

Projeto

Conexão Local - ANO II

Projeto de Fortalecimento da Cadeia Produtiva do Algodão Colorido

Campina Grande

Gabriela Picciotto
Marília Carvalho Shewchenko

Tutora: Ideli Domingues

2006

Projeto Conexão Local



Índice

1. Introdução	2
2. Contexto	3
a. Local	3
b. Antecedentes importantes	4
3. Algodão de fibra colorida no Brasil	5
4. O programa de fortalecimento da cadeia produtiva do setor têxtil de Campina Grande em seu início (1999 a 2002)	7
5. Breve histórico da cadeia de 2002 aos dias de hoje	9
6. Atuais atores da cadeia produtiva do algodão colorido	11
a. Embrapa	12
b. Secretaria de agricultura do Estado da Paraíba	12
c. Emater	12
d. Produtores	12
e. Sebrae (serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas)	13
f. Campal (cooperativa mista de patos)	14
g. Malharia limoeiro	14
h. Cooperativas de artesanato, associações e clubes de mães de Campina Grande	15
i. Amde (agência municipal de desenvolvimento)	16
j. Coopnatural (cooperativa de produção têxtil e afins do algodão do Estado da Paraíba)	17
7. Esquema de agregação de valor do produto ao longo da cadeia produtiva	20
8. Relato pessoal de Gabriela Picciotto	21
9. Relato pessoal de Marília Shewchenko	23
10. Bibliografia	26

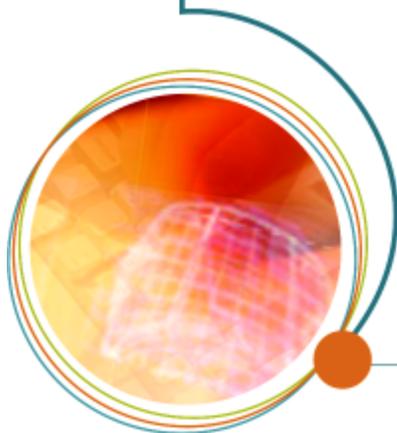
1. Introdução

O Projeto Conexão Local, coordenado pelo GVPesquisa e pelo Programa Gestão Pública e Cidadania da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, tem por objetivo estimular a iniciação científica por jovens do curso de Graduação em Administração de Empresas e em Administração Pública, idealizado e implementado a partir das aprendizagens geradas pelo Programa Gestão Pública e Cidadania. Promove a inserção completa dos alunos em cidades brasileiras durante um mês, visando estimular seu interesse e envolvimento em projetos inovadores de desenvolvimento socioeconômico local, com enfoque nas áreas de gestão pública, combate à pobreza e promoção da cidadania.

Com isso, aproxima os alunos de diversas realidades brasileiras, favorece o conhecimento prático de técnicas de gestão em regiões e contextos diferenciados e complexos, incentiva atitudes mais humanas e colaborativas, visando à formação de futuros administradores com uma consciência cidadã, pró-ativa e socialmente empreendedora, promove a troca de saberes entre alunos, gestores públicos, comunidades, associações, empresários e técnicos locais e incentiva reflexões e discussões em torno de questões e realidades concretas.

O relatório a seguir aborda a experiência vivenciada pelas alunas Gabriela Picciotto e Marília Shewchenko na cidade de Campina Grande, Paraíba, que se deu em julho de 2006, com o intuito de aprofundar-se no Projeto da Cadeia do Algodão Colorido, pelo qual a AMDE, Agência Municipal de Desenvolvimento Econômico, recebeu um prêmio em gestão pública e cidadania pela FGV-EAESP.

O relatório se inicia com um panorama geral do contexto no qual a Cadeia está inserida, em que constam as características do local, antecedentes importantes e a história do algodão colorido no Brasil. Em seguida, o Programa de Fortalecimento da Cadeia Produtiva do Setor Têxtil de Campina Grande é apresentado em seu formato inicial, com as principais características apresentadas por ele de 1999 a 2002. Em uma terceira parte são destacadas as principais alterações ocorridas de 2002 aos dias de hoje e, em seguida, cada um dos atores da cadeia atual são abordados de forma mais específica. Finalmente, o relatório é concluído com relatos pessoais feitos pelas duas alunas que relatam, sob o ponto de vista de cada uma delas, as experiências mais significativas e marcantes que vivenciaram na realização deste projeto.



2. Contexto:

a. Local:

Campina Grande é a segunda cidade mais populosa do Estado da Paraíba (depois de João Pessoa, capital do Estado, de onde dista 120 km). De acordo com o IBGE, no ano 2005 sua população foi estimada em 376.132 habitantes, sendo aproximadamente 95% residentes no perímetro urbano. Sua área territorial é de 621 km². Esta grande desigualdade na distribuição populacional entre o meio rural e urbano é explicada pelo intenso fluxo migratório da população rural no sentido de Campina Grande, resultando cada vez mais em poucas, ou quase nenhuma, oportunidades de geração de trabalho e renda, educação pública, saúde e cultura. Assim, o efeito de atração de pessoas provocadas pelos maiores centros urbanos tem contribuído para o aumento da violência urbana, do desemprego e da exclusão social.

A cidade é considerada um dos principais pólos industrial e tecnológico da Região Nordeste do Brasil. Campina Grande exerce uma enorme influência político-econômica sobre toda a região do Planalto da Borborema, desenvolvendo sua função de cidade-mercado, polarizando uma vasta região através do papel de centro distribuidor e absorvedor de matéria-prima, ultrapassando, inclusive