneração, horários, férias, licença, etc), servindo de precaução nas questões trabalhistas a partir da implementação das cláusulas do contrato.

## 2) Área de finanças:

Refere-se às receitas, despesas, financiamentos e investimentos necessários para o alcance dos objetivos propostos para uma "empresa" cacaujeira.

2.1) Orçamento: é o processo que consiste em determinar quanto vai custar a decisão que se pretende tomar e quais os resultados financeiros esperados se as decisões forem implementadas. Em caso de necessidade de se armazenar o cacau a longo prazo (12 meses) deve-se ter o custo da sacaria plástica necessária e de outras condições de armazenamento, como local seco e arejado.

2.2) Fluxo de caixa: quando os recursos financeiros de uma empresa estão utilizados eficientemente, os fundos que entram na empresa estão sincronizados com os que saem, significando que os fundos disponíveis estão amplamente empregados, sem escassez ou excesso. O fluxo de caixa é de suma importância, por exemplo, numa situação de obtenção de recursos financeiros necessários para a compra de herbicidas utilizados no controle de ervas daninhas.

2.3) Plano de lucro: deve ser elaborado sistematicamente para que não falte recursos essenciais à expansão da produção, além de ter a função de analisar e controlar os resultados. Do total da receita prevista com as vendas de cacau em amêndoa, separar a parcela do lucro para avaliar se o restante da receita é suficiente ou não à continuidade da produção.

2.4) Liquidez corrente: reflete a capacidade de uma empresa atender as suas obrigações financeiras do dia a dia (curto-prazo) com os recursos oriundos do seu capital de giro. Além disso, fornece uma indicação da margem de segurança para o

pagamento de débitos de curto-prazo no caso de reduções imprevistas no valor do ativo corrente. É importante que a "empresa" cacauera se precavenha de algumas imprevisibilidades relativas ao aparecimento de pragas e doenças, sendo necessário a criação de um fundo de reserva para a compra, por exemplo, do cobre que é utilizado no controle da podridão parda.

2.5) Plano de investimento: é de suma importância devido à escassez de capital relativamente aos demais fatores de produção, às elevadas taxas de inflação e às constantes modificações na política agrícola. No caso de uma fazenda de cacau, o investimento se direciona para a aquisição de instalações, benfeitorias, máquinas, equipamentos e animais de trabalho para condução das atividades.

### 3) Área de administração da produção:

A administração da produção preocupa-se com as decisões relacionadas aos processos de produção, de modo que o produto ou serviço resultante seja produzido de acordo com as especificações exigidas no que diz respeito à quantidade, padrão, qualidade, etc. Relaciona-se à utilização dos recursos materiais necessários a operação da empresa. Estes recursos podem ser divididos em: recursos de transformação, ou seja, aqueles que participam do processo produtivo mas que não são "consumidos" integralmente no mesmo, permanecendo portanto, com algum desgaste ou depreciação, da mesma forma após a obtenção do produto final. Como exemplo temos: terra, máquinas e equipamentos, benfeitorias e animais. Por outro lado, os recursos de utilização são aqueles que, aplicados ao processo produtivo, se transformam e se incorporam ao produto final. Como exemplo temos: sementes, rações, defensivos, medicamentos e serviços.

3.1) Planejamento e programação da produção: visa prever e mobilizar todos os recursos necessários à produção e fornecer informações sobre as espécies e quantidades de matéria-primas, mão-de-obra e equipamentos necessários à obtenção do produto. É necessário, também, que haja um planejamento estratégico que corresponda ao nível mais elevado da empresa e voltado para o seu ambiente.

em virtude da mesma defrontar-se com muitas incertezas geradas pelos elementos incontrolláveis e relativamente imprevisíveis para o produtor individual (no caso do cacau, respectivamente uma situação de superprodução e o aparecimento de doenças e pragas nos estabelecimentos). Esse tipo de planejamento deve ser normalmente projetado para longo prazo, com uma abordagem mais global e envolvendo a empresa como um todo, integrando recursos, capacidades, potencialidades, e sobretudo, utilizando-se de decisões baseadas em julgamentos qualitativos, ao invés de decisões baseadas em dados. A idéia, aqui defendida, de um planejamento estratégico para uma "empresa" cacauzeira refere-se à possibilidade de diversificar o setor de acordo com a situação de mercado. No que toca à programação da produção, o objetivo é de que o empresário rural defina o arranjo dos campos e benfeitorias, a preparação das máquinas, equipamentos, utensílios e matérias-primas, isto é, a estruturação física da empresa, juntamente com a organização de pessoal que significa a definição de cargos e funções.

3.2) Uso de tecnologia: envolve transformações de conhecimentos científicos básicos em produtos de valor comercial, sendo necessário a sua difusão em toda empresa, ou seja, às habilidades tecnológicas para transformar conhecimento científico em produtos deve ser generalizada, não se restringindo à poucas pessoas. É de suma importância que o empresário rural utilize fichas simples de controle e manuais de instruções referentes à manutenção e conservação de máquinas e equipamentos.

3.3) Contabilidade de custos: destina-se a conhecer os custos do produto obtido pela empresa e compará-los com as receitas, a fim de determinar se o produto dá lucro satisfatório. Os custos de uma fazenda cacauzeira referem-se à pagamento de mão-de-obra (salário, indenizações, etc), insumos, combustíveis, lubrificantes, ferramentas diversas, etc. Além disso, é interessante observar se tal contabilidade se dá por roça separadamente ou para a fazenda como um todo.

3.4) Análise de métodos: tendo como objetivo determinar o mais eficiente, ou seja, o método que aumente a produtividade e reduza as despesas, são feitas observações em torno de métodos alternativos de produção e os mais eficientes devem ser

identificados, registrados, documentados e avaliados. No caso do cacau é interessante que se encontre o método mais eficiente, por exemplo, para o processo de colheita e fermentação, ou se há a utilização de práticas agrícolas tradicionais e/ou modernas.

3.5) Controle de qualidade: o objetivo é manter a preferência contínua dos seus clientes e minimizar prejuízos associados à clientes insatisfeitos, ou seja, seus produtos devem atender certas especificações. Como a cacauicultura é uma atividade que, como outra qualquer, exige uma produtividade mínima para se tornar lucrativa, é de suma importância que seu produto tenha uma boa qualidade a partir da aplicação de tecnologias produtivas traduzidas por: tratos culturais nas horas certas e por dosagens adequadas de insumos (fertilizantes e defensivos).

3.6) Incentivo à produção: utilização de fatores motivacionais que estimulem os empregados, sendo tais fatores traduzidos em: opções de lazer, terra para plantio, e outros estímulos que a criatividade do empresário e as condições sociais da região permitirem.

Embora estas atividades administrativas, consideradas como fundamentais dentro do modelo de administração que toma como base o desenvolvimento organizacional do tipo GRID, possam parecer extremamente "irreais" do ponto de vista da administração existente da cultura cacauera, devem ser avaliadas como necessárias para que se chegue ao padrão de gestão "ideal" do produtor.

Este padrão de gestão não deve ser considerado como "algo inatingível", uma vez que leva à acomodação dos produtores em efetivar mudanças na atual situação das administrações das fazendas de cacau. Aqueles que procuram encarar a sua propriedade como uma empresa devem se preocupar em organizar e efetivar as atividades administrativas descritas anteriormente, deixando de tratá-las da forma empírica e rudimentar como usualmente são tratadas. O que acontece é que a maioria das empresas rurais, incluídas as "empresas" cacaueras, não sabem quais são as suas

estratégias, conduzindo as suas atividades sem nenhuma definição, dificultando, assim, a superação de momentos de crise. Esta colocação não desconhece as dificuldades de se administrar na área agrícola, que diferentemente da área industrial não depende apenas dos fatores de produção capital e trabalho, mas também da imprevisibilidade dos fatores naturais (no caso do cacau principalmente a dependência do clima). A partir disso, a conceituação do padrão de gestão "ideal" do produtor foi feita levando em consideração às especificidades do setor rural cacauero.

É interessante observar que as atividades até então descritas são necessárias à melhoria do padrão de gestão empresarial existente, ou seja, numa situação em que a produção de cacau se volte basicamente para o mercado externo. Porém, a proposta do presente trabalho não se restringe apenas a buscar alternativas de melhoria no padrão de gestão empresarial existente, mas tem como objetivo principal mostrar a necessidade de se adotar um modelo de gestão "ideal" que possibilite a cultura cacauero se diversificar. Isso significa dizer que o que se propõe é a diversificação dentro do setor cacauero, ou seja uma diversificação vertical (realização de muitas etapas de produção de um determinado produto), tomando como base o modelo de administração do desenvolvimento sistemático estudado anteriormente. A idéia da diversificação vertical decorre da sua maior facilidade de implementação pelo produtor, uma vez que se propõe uma continuidade da produção dentro do setor cacauero, não implicando, portanto, o problema de adaptação ao cultivo de outras culturas.

Deve-se, portanto, tentar efetivar concretamente as atividades administrativas até então estudadas, para se chegar ao modelo de administração acima proposto. Isso ocorrerá, se houver uma mudança na forma de pensar e agir dos produtores com a exploração de todo o potencial que o fruto oferece, ou seja, um aproveitamento dos subprodutos como a casca, que quando triturada, pode servir como adubo orgânico ou ração animal, e o mel, que pode ser utilizado na produção de geléia, doces, bebidas e vinho do qual se extrai o vinagre e o álcool.

Além disso, deve-se procurar estímulos à comercialização dos derivados do cacau, para que as fazendas passem a ter um perfil de empresa com a possibilidade de se implantar agro-indústrias nos estabelecimentos agrícolas, apesar de serem conhecidas as limitações de caráter infra-estrutural (energia e água).

A partir disso, é de suma importância que além de reforçar as atividades administrativas necessárias à melhoria do padrão de gestão existente, se utilize também as seguintes atividades administrativas:

#### 4) Área de Marketing:

O marketing rural se preocupa basicamente com o uso racional dos recursos mercadológicos relacionados à empresa rural. Como principais agentes do processo de comercialização tem-se: os compradores de produtos, que podem ser intermediários, clientes consumidores, etc; os transportadores; os armazenadores dos produtos de uma determinada empresa; entre outros.

4.1) Estratégia de preços: de modo a compatibilizar as despesas de produção e de "marketing" com testes de mercado para verificar a aceitabilidade do preço. O produtor rural deve se preocupar com o produto que ele produziu até a mesa do consumidor e fazer o possível para atender as necessidades e desejos do consumidor final, já que pela própria definição de marketing observa-se uma preocupação prioritária em atender as necessidades das pessoas através do processo de troca, sendo o lucro da empresa uma consequência dessa necessidade satisfeita. A partir do momento em que o produtor de cacau parte para a produção de geléia, por exemplo, dentro do próprio estabelecimento, deve haver uma preocupação em atender as exigências do cliente em termos de preço e qualidade a partir da observação da atuação e desempenho de outros produtores concorrentes.

4.2) Plano de vendas: compatibiliza as necessidades de investimentos em ativos fixos, de custeio e mão-de-obra com a previsão de vendas, ou seja, há uma

compatibilização entre a necessidade de recurso e a sua disponibilidade. Uma importante técnica mercadológica utilizada com o objetivo de apresentar o produto ou serviço ao consumidor é a promoção que tem como principais instrumentos: a propaganda e a publicidade. Como se pretende que o produtor venha conquistar a demanda interna, ou seja: o cacau não é apenas exportado em amêndoas, mas produzido e transformado a partir dos sub-produtos para a produção de geléia e no processamento dos derivados: o mesmo, utilizar-se das técnicas mercadológicas acima mencionadas.

4.3) Plano de compras: refere-se à seleção de fornecedores de máquinas, equipamentos e insumos do ponto de vista do preço e da qualidade do produto. Isso significa dizer que se o produtor pretender implantar agro-indústrias nos estabelecimentos cacauzeiros, a seleção dos fornecedores não se restringirá à compra dos insumos utilizados, mas também incluirá a aquisição de máquinas e equipamentos necessários à consolidação destes complexos agro-industriais.

A importância das atividades administrativas apresentadas deve-se à sua relação direta com a produtividade, ou seja, o aumento da produtividade se dará se houver uma boa administração na área de pessoal, de finanças, de produção e de marketing.

Como foi constatado que a perda da posição dos produtores tradicionais de cacau no mercado internacional está relacionada com a maior eficiência em produtividade<sup>1</sup> e/ou custos dos seus concorrentes, a adoção de um padrão de gestão eficiente, que adote os critérios de administração mencionados no padrão "ideal", é extremamente importante para a recuperação da região cacauzeira no sul da Bahia e para uma melhor inserção do Brasil no cenário mundial.

---

<sup>1</sup> Nesse caso, a produtividade agrícola é representada pela relação entre a quantidade de cacau em arrobas (15kg) obtidos durante 1 ano e a área ocupada com o cultivo a partir do décimo ano de vida, pois só a partir dessa idade os cacauzeiros estabilizam a produção.

## 2. O CACAU NO MERCADO INTERNACIONAL

A situação presente da cultura do cacau no cenário internacional é consequência das mudanças que o mercado mundial do cacau vem experimentando desde a década de 70.

Essas mudanças são relacionadas à produção, ao consumo e a estrutura de mercado do produto. Presume-se que uma política realista a ser empreendida pelos produtores brasileiros durante a década de 90, deva levar em consideração as seguintes transformações:

- 1) Situação persistente de excesso de oferta, trazendo como consequência os mais baixos preços em termos reais, e mesmo nominais, até aqui registrados, além de elevados níveis de estoques.
- 2) Surgimento de uma nova realidade geográfica de produção de cacau, com a emergência da Malásia e da Indonésia. Isso traz como consequência a descentralização e desconcentração da produção, antes restrita à Bahia e Oeste africano, tornando a oferta mundial menos vulnerável à fatores climáticos e, por decorrência levando a um aumento de produção e a uma maior independência dos países consumidores.
- 3) A estrutura de demanda mundial de cacau tornou-se mais concentrada e internacionalizada, como resultantes de fusões e aquisições de empresas e corporações, levando claramente a uma situação de mercado oligopsônica, conduzindo assim, a inevitáveis consequências para a determinação dos preços.
- 4) Os requerimentos de estoques dos industriais vem se tornando consideravelmente mais reduzidos devido a uma combinação de fatores, incluindo a pronta disponibilidade<sup>2</sup>.

As mudanças destacadas acima deixam claro que a característica principal da atual

---

<sup>2</sup> No sentido de que existe uma situação de persistência de excesso de produção, necessitando que os industriais diminuam os seus excedentes anuais. É interessante colocar que a redução dos estoques pelos usuários vem sendo parcialmente forçada pela competição acirrada, que exige redução dos custos.



crise do cacau é a superprodução, que pode ser observada conforme tabela 1 abaixo.

TABELA 1\*

CACAU - SITUAÇÃO MUNDIAL DE OFERTA<sup>1</sup>, DEMANDA<sup>2</sup>, ESTOQUES E  
PREÇOS 1980/81 1990/91

ANO	Prod. (mil/t)	Moagem (mil/t)	Superávit ou Déficit (mil/t) <sup>3</sup>	Estoque Final <sup>4</sup> (mil/t)	Estoque Regul. <sup>5</sup> (mil/t)	Estoque c/Percen Moagem	Preço ----- US\$/t
1980/81	1.692	1.569	106	674	--	43%	2.099
1981/82	1.729	1.592	120	794	100	50%	1.867
1982/83	1.525	1.634	-124	670	100	41%	1.949
1983/84	1.503	1.704	-216	454	-100	27%	2.412
1984/85	1.960	1.862	78	532	100	29%	2.222
1985/86	1.964	1.940	104	636	100	35%	2.149
1986/87	2.012	1.915	77	713	175	37%	2.024
1987/88	2.198	1.991	185	898	250	45%	1.706
1988/89	2.468	2.111	332	1.230	248	58%	1.344
1989/90	2.393	2.140	229	1.459	245	68%	1.193
Previsão							
1990/91	2.391	2.278	89	1548	245	68%	1.270

FONTE: OICC

1. A oferta é, em cada ano, igual à produção mais o estoque final do ano anterior.
2. A demanda é representada pela moagem.
3. A diferença entre a produção anual (após desconto de 1% no seu peso) e daquele ano corresponde ao superávit ou déficit.
4. Os estoques finais, a cada ano, são resultantes do acréscimo do superávit ou déficit anual aos estoques existentes no ano anterior.
5. Estoque regulador é representado pelo "buffer-stock", sendo um instrumento de estabilização de preços adotado pela OICC (Organização Internacional do Cacau).

\* Conselho Nacional dos Produtores de Cacau.

Pela tabela, observa-se que a oferta, a demanda, os estoques e o preço do cacau, no período de 1980/81 - 1990/1991, estão a sugerir uma caracterização do mercado de cacau, como de excesso de produção e queda nos preços.

Observa-se que no período de 1983/87, pelo fato da produção crescer mais do que a moagem, aumentando o estoque final, houve uma nítida queda nos preços no período subsequente(1987/91) embora ocorra uma certa estabilização em 1990/91 decorrente da queda da produção e do aumento da moagem, embora com o aumento dos estoques finais decorrente da acumulação de estoques anteriores.

O que vem ocorrendo na produção do cacau é uma ampliação significativa em termos geográficos, já mencionadas anteriormente, com a emergência do Sudeste Asiático como uma importante e nova região produtora, que juntamente com os países tradicionalmente produtores dos anos 1970s e 1980s, buscam incremento de receitas cambiais. Alguns governos nos países produtores encorajaram a expansão da produção e produtividade do cacau, nos anos 1970s e meados da década de oitenta<sup>3</sup>, juntamente com organizações financeiras internacionais que deram suporte a esta expansão, como foi o caso do Banco Mundial e do Asian development Bank.

Convém ressaltar que no período de 1980/81 à 1990/91 o dinamismo do crescimento da produção entre os países produtores não se deu com a mesma desnvoltura. A Costa do Marfim dobrou a produção, a Malásia aumentou a produção em seis vezes e a Indonésia em quinze vezes. Países como o Brasil, Gana, Nigéria e Camarões não expandiram a produção.

Observa-se a partir da política expansionista anteriormente descrita, um isolamento da Costa do Marfim como o maior produtor mundial, com a produção equivalente à do Brasil, Gana e Malásia conjuntamente. Observe o quadro 1 abaixo.

---

<sup>3</sup> No caso do Brasil o Procacau, que será estudado no capítulo seguinte.

QUADRO 1

PAÍS	% DA PRODUÇÃO MUNDIAL	(1988/1989 1990/1991)	
		SIMPLES	ACUMULADO
Costa do Marfim		31,5%	31,5%
Brasil		14,5%	46,0%
Gana		11,7%	57,7%
Malásia		9,8%	67,5%
Nigéria		6,7%	74,2%
Camarões		5,2%	79,4%
Indonésia		4,6%	84,0%

É interessante mencionar a existência de negociantes do cacau (traders e dealers) que fazem contacto com a demanda e na interface com os produtores, assumindo os da comercialização. Os grandes grupos que controlam a fase intermediária entre as origens e as indústrias são:

- SUCRES ET DENRESS
- GRUPO JACOBS-SUCHARD
- GRUPO S. W. BERISFORD
- GRUPO TARDIVAT
- GRUPO CARGILL
- MERKURIA
- GENERAL COCOA

Constata-se um alto grau de concentração e controle no mercado mundial do cacau; uma pequena comunidade controlada por gigantes capitalistas, exercem o controle da distribuição e processamento mundiais de cacau e derivados. Isso implica na concentração de poder de mercado em algumas firmas multinacionais, que inclusive se fazem representar nas negociações das assembleias anuais da OICC (ORGANIZAÇÃO

INTERNACIONAL DO CACAU) com o rótulo de representação dos países consumidores.

O objetivo da OICC sempre foi o de promover a cooperação internacional entre os produtores e consumidores de cacau. As dificuldades de êxito da OICC, que visava estabilizar os ganhos das receitas de exportação de cacau, referem-se às incompatibilidades de interesses entre esses dois grupos. Enquanto os produtores buscam aumentar ganhos com as receitas de exportação, os consumidores objetivam reduções nos preços dos produtos importados. A grande questão é que cada país produtor tem especificidades no ambiente social, econômico e político, dificultando assim, uma ação conjunta, ou seja, existem países que são menos dependentes das exportações de cacau e que não se interessam em fazer acordos com o restante dos países produtores. O primeiro Acordo Internacional do Cacau tornou-se efetivo em outubro de 1973, e durou um período de 3 anos, tendo os seguintes instrumentos, entre os mais importantes, para atingir seus objetivos: as quotas de exportação, que possibilitaria a cada país exportador uma certa fatia do mercado mundial; os "buffer-stocks", que visava elevar os preços internacionais de cacau acima dos preços de equilíbrio de mercado através da retirada do produto do mercado, em períodos de excesso de oferta, e da liberação em períodos de escassez. A partir daí, outros acordos surgiram: o de 1976 que tornou-se também efetivo por 3 anos, além de renegociado em 1979 e expirado em 1980 (período em que os preços do mercado do cacau ficaram acima do nível máximo do intervalo definido pelo acordo); o de agosto de 1981; e finalmente o de 1987, que assim como os demais, encontrou dificuldades de se chegar à um mecanismo de estabilização de preços. Isso ocorre porque o "buffer-stock", que tem como objetivo estabilizar os preços, não vem sendo adequado para resolver os problemas dos excedentes, já que estes continuam a crescer e o "buffer-stock" permanece no seu limite máximo.

Pela constatação da situação "incontrolável" de superprodução mundial enfrentada pela economia cacauceira e de perspectivas, a médio e longo prazos de incrementos dos

estoques mundiais, é fundamental discutir o padrão de gestão empresarial do produtor, que sendo um aspecto da crise controlável pode melhorar a capacidade do setor competir internacionalmente e, até mesmo, direcionar uma parte da sua produção à demanda interna via diversificação dentro do próprio setor, entendido como o aproveitamento dos sub-produtos e uma maior comercialização dos derivados de cacau<sup>4</sup>.

Quando se postula que é necessário a diversificação dentro do setor cacauero, não tocando na questão da diversificação de culturas na região, é porque deve-se pensar primeiramente em melhorar o padrão de gestão existente. Isso significa dizer que não adianta se pensar numa diversificação de culturas se se mantém o mesmo padrão de gestão. A idéia de diversificar a região, embora apresente algumas limitações de caráter climático (elevada umidade que contribui para o aparecimento de doenças e pragas), e topográfico (grande parte do solo é argiloso e ondulado dificultando o desenvolvimento da cultura de grãos), e principalmente, a que se refere a existência de uma reação conservadora por parte dos produtores em se desvincular do setor cacauero, não pode ser encarada como uma alternativa descartável. No entanto, o momento atual exige, antes de tudo, uma mudança na forma de pensar e agir dos produtores, para posteriormente, a depender da situação do mercado, colocar em prática a idéia da diversificação de culturas na região.

---

<sup>4</sup> Compreende a elaboração do chocolate não-adoçado, licor, manteiga de cacau, torta de cacau, geleia de cacau, cacau em pó e outros produtos.

### 3. ASPECTO HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA ECONOMIA CACAUEIRA NO BRASIL

A primeira fase do desenvolvimento da cacauicultura no Brasil se deu entre o século dezessete e final do século dezenove, quando o predomínio da produção cabia à Amazônia. A partir de 1890, o grosso da produção se voltou para a Bahia (96% da produção total do país).

Até meados do século dezenove havia pouca significação do cacau como produto de exportação. A partir de então começa a crescer o consumo do produto, gerando estímulos para o desenvolvimento da produção do cacau nacional, estímulos esses referentes a fatos econômicos, políticos e sociais no Brasil e no exterior, consolidando a atividade cacauqueira da Bahia. São os seguintes fatores que marcam essa consolidação<sup>5</sup>:

- 1) Declínio da atividade algodoeira no nordeste;
- 2) Seca no Nordeste, provocando correntes migratórias que chegaram até o sul da Bahia e se constituíram em mão-de-obra abundante e barata;
- 3) Declínio da cacauicultura Amazônica, em virtude tanto da expansão do extrativismo da seringueira, quanto da abolição da escravatura, já que a mão-de-obra do Amazonas, diferentemente da Bahia, era constituída de escravos;
- 4) Expansão da demanda mundial do cacau, em função do aumento de renda provocado pelo amadurecimento da Revolução Industrial na Europa e o desenvolvimento do mercado interno americano.

O cacau foi introduzido na Bahia em 1746, na região de Canavieiras, em Aluviões dos Flancos dos Rios Prado e Jequitinhonha. Em 1874 veio para Ilhéus e expandiu-se, principalmente no Vale do Rio Almada.

É interessante observar que a produção do cacau, embora não tenha utilizado mão-de-obra escrava, desenvolveu-se numa região onde a escravatura e o colonialismo predominaram em

<sup>5</sup> S.A. Orlando Kruschewsky de. Caracterização do Administrador Rural da Empresa Agrícola Cacaueira da Bahia, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1979.

tempos anteriores, gerando uma atmosfera adversa ao desenvolvimento econômico. Isso é melhor evidenciado quando se observa a forma como os grandes coronéis se apossaram das terras existentes, via "lei do gatilho", além de manterem relações quase que escravistas com os seus trabalhadores, dando-lhes péssimas condições de sobrevivência.

O atraso no desenvolvimento da cultura do cacau é consequência do caráter desbravador do empreendimento, que constitui-se em fator negativo devido às dificuldades encontradas pelas frentes pioneiras em luta contra os rigores do clima e das matas bravias, sem outros recursos ou proteção que a força de seus braços. Aliava-se a isso o desconhecimento de técnicas adequadas ao cultivo do cacau, tanto no que se refere aos tratos quanto na escolha dos solos.

Podem ser constatados quatro momentos importantes da economia cacauceira:

- Antes de 1964:

O crescimento da produção brasileira devia-se ao platio de novas áreas sem utilização de tecnologias. Com a crise de 1957<sup>6</sup>, causada pela baixa de preços no mercado internacional, houve a formulação de um decreto presidencial instituindo o plano de recuperação da lavoura cacauceira (PRELC) sob a responsabilidade de uma Comissão Executiva para o Planejamento da Lavoura Cacauceira (CEPLAC), com a finalidade imediata de prover assistência financeira aos cacauicultores cujos níveis de débito excediam sua capacidade de pagamento. Depois de 1963, com a criação do centro de pesquisa do cacau e de departamento do crédito de extensão, a Ceplac começou a produzir projetos de pesquisa e a validar outras pesquisas, além de atender técnica e financeiramente os produtores.

- 1964/70:

Período de auto-afirmação e auto-confiança entre o produtor e a instituição. A criação da Ceplac, com independência orçamentária e financeira, oriundas de autonomia administrativa e recursos provindos de uma taxa de 10% cobrada das exportações dos produtores, trouxe como consequência uma relativa modernização da lavoura, através do instrumento de crédito rural

---

<sup>6</sup> Antes desse período houve a crise de 1929 na economia mundial que levou o governo do estado da Bahia a criar o Instituto de Cacau da Bahia (ICB) e a estação experimental de Água Preta em Uruçuca.

adequado à realidade do cacau e da introdução de tecnologias no sistema produtivo, elevando a produção nacional de 180 para 420 mil toneladas. É interessante destacar, que a criação do SNCR (Sistema Nacional de Crédito Rural) em 1964, estabeleceu as bases para assegurar que parte dos recursos captados pelos bancos (depósitos à vista) fosse canalizada para o setor agrícola. Adicionalmente, as necessidades de crédito foram complementadas pelo tesouro nacional.

- 1970/80:

Impulso da cacauicultura influenciada pela confiança que os produtores tinham na Ceplac e no nível de conhecimento disponível desta instituição. Além disso, a forma de captação do setor agrícola, já existente no período anterior, permitiu não só a rápida expansão do volume do crédito até meados da década de 70, mas também uma grande flexibilidade na determinação das condições de remuneração por parte deste setor. Em média, quase 60% dos produtores faziam o crédito de custeio, tendo como consequência a duplicação da área do plantio e altos níveis de adoção tecnológica para o combate às pragas. O Brasil chegou ao segundo lugar mundial no nível de produtividade, perdendo apenas para a Costa do Marfim.

A partir de 1976, deu-se início ao programa e diretrizes para a expansão da cacauicultura nacional. (PROCACAU), que contemplava a implantação de 300.000 hectares no país e a renovação de 150.000 hectares de plantações decadentes na Bahia, apoiados pelos recursos do PROTERRA<sup>7</sup>. Em virtude da velocidade no plantio e de se ter conseguido uma alta rentabilidade do cacau no período, certos critérios agrônômicos deixaram de ser considerados, especialmente quanto à escolha da área (solo e clima adequados) e manejo das plantações, com possível comprometimento de algumas áreas implantadas.

Pode-se constatar, porém, que os quatro primeiros anos do PROCACAU (1976/1979) mostraram melhores resultados do que os previstos na análise feita em 1975, já que a demanda insatisfeita apresentou-se superior à prevista, aumentando os preços reais (acima dos considerados mínimos para o desenvolvimento do programa) e a receita cambial do país, proporcionando maiores retornos para o setor.

---

<sup>7</sup> Financiava a infra-estrutura e aquisições de terra à mini e pequenos produtores.



A atuação do Banco do Brasil na política do crédito subsidiado foi extremamente importante, ao realizar empréstimos e financiar recursos de investimento e custeio. Portanto, o objetivo do crédito rural era de atender as necessidades de custeio da produção agrícola e pecuária e ainda, à comercialização dessa produção. A função do Banco do Brasil foi de redistribuir a poupança, aplicando no interior recursos bem mais volumosos do que os provenientes da captação local. Porém, a partir de 1979, houve uma retração no volume do crédito, decorrente da política de ajuste adotada diante do surgimento de desequilíbrios macroeconômicos internos, que afetou as 2 fontes de crédito rural (tentativa de reduzir déficit público e queda dos depósitos à vista decorrentes das altas taxas de inflação e de juros).

- 1980/90:

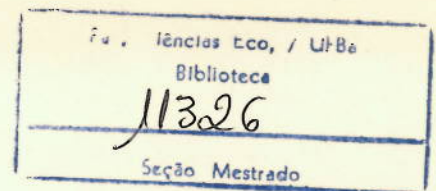
A suspensão da antiga taxa de retenção da Ceplac em 1982, passando o governo federal a administrar os recursos oriundos da economia cacaueira, provocou a desaceleração gradual dos programas de pesquisa, extensão, ensino e apoio à infra-estrutura da Ceplac, culminando com a extinção destes programas, por ocasião da reforma administrativa do governo federal. Além disso, esse período foi marcado pela redução dos volumes disponíveis para investimento, custeio e comercialização agrícola. Em 1984/85, a taxa de juros cobrada tornou-se positiva pela primeira vez desde a criação do SNCR (3%a.a. mais variação integral das ORTNs). A escassez de recursos orçamentários-financeiros verificadas anualmente, em decorrência da dura política econômica de combate à inflação tem apresentado como efeito a imobilização daquele órgão, aprofundando ainda mais a crise atual da cacauicultura, marcada principalmente, pela situação de superprodução mundial, além dos problemas relacionados às doenças e pragas presentes na região. Em paralelo às medidas governamentais que reduziram gradativamente os subsídios ao setor cacaueiro, culminando com a retirada total do crédito agrícola favorecido, veio a queda acentuada nos preços do produto provocada por sucessivas baixas nas cotações nas Bolsas, impedindo que a lavoura prosseguisse empregando insumos modernos. Ao mesmo tempo ocorreu um significativo aumento nominal dos salários e de insumos modernos (vide QUADRO 2). Além disso, conforme evidencia o quadro 2, nos últimos 04 (quatro) anos os preços do cacau pagos ao produtor tiveram perdas acumuladas superiores a 1.300%.

QUADRO 2 - TAXA DE INFLAÇÃO E EVOLUÇÃO DO PREÇO DO CACAU

PERÍODO	INFLAÇÃO	EVOLUÇÃO DO PREÇO DO CACAU (%)
12/88 a 12/89	2.301	392
12/89 a 12/90	1.700	316
12/90 a 12/91	458	470
12/91 a 12/92	1.168	650

FONTE: CNPC

Pela constatação da gravidade da crise atual presente na economia cacauceira, o trabalho em questão pretende analisar o padrão de gestão empresarial existente no setor, tendo em vista compará-lo com o padrão de gestão empresarial "ideal" do produtor, tal como delineado na introdução desta monografia.



#### 4) CARACTERIZAÇÃO DO PADRÃO DE GESTÃO EMPRESARIAL EXISTENTE

##### 4.1. Metodologia

Essa parte do trabalho tem como objetivo mostrar a realidade da administração de algumas fazendas de cacau de estrutura tradicional, ou seja, compostas dos seguintes segmentos: trabalhadores, administradores, produtores e, em alguns casos, gerentes.

Para isso, foi aplicado um questionário dirigido a 24 (vinte e quatro) fazendas localizadas no município de Ilhéus, agrupadas segundo a capacidade de produção. Essas fazendas foram selecionadas por técnicos da Ceplac, tendo como critério de seleção a capacidade de produção de cada uma delas, a obrigatoriedade de possuírem uma estrutura tradicional, além de estarem localizadas no eixo rodoviário.

Portanto, o critério de seleção da amostra utilizada foi o intencional, sendo que de um conjunto de 24 fazendas, houve a seguinte divisão: 8 fazendas de pequena produção (de 1500 a 3000 arrobas/ano), 8 fazendas de média produção (de 3001 a 6000 arrobas/ano) e 8 fazendas de grande produção (acima de 6000 arrobas/ano). Convém ressaltar que tal classificação de pequena, média e grande produção leva em conta a capacidade de produção das fazendas, ou seja, o quanto ela já produziu em períodos anteriores, e não o que ela vem produzindo nessa conjuntura de crise.

No que toca ao questionário aplicado, é interessante mencionar que o mesmo é constituído de 28 questões, sendo que nem todas foram utilizadas para se medir o padrão de gestão empresarial existente dos produtores; algumas das questões têm apenas um caráter explicativo ao fazerem parte da análise dos resultados, enquanto outras foram prejudicadas pela dificuldade de obtenção das informações junto aos administradores.

As questões selecionadas para se medir o padrão de gestão existente foram as que possuíam um caráter de gerência (operacional), num total de 15. É interessante colocar que foram atribuídos

pesos diferenciados, de acordo com a importância das questões no conteúdo do trabalho; cada questão recebeu uma pontuação, dependendo da resposta dada, que foi multiplicado pelo peso estabelecido, chegando-se assim, à pontuação final. Observe o quadro abaixo:

QUADRO 3

PESO	NUM. QUESTÕES	PONTUAÇÃO FINAL
5 *	12	60
4 *	1	4
2 *	1	2
1 *	1	1
TOTAL	15	67

Pode-se observar que do total de 15 questões, 12 delas têm bastante relevância na caracterização do padrão de gestão empresarial existente, recebendo o peso 5, tendo uma pontuação que representa 89,55% do total de uma escala de 0 à 100 que quantifica este padrão de gestão.

No que toca às 3 questões restantes, observa-se que possuem menos relevância na análise, tendo pesos de 4, 2 e 1 e pontuações que representam 5,97%, 2,99% e 1,49%, respectivamente, do total da escala anteriormente mencionada.

O quadro 1, em anexo, relaciona os pesos das questões (coluna A) com as respectivas alternativas de respostas e as suas correspondentes pontuações (coluna B).

#### 4.2.) Resultados

Foi constatado que um dos grandes problemas da economia cacaujeira é de natureza econômico e administrativa, refletindo na situação financeira dos produtores. A falta de conhecimentos técnicos

e administrativos, por parte dos administradores, dificulta que esta atividade rural adquira características nitidas de uma empresa.

Apesar da falta de preparo dos administradores, observa-se que do total de 24 (vinte e quatro) fazendas entrevistadas, em 45,83% são apenas os administradores que fazem as anotações semanais do trabalho, sem nenhuma participação do proprietário ou gerente. Em 29,17% dos casos, as anotações eram feitas pelo gerente ou pelo proprietário. Em 25% restantes constatou-se que as anotações eram feitas por 2 agentes: ou o produtor e o gerente; ou o administrador e gerente ou o produtor e o administrador. Em nenhum caso houve a preocupação de que as anotações fossem feitas pelos 3 segmentos concomitantemente (administrador, produtor e, se houver, o gerente), o que seria considerado como o "ideal", pois isto possibilitaria maior credibilidade nas informações.

Uma outra questão a ser considerada refere-se à participação dos administradores em algum curso para administrar fazendas. Dos 24 estabelecimentos entrevistados, 64% são administrados por pessoas que nunca participaram de nenhum desses cursos; os 36% restantes eram constituídos de administradores que já tinham participado deste tipo de curso, porém levantavam a necessidade de uma atualização.

No que toca à outros tipos de treinamentos (combate às pragas, controle de podridão-parda e adubação de cacau), foi constatado que em 70,83% dos casos houve a preocupação por parte dos produtores em treinar os seus administradores, embora muito mais importante seria que os administradores tomassem um curso de como se administrar uma fazenda de forma eficiente com o intuito de supervisionar melhor o trabalho dos operários. Mais importante também seria que os operários participassem desses treinamentos (combate às pragas, controle de podridão-parda e adubação de cacau), que no caso representou 58,33% do total; os 41,67% restante não fizeram nenhum destes treinamentos- que apesar de significar menos da metade, ainda pode ser considerado um número significativo dentro do universo analisado.

Um outro tipo de treinamento questionado refere-se ao da vassoura-de-bruxa. Em 41,67% dos

casos não houve participação nesse treinamento, apesar da fazenda já ter apresentado esse tipo de doença na produção. Em 20,83% dos casos houve a preocupação em se tomar este curso porque as fazendas já tinham sido atacadas. Os 37,50% restantes foi o caso em que houve uma visão empresarial por parte dos produtores pelo fato de ter proporcionado a participação no curso aos seus empregados por precaução. Observa-se, porém, que na maior parte dos casos, as fazendas não estavam tomando as providências necessárias para combater esta doença e, mesmo as que estão tomando, correm o risco de serem afetadas em virtude do pouco caso de algumas fazendas vizinhas, que alegam terem dificuldades financeiras para participarem deste tipo de treinamento.

Analisando as atividades administrativas consideradas como fundamentais para se chegar a um padrão de gestão "ideal", ainda dentro da área de recursos humanos, ficou constatado que 66,67% das fazendas entrevistadas contratavam seus trabalhadores sem nenhum critério (tomando apenas como referência a carteira de trabalho). Em 33,33% dos casos a contratação se deu a partir de recomendações de amigos ou parentes. Em nenhum caso há um esquema de entrevistas e testes sobre conhecimentos práticos, o que seria o "ideal" para se chegar à um perfil de uma verdadeira empresa.

A análise da avaliação do desempenho dos funcionários de uma fazenda cacauzeira foi feita a partir do levantamento de três práticas consideradas como básicas no cultivo do cacau. Segue abaixo a relação destas práticas:

- 1) Adubação feita com fertilizantes e análise do solo;
- 2) Utilização de inseticidas para combater as pragas em épocas certas de renovação de folhas;
- 3) Aplicação de podas constantes ao cacauzeiro

Em 16,67% dos casos não foram feitas nenhuma dessas três práticas básicas, embora fossem necessárias. Em 45,83% dos casos houve a preocupação em se fazer uma destas três práticas; e em 16,67% dos casos têm sido feitas duas destas três práticas. Em apenas 20,83% dos casos as três práticas básicas têm sido preocupação constante das fazendas analisadas.

No que toca ao reconhecimento de diferenças para se chegar à estrutura salarial da fazenda, pode-se colocar que em 16,67% dos casos não houve qualquer tipo de diferenciação salarial nas fazendas, ou seja, os administradores recebem o mesmo que os trabalhadores. A maioria (79,16%) correspondia ao caso em que a diferença salarial se dava apenas entre administrador e trabalhador, ou seja, todos os trabalhadores recebem o mesmo salário independente do seu desempenho. Em apenas um caso que corresponde à 4,17% do total o reconhecimento de diferenças se dava a partir do desempenho e eficiência do trabalhador, sendo este o procedimento que mais se encaixa ao considerado "ideal" dentro do modelo administrativo apresentado.

No que se refere ao critério de promoção na administração, pode-se colocar que em 29,17% dos casos muito raramente um trabalhador consegue tal promoção. Em 25% dos casos, o motivo mais importante para se chegar à tal promoção é o fator anos de serviço. Nos 45,83% restantes, a promoção se dava a partir da eficiência e do desempenho do trabalhador, sendo considerado o critério "ideal".

Uma outra questão importante, ainda na área de recursos humanos, refere-se à administração do contrato de trabalho para controle do proprietário e cumprimento das questões trabalhistas. Observa-se que em 4,17% dos casos não existia nenhum tipo de controle. Em 25% dos casos eram feitos controles simplificados; em 70,83% dos casos o contrato de trabalho era bem administrado, via controle das remunerações pagas, horários, férias, licença, etc.

O último ponto referente à área de recursos humanos diz respeito à existência ou não de algum tipo de incentivo à produtividade por parte dos proprietários junto aos trabalhadores. Em 83,33% dos casos não havia nenhum estímulo para que o trabalhador aumentasse a sua produtividade; os 16,67% restantes tinham recebido incentivo através de gratificações, presentes natalinos, etc.

A questão referente à área de finanças que procurava constatar se o proprietário tinha planos da fazenda (orçamento, fluxo de caixa, plano de lucro, liquidez corrente e plano de investimento) foi prejudicada pelo fato de que a maior parte dos administradores não soube respondê-la com

precisão.

No que se refere a área de administração da produção, o planejamento e a programação da produção eram feitos em 8,33% dos casos sem qualquer seleção de matérias-primas, máquinas, equipamentos e insumos. Em 91,67% dos casos, a seleção existia, embora, só fosse feita pelo produtor ou pelo administrador; em nenhum caso a seleção foi feita de forma participativa, considerada como a "ideal" dentro do modelo administrativo estudado.

A utilização de tecnologia era feita em todos os casos a partir do conhecimento prático, sem nenhum aperfeiçoamento e atualização. Em nenhum caso o conhecimento tecnológico se dá a partir da disponibilidade de manuais de instruções referentes à manutenção e conservação de máquinas e equipamentos, de modo que todos os segmentos da fazenda tivessem acesso, seja na forma de leitura ou de discussões.

No que toca à elaboração de uma contabilidade de custos, foi observado que em 66,67% dos casos ela era feita por roça separadamente ou para a fazenda como um todo, porém a mesma não era utilizada no procedimento administrativo, aí incluído o caso em que o administrador não sabia responder tal questão. Em 29,17% das fazendas entrevistadas elaborava-se uma contabilidade para a fazenda como um todo e a utilizava administrativamente. Em apenas um caso (4,17%) a contabilidade era feita, e utilizada administrativamente por roça individualmente, o que é considerada "ideal" para se evitar distorções, uma vez que cada lote<sup>8</sup> dentro de uma fazenda tem características diferentes, como condições de cacaueros, solos e fertilidades, topografia, drenagem e sombra; logo, a utilização de uma contabilidade única para o conjunto da fazenda não permite julgar o uso dos fatores produtivos.

A análise de métodos foi feita a partir da constatação da execução das práticas agrícolas tradicionais e modernas. Em 20,83% dos casos foram feitas menos de três práticas tradicionais, o que não poderia acontecer, já que as práticas tradicionais são consideradas básicas para que o produto tenha um nível pelo menos razoável de qualidade para ser comercializado. Em 8,33% dos

---

<sup>8</sup> Lote: corresponde aos distintos trechos de cacaueros que compõem a fazenda e que geralmente são chamados de "roças".



casos foram executadas de três a seis práticas tradicionais; em 4.17% dos casos foram feitas a maioria das práticas tradicionais e uma ou duas práticas modernas; em 62.50% dos casos foram feitas a maioria das práticas tradicionais e três ou mais práticas modernas. Em 4.17% dos estabelecimentos que representa apenas um caso do total analisado, têm sido executadas todas as práticas agrícolas necessárias ao cultivo da cultura cacauêira.

As questões descritas acima foram aquelas utilizadas para se medir o padrão de gestão existente nas fazendas de cacau. Além disso, foram aplicadas outras questões importantes na caracterização deste modelo de administração próprio dos estabelecimentos cacauêiros, sem o intuito contudo de mensuração.

Pode-se colocar que, de uma forma generalizada as fazendas de cacau são administradas por seus proprietários indiretamente, através de administradores, que são indivíduos assalariados que vivem nas fazendas, cuidando das mesmas e responsabilizando-se pelas distintas atividades relacionadas à produção do cacau. É interessante destacar que os administradores continuam sendo, em geral, pessoas com idade avançada (40 a 50 anos) e que vivem longos períodos nas fazendas. Esse fato evidencia que a política dos proprietários é de dar continuidade ao pessoal da administração. A existência dessa administração indireta pode ocorrer pelos seguintes fatores:

- 1) Grande parte dos proprietários vive fora das fazendas;
- 2) Posse de outras fazendas agropecuárias por parte dos proprietários;
- 3) Desenvolvimento de outras atividades não agrícolas pelos proprietários.

Estas 3 razões são explicativas para o número reduzido de visitas do produtor na maioria das fazendas de cacau, embora este não seja o problema mais relevante. O fato agravante está na falta de preparo técnico/administrativo dos administradores, impossibilitando a tomada de decisões acerca dos problemas que ocorrem na gestão de uma empresa. O que se observa é que os administradores não frequentam escolas e têm somente educação primária, além da falta de preparo técnico no cultivo do cacau, no sentido de que a administração é feita de forma extremamente rudimentar e empírica. O que acontece é que o cargo de administrador é exercido

muito mais pela confiança adquirida junto aos produtores no decorrer do trabalho do que pelas suas qualidades administrativas, pois quase nunca é apoiado por cursos de aperfeiçoamentos.

Conclui-se do que foi exposto que existem distorções na administração das fazendas de cacau, porque os proprietários, na maioria das vezes, são ausentes às mesmas e a frequência de visitas é insuficiente. Porém, os fatores que foram realmente utilizados para se medir o padrão de gestão das fazendas de cacau referem-se à não disponibilidade de instrumentos adequados na tomada de decisões sobre a utilização racional dos fatores produtivos, além da incapacidade técnica e administrativa por parte dos administradores para gerir os negócios<sup>9</sup>, sendo apenas meros orientadores de tarefas mais diretamente ligadas ao campo agrícola.

Os pontos abordados neste capítulo evidenciam a ineficiência do padrão de gestão empresarial do produtor do ponto de vista das atividades administrativas relacionadas às áreas de recursos humanos e da administração da produção<sup>10</sup>.

O capítulo seguinte tem como objetivo mostrar a importância da adoção de um novo padrão de gestão por parte dos produtores de cacau, para que o setor sobreviva aos impactos ocasionados pela crise de superprodução mundial. Para isso, será feita uma comparação entre o padrão de gestão existente na economia cacauceira e o considerado como o "ideal" dentro do modelo administrativo estudado no capítulo introdutório.

---

<sup>9</sup> A Ceplac reconhece o fato de não ter se preocupado em dar capacitação técnica-administrativa ao administrador, se voltando mais ao produtor e ao trabalhador rural.

<sup>10</sup> Lembrar que as atividades acima mencionadas são necessárias a adoção do padrão de gestão "ideal" estudado no capítulo introdutório.

## 5. CONCLUSÃO

O que se pretendeu mostrar no presente estudo foi a inércia empresarial dos produtores de cacau frente a uma situação de crise marcada pela superprodução mundial.

Uma situação de crise, porém, nunca deve ser vista como algo terminal ou isenta de soluções, mesmo considerando a sua gravidade, determinada pelos fatores objetivos anteriormente discutidos e agravadas pela existência de um padrão de gestão empresarial ineficiente.

Esse ponto é claramente evidenciado quando se constata que os produtores tradicionais de cacau foram perdendo espaço no mercado internacional, dada maior eficiência em produtividade e custos dos novos competidores.

O que é necessário ser feito para que o impacto da crise seja reduzido é modernizar o setor cacauero, ou seja, o rompimento com uma economia constituída de produtores que mantêm uma relação extrativista com a lavoura para uma economia compatível com o desenvolvimento do capitalismo, em geral e nas atuais circunstâncias de acirramento da competição internacional.

Para ser feito tal rompimento é fundamental que os produtores enxerguem a sua fazenda de cacau como uma empresa capitalista, adotando um padrão de gestão eficiente que possibilite:

- a) Desenvolvimento tecnológico para o cultivo de maior número de cacauzeiros por hectares e aumento de produtividade.
- b) Diversificação do setor, entendido como o aproveitamento dos sub-produtos (casca e mel), que representam 70% do peso do fruto, além de uma maior produção e comercialização dos derivados do cacau.

É importante destacar que esta última alternativa tem como principal objetivo, diante da situação de superprodução mundial, incentivar o consumo interno, a partir da instalação de

microindústrias de: chocolate tradicional, chocolate caseiro e chocolate em pó. Para isso, é de suma importância popularizar o consumo nacional de cacau através da utilização de formulados ricos em cacau na merenda escolar, penitenciárias, forças armadas, programas de família de baixa renda e cestas básicas do trabalhador, entre outros. Para isso, o setor cacauero deve reivindicar apoio governamental para que se desenvolva mecanismos que possibilitem tal ampliação. Para conseguir tal apoio é de suma importância que o setor modifique a sua relação mantida com o estado até o início da década de 80, com a política de crédito rural, assumindo uma postura empresarial via adoção do padrão de gestão tão discutido e enfatizado no presente trabalho.

No que toca à idéia da diversificação da economia na região cacauera com o intuito de diminuir a dependência desta com relação à cultura do cacau, é necessário observar, mais uma vez, que fora as limitações de ordem climáticas e topográficas, abordadas no início deste trabalho, deve-se pensar que a diversificação é uma arma quando a empresa se encontra numa situação financeira já equilibrada, o que não acontece nos estabelecimentos cacaueros. É necessário que estes estabelecimentos adquiram características de uma "verdadeira" empresa agrícola, melhorando seu padrão de gestão, para posteriormente se começar a pensar na idéia da diversificação. Essa afirmativa ganha reforço a partir da análise da comparação do padrão de gestão existente com o padrão de gestão "ideal" estudado no capítulo introdutório.

#### 5.1.) Relação do Padrão de Gestão Existente com o "Ideal"

A partir da contagem total dos pontos obtidos por cada estabelecimento cacauero entrevistado, foi possível dividi-los em grupos diferenciados correspondentes a um determinado padrão de gestão. O quadro abaixo relaciona os estabelecimentos com as suas respectivas pontuações listadas em ordem crescente.

QUADRO 4

GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3	
ESTAB.	PONT.	ESTAB.	PONT.	ESTAB.	PONT.
15	58	1	111	14	201
5	63	10	139	4	206
13	83	8	143	7	206
2	99	12	151	17	208
3	99	21	153	6	209
11	101	9	166	20	223
22	101	24	166	18	229
--	--	16	174	--	--
--	--	23	176	--	--
--	--	19	186	--	--

O critério utilizado, para se chegar a uma escala que mensure o padrão de gestão existente nas fazendas de cacau selecionadas pela pesquisa, se deu a partir da homogeneidade das respostas dos entrevistados, dando a forma de avaliação um caráter qualitativo. Ficou estabelecido que se o número de respostas iguais ou mais ou menos parecidas, fosse igual ou acima de sete num total de quinze questões, os estabelecimentos poderiam ser enquadrados num mesmo grupo.

Pelos resultados obtidos 29,17% das fazendas entrevistadas se caracterizam por um padrão de gestão "extremamente" atrasado; 41,66% dos estabelecimentos se caracterizam por um padrão de gestão dual com uma forte predominância dos aspectos atrasados; e 29,17% das fazendas se caracterizam por um modelo de administração dual, mantendo um equilíbrio entre os aspectos modernos e atrasados. Não ocorreu nenhum caso que apresentasse um padrão de gestão "ideal", uma vez que a maior pontuação obtida foi a do estabelecimento 18, com um total de 229 pontos correspondendo à 68,35% dentro de uma escala de 0 a 100%. Portanto, um número ainda muito distante do considerado "ideal", que tem como valor máximo 335 pontos e 100% dentro dessa escala.

Uma melhor explicação sobre o critério utilizado, da homogeneidade das respostas citado anteriormente, deve ser dada pelo detalhamento dos resultados em termos da relação dos estabelecimentos com os seus respectivos padrões de gestão.

#### 5.1.1.) Relação do Padrão de Gestão do Grupo 1 com o "Ideal"

No caso dos estabelecimentos que foram enquadrados no modelo de administração "extremamente" atrasado pode-se afirmar que estão bastante distantes do que pode ser considerado como o modelo "ideal". Observa-se que a diferença existente entre as gestões das fazendas de cacau e a considerada "ideal" deve-se em grande parte ao fraco desempenho administrativo na área de recursos humanos, no que toca à capacitação técnica/administrativa dos administradores e à insuficiência de treinamentos atualizados para os trabalhadores, principalmente quando se fala do treinamento para se precaver de um dos maiores problemas que atinge a região cacauceira, que é a vassoura-de-bruxa.

Ainda com relação à área de recursos humanos, sob a ótica das atividades administrativas fundamentais para se chegar ao padrão de gestão "ideal", é importante destacar a problemática que se relaciona com o esquema de seleção e contratação de mão-de-obra: essas ações são feitas sem nenhum critério na maioria dos casos.

A avaliação do desempenho, tendo por referência a forma da execução de três práticas consideradas básicas no cultivo do cacau, demonstra que o mesmo é insuficiente, uma vez que poucas fazendas têm se preocupado em fazer tais práticas. Uma outra problemática é que o reconhecimento de diferença salarial só se dá entre os trabalhadores e os administradores, e em alguns casos não existe tal reconhecimento, diferente do "ideal", que deveria ocorrer entre os trabalhadores a depender do desempenho e eficiência. Além disso, a questão do desempenho e eficiência, na maioria dos casos, não ajuda no critério para a promoção na administração, uma vez que muito raramente o trabalhador consegue tal promoção. Foi observado também que, na

maioria dos casos, existe uma administração do contrato de trabalho cautelosa, caracterizando a administração destas fazendas como precavidas das causas trabalhistas. O último ponto referente a área de recursos humanos, diz respeito ao fraco estímulo que os produtores dão aos funcionários das fazendas para possibilitar um aumento da produtividade sob a forma de gratificações, presentes natalinos, etc. Este ponto agravou-se, principalmente, a partir das dificuldades financeiras dos produtores em uma situação de crise.

Um outro fator que aumenta a diferença entre o padrão de gestão existente e o "ideal" nos estabelecimentos do grupo 1 refere-se também a área da administração da produção. O fato dos problemas relacionados ao planejamento e programação da produção ficarem restritos à consideração do administrador e do produtor, na maioria dos casos, limita o campo de ação dos trabalhadores, afastando tal modelo de administração da gestão participativa tão enfatizada. Além disso, verifica-se que a tecnologia é utilizada apenas de forma prática sem nenhum aperfeiçoamento ou atualização para se chegar à utilização tecnológica "ideal".

No que se refere a contabilidade de custos, a maior parte das fazendas não utiliza como apoio administrativo, e quando é feita se dá para a fazenda como um todo e não por "lotes", que foi considerado o "ideal" no sentido de trazer resultados mais seguros.

Para finalizar a descrição da gestão deste grupo de fazendas, observa-se pela análise de métodos, vista a partir da constatação da execução de práticas tradicionais e modernas, que este grupo de fazendas apresenta uma diferença muito grande do que deveria ser considerada "ideal", já que em grande parte são feitas poucas práticas tradicionais e praticamente nenhuma moderna.

#### 5.1.2) Relação do Padrão de Gestão Existente do Grupo 2 com o "Ideal"

No que toca ao grupo 2, que se constitui dos estabelecimentos caracterizados por um padrão de gestão dual com predominância dos aspectos atrasados, observa-se que o desempenho

administrativo na área de recursos humanos ainda é fraco, embora um pouco acima do que foi observado no primeiro grupo, uma vez que existe uma maior preocupação em capacitar técnica e administrativamente os trabalhadores e de treinar os trabalhadores, bem como treiná-los, embora exista reclamações referentes a atualização de cursos.

Em se tratando da ótica das atividades administrativas no que se refere ao esquema de seleção e contratação da mão-de-obra foi constatado que este ainda se dá sem nenhum critério na maioria dos casos. A avaliação do desempenho demonstra que o mesmo permanece insuficiente em relação ao padrão "ideal", porém superior em relação ao grupo 1 pelo fato de ser feita, na maioria dos casos, uma das três práticas agrícolas consideradas básicas. O reconhecimento de diferenças para se chegar a estrutura salarial da fazenda ainda é feito de forma bastante rudimentar, no sentido de que na grande maioria dos estabelecimentos deste grupo a diferença salarial só existe entre os administradores e trabalhadores, e não entre os trabalhadores. No que toca à promoção à administração, ficou constatado que o fator determinante para se conseguir tal promoção é o fator anos de serviço, diferente do "ideal" que leva em conta o desempenho e a eficiência do trabalhador. A administração do contrato de trabalho é feita de forma cautelosa via controle de remunerações pagas, horários, férias, licenças, tal como o requerido no padrão "ideal". No que se refere ao incentivo à produtividade, observa-se que este grupo de estabelecimentos mantém o mesmo procedimento do grupo 1 em não oferecer nenhum estímulo ao trabalhador ressaltado no padrão "ideal".

Na área da administração da produção, o planejamento e a programação da produção é feita de forma criteriosa, porém apenas pelo administrador e produtor, diferente da forma participativa. Além disso, a tecnologia é utilizada de forma prática, na maioria dos casos, sem nenhum aperfeiçoamento e atualização. Pela verificação da contabilidade de custo pode-se afirmar que na maioria dos casos a mesma não é feita, e quando efetivada refere-se à fazenda como um todo e não por "lotes" considerada como a "ideal". No que toca à análise de métodos, constatou-se que, de maneira geral, tem havido uma preocupação por parte dos estabelecimentos deste grupo em fazer a maioria das práticas agrícolas (tradicional e modernas).



### 5.1.3.) Comparação do Padrão de Gestão do Grupo 3 com o "Ideal"

Analisando o último grupo de estabelecimentos, classificados como tendo um padrão de gestão dual com um equilíbrio entre os aspectos atrasados e modernos, pode-se afirmar que de, uma forma geral, tem havido uma preocupação em treinar os operários, embora o mesmo não corresponda aos administradores no que toca à disponibilidades de cursos para se administrar uma fazenda.

No que se refere às atividades administrativas ainda na área de recursos humanos, foi observado que o planejamento e o recrutamento de mão-de-obra é mais criterioso em relação ao grupo 2, uma vez que a seleção se dá pela recomendação de amigos ou parentes, porém ainda distante do "ideal", que enfatiza a necessidade de entrevistas. A avaliação do desempenho ainda se dá de forma precária, no sentido de que esta só ocorre com relação a uma das três práticas agrícolas básicas mencionadas. O reconhecimento de diferenças para se chegar a estrutura salarial da fazenda muito raramente é feito em cima do desempenho e eficiência do trabalhador, predominando a diferença apenas entre administradores e trabalhadores. Porém, no que toca ao critério de promoção na administração, o fator desempenho e eficiência do trabalhador é o que mais pesa, aproximando este grupo de estabelecimentos da gestão "ideal". No que toca a administração do contrato de trabalho, pode-se afirmar que, assim como nos grupos 1 e 2, esta se dá de forma cautelosa, com a formulação e utilização de todos os controles necessários. O incentivo à produtividade praticamente não existe como nos dois grupos anteriormente analisados, afastando-o do modelo administrativo "ideal".

Na área da administração da produção, o planejamento e a programação da produção ainda são feitos pelo administrador e produtor, e não de forma participativa. A utilização da tecnologia é feita de forma prática e sem nenhum aperfeiçoamento, diferente da "ideal", que se dá a partir da utilização de manuais de instruções como complementos dos conhecimentos práticos. A contabilidade de custos é feita, na maioria dos casos, para a fazenda como um todo, superando os

grupos 1 e 2 que não se preocupam em utilizá-la na administração, porém ainda não alcançando o que seria "ideal" neste contexto administrativo. Por fim, a análise de métodos, tal como no grupo 2, apresenta uma boa atuação destes estabelecimentos, uma vez que são efetivadas a maioria das práticas agrícolas fundamentais no cultivo do cacau.

A partir da análise das comparações dos respectivos padrões de gestão existente nas fazendas de cacau com o padrão de gestão "ideal", pode-se afirmar que há uma distorção muito grande nas administrações da maioria das fazendas entrevistadas. Para que esta situação melhore é de suma importância que haja uma boa articulação entre as atividades administrativas discutidas anteriormente.

O presente trabalho procurou mostrar as distorções existentes nas administrações das fazendas cacaeiras, a partir de um determinado modelo teórico de gestão. De início tratou-se a economia cacaeira em termos de situação no mercado mundial e de sua evolução histórica. Posteriormente, a partir das pesquisas de campo efetivadas nas fazendas que significou a parte prática do trabalho, pode-se criticar com maior precisão a administração destas fazendas. Por fim, na parte conclusiva desta monografia, mostrou-se a diferença desta administração com relação ao modelo de gestão "ideal" formulado no capítulo introdutório.

## 6. INDICAÇÃO BIBLIOGRÁFICA

ANDRADE, José Geraldo de. Diagnóstico e intervenção Administrativa em Fazendas. ESAL/FAEPE. MG. 1991.

\_\_\_\_\_. Introdução à Administração Rural. ESAL/FAEPE. MG. 1991.

ASMAR, Selem Rachid. Economia da Microrregião Cacaueira. Itabuna, 1985.

BANCO DO BRASIL. CREAL 40 anos. Desed/1. dez/77.

BLAKE & MOUTON. A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo GRID. São Paulo, E.Blucher, 1972, 162p.

\_\_\_\_\_. O Novo GRID Gerencial. São Paulo, Ed. Pioneira, 1980.

\_\_\_\_\_. O GRID Gerencial. 2 ed., São Paulo, Ed. Pioneira, 1976.

CARRILHO, Jorge Ribeiro. O Débito da Lavoura na Visão dos Produtores. Jornal A Tarde - A Tarde-Rural, Salvador, 11 de fevereiro de 1993.

CARVALHO, Antonio Manoel Freire de. Estudo da eficiência econômica das empresas cacaueiras: o caso de Ilhéus. Instituto Interamericano de ciências agrícolas da OEA, Centro Interamericano de desenvolvimento rural e reforma agrária. Bogotá-Colômbia, 1972.

COMISSÃO EXECUTIVA DO PLANO DA LAVOURA CACAUEIRA. Diagnóstico sócio-econômico da região cacaueira. História econômica e social, Instituto Interamericano de ciências agrícolas, Ilhéus, 1975, vol.8.

CONSELHO NACIONAL DOS PRODUTORES DE CACAU. Subsídios à política Internacional do Cacau. Itabuna/Ba. Junho/91.

DA SUCURSAL SUL DA BAHIA. Bancos já estão reescalando as dívidas dos cacauicultores. A Tarde Rural. Salvador/Ba. Fevereiro/92.

EXAME-NORDESTE. Um comprador só não faz verão (agroindústria). Dezembro/91. Ed.Abril. pg.20/21.

FERREIRA, Hircio Isnar Santana. A descapitalização da cacauicultura nacional. A Tarde Rural. 17 de outubro de 1991. pg. 12.

FUNDAÇÃO CENTROS DE PROJETOS E ESTUDOS-BA. A Bahia nos anos 90 - Temas estratégicos. Salvador.1990. 327 pg. Agropecuário. cacau. pg. 207/211.

GAZORLA, Irene M. Balanco da produção de cacau no Estado da Bahia nos últimos anos. A Tarde Rural. 9 de janeiro de 1992. pg. 6 e 7.

GUIMARÃES, José Mário Patto; VIEIRA, Gurarcy. Administração Financeira II. ESAL/FAEPE. MG. 1991.

\_\_\_\_\_; SETTE, Ricardo de Souza. Administração da Produção. ESAL/FAEPE. MG. 1991.

MIRANDA, Yalu Borges. Cacauicultores (a outra face da crise). A Tarde Rural. 16 de agosto de 1991. pg 6 e 7.

MORENO, Jorge. Expansão e problemas da Cacauicultura baiana. Jornal A Tarde- A Tarde-Rural. pg.8.1992.

- PERNUCHO, Irone. O cacau há 35 anos de CEPLAC. Jornal A Tarde - A Tarde-Rural. 20 de fevereiro de 1992. pg. 3.
- REIS, Antonio João dos; MORAIS, Vander Azevedo; SETTE Ricardo de Souza. Comercialização Agrícola e Marketing Rural. ESAL/FAEPE. MG. 1991.
- RIVERA, Ricardo de Carvalho Peres. Administração de Recursos Humanos. ESAL/FAEPE. MG. 1991.
- SÁ, Orlando Kruschewsky de. Caracterização do Administrador Rural da Empresa Agrícola Cacaueira da Bahia. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 1979.
- SANTOS, Almir Martins do. Administração da Empresa Rural e sua Produtividade. Escola Superior de Agricultura de Lavras. MG. 1982.
- \_\_\_\_\_; BATISTA, José Carlos Pereira. Administração Rural - Roteiro para Treinamento de Administradores Rurais. Ilhéus-Ba. Ceplac. 1983.
- SERONTA, Weldon Souza. Congresso Nacional decreta a falência da Cacaucultura. A Tarde Rural. 27 de fevereiro de 1992, pg.3.
- SILVA, José Carlos de Almeida da. Avaliação da Política Comercial das Exportações Brasileiras: o caso do cacau e do fumo na Bahia. Salvador. UFBA/FCE/CME. 1980.
- SILVA, José Graziano da. A gestão das políticas na agricultura brasileira moderna. Revista de Economia Rural, Brasília. Julho/Agosto/setembro. 1989.
- SILVA, Luiz Ferreira da; CORNETTO, Geraldo Adami. Avaliação qualitativa do PROCACAU - aspectos agrônômicos das áreas implantadas na Bahia e no Espírito Santo. CEPLAC/CEPEC.1988.

SILVA, Oreste Barbosa da. Gerência Rural.

TORRES, Kleber. Um modelo já esgotado. Jornal A Tarde - A Tarde-Rural, set/91, pg.6 e 7.

WILLUMSEN, Mama J. E.; DUTT, Amitava Krishna. Café, cacau e crescimento econômico no Brasil.

Revista de Economia Política, vol.2 n.3(43), julho/setembro/1991, pg.49/66, São Paulo.

## 7.ANEXO

QUADRO 1

A	QUEST.	ALTERNATIVAS DE REPOSTAS	B
1	6	1)Administrador, proprietário e gerente	5
		2)Administrador e proprietário	4
		3)Administrador e gerente	4
		4)Proprietário e gerente	4
		5)Gerente	3
		6)Proprietário	3
		7)Administrador	1
		8)Não anota	0
5	12	1)Sim	5
		2)Não	0
4	13	1)Sim	5
		2)Não	0
5	14	1)Sim	5
		2)Não	0
5	15 e 16	1)Sim, por precaução	5
		2)Sim, porque já teve	2
		3)Não e não teve	1
		4)Não e já teve	0
5	17	1)Alternativa A	5
		2)Alternativa B	2
		3)Alternativa C	0

5	18	1) Alternativas A, B e C	5
		2) Alternativas A e B	4
		3) Alternativas A e C	4
		4) Alternativas B e C	4
		5) Alternativa A	2
		6) Alternativa B	2
		7) Alternativa C	2
		8) Nenhuma	0
5	19	1) Alternativa A	5
		2) Alternativa B	2
		3) Alternativa C	0
5	20	1) Alternativa A	5
		2) Alternativa B	2
		3) Alternativa C	0
5	21	1) Alternativa A	5
		2) Alternativa B	3
		3) Alternativa C	0
2	22	1) Alternativa A	5
		2) Alternativa B	0
5	24	1) Alternativa A	5
		2) Alternativa B	3
		3) Alternativa C	0
5	25	1) Alternativa A	5
		2) Alternativa B ou C	1
5	26 e 27	A.1) Faz e usa	5
		A.2) Faz e não usa	0
		B.3) Faz e usa	3
		B.4) Faz e não usa	0
		C) Não sabe	0
5	28	1) Todos os itens marcados de sim ou não necessita	5
		2) Práticas trad.(maioria) e 3 ou mais modernas	4
		3) Práticas trad.(maioria) e 1 ou 2 moderna(s)	3
		4) De 3 à 6 práticas tradicionais	1
		5) Menos de 3(1 ou 2) prática(s) tradicion.	0



- Questionário

APRESENTAÇÃO DA ENTREVISTADORA: Sou estudante de economia da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e gostaria de saber um pouco sobre a administração das fazendas de cacau, e conhecer pessoalmente os administradores e trabalhadores. As questões que farei ao senhor são bastantes simples e fáceis de serem respondidas. Pode ficar à vontade ao respondê-las, e te garanto que meus únicos objetivos são: aprender e ajudar.

Agradeço pela boa receptividade

A) Caracterização do Proprietário

1) Nome do proprietário

2) O proprietário mora:

1. nesta fazenda ---

2. no município de Ilhéus --- (passar para questão 3) 3. fora do município --- (passar para questão 3)

3) Quantas vezes o proprietário vem nesta fazenda durante o mês?

4) Além desta fazenda o proprietário tem outras de:

1. cacau 2. pecuária

3. piaçava 4. coco

5. outras 6. não tem

7. não sabe

5) O proprietário tem outras ocupações além de ser fazendeiro? (inclui atividades comerciais, profissionais).

1. sim ---- 2. não --- 3. não sabe

6) Quem faz as anotações dos trabalhos feitos toda semana?

1. Administrador --- 2. Proprietário ---

3. Gerente --- 4. Outros ---

7) O senhor sabe dizer se o proprietário tomou algum empréstimo ao Banco do Brasil para as despesas da fazenda, no ano passado?

1. sim---      2. não      3. não sabe

B) MÃO-DE-OBRA

8) Há quanto tempo o senhor trabalha nessa fazenda como administrador?

anos (acima de 6 meses considerar 1 ano).

9) O senhor recebe salário acima dos trabalhadores? Quanto acima?

10) O salário dos trabalhadores corresponde ao salário mínimo?

11) Além do salário, quanto o senhor recebeu de gratificações no ano passado? (Não inclui direitos sociais).

12) O senhor podia nos dizer se já participou de algum curso para administrador de fazenda?

13) Que outros treinamentos o senhor fez? (combate às pragas, controle de podridão-parda, adubação de cacau).

14) O senhor podia nos dizer se os operários desta fazenda já participaram de cursos ou treinamentos?(combate às pragas, controle de podridão parda, adubação de cacau).

1. sim ---      2. não ---

15) Os operários já participaram de treinamento de vassoura-de-bruxa? (em caso afirmativo passar para a questão 16).

16) Por quê desta participação? Sua fazenda já teve ou tem a vassoura-de-bruxa?

C) Esta parte do questionário tem como objetivo analisar o padrão de gestão existente nas

fazendas de cacau, tomando como base as atividades administrativas consideradas como fundamentais dentro do modelo de desenvolvimento organizacional estudado anteriormente.

-ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

17) Verificar como ocorre o planejamento e recrutamento de mão-de-obra:

a) entrevistas e testes sobre conhecimentos práticos b) recomendação de amigos ou parentes c) contratação sem nenhum critério (o único referencial é a carteira de trabalho).

18) Verificar se os trabalhadores e principalmente o administrador avaliam o seu desempenho (foi dada uma maior ênfase ao administrador uma vez que este dá as ordens aos trabalhadores que apenas executam o que foi mandado).

a) A adubação é feita com fertilizantes e análise do solo \_\_\_\_

b) o uso de inseticida para combater as pragas é feito em épocas de renovação das folhas, ou seja, de fevereiro à março e de agosto à setembro \_\_\_\_

c) São aplicadas podas constantes ao cacauzeiro para manter a planta baixa?\_\_\_\_\_

19) Verificar como é feito o reconhecimento de diferenças para se chegar à estrutura salarial da fazenda.

a) Desempenho e eficiência do trabalhador e administrador

b) Diferença salarial apenas entre trabalhadores e administradores, ou seja, todos os trabalhadores recebem o mesmo salário independente do seu desempenho.

c) Trabalhadores e administradores recebem o mesmo salário

20) Verificar o critério de promoção na administração.

a) Desempenho e eficiência do trabalhador

b) Anos de serviço

c) Muito raramente um trabalhador consegue tal promoção

21) Verificar se existe a preocupação em se administrar o contrato de trabalho.

a) O contrato de trabalho é administrado via controle das remunerações pagas, horários, férias, licença, etc.

b) Outros controles

c) Não existe nenhum tipo de controle

22) Verificar se existe algum tipo de incentivo à produção.

a) Gratificações, presentes natalinos, etc.

b) Nada

- AREA DE FINANÇAS

23) No que toca à área de finanças, o senhor sabe me dizer se o proprietário tem planos da fazenda? (orçamento, fluxo de caixa, plano de lucro, liquidez corrente, plano de investimento)

- AREA DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

24) Verificar como é feito o planejamento e programação da produção.

a) Seleção criteriosa de matérias-primas, máquinas, equipamentos e insumos de forma participativa

b) Seleção criteriosa feita apenas pelo produtor ou pelo administrador

c) Seleção feita sem nenhum critério

25) Verificar como é feita a utilização de tecnologia.

a) Disponibilidade de manuais de instruções referentes à manutenção e conservação de máquinas e equipamentos de modo que todos os segmentos da fazenda tenham acesso seja na forma de leitura ou discussões.

b) O conhecimento tecnológico se dá apenas de forma prática sem nenhum aperfeiçoamento e atualização.

c) O conhecimento tecnológico é restrito ao administrador, sendo os trabalhadores meros executores de ordens.

26) Verificar como é feita a contabilidade de custos.

a) por roça separadamente

b) para a fazenda como um todo

27) Estas anotações são utilizadas?

28) Verificar se é feita a análise de métodos a partir das seguintes práticas:

SIM      NÃO      NÃO NECESSITA

a) Práticas tradicionais

-limpa de roças

-poda de limpeza

-limpeza de valetas

-escoramento de cacauzeiros

-combate ao capim canoão

-beneficiamento do produto

SIM      NÃO      NÃO NECESSITA

b) Práticas modernas

-combate ao limo

-combate às pragas permanentes

-combate às pragas temporárias

-controle de podridão-parda

-aplicação de calcário

-adubação de cacauzeiro

-raleamento de sombra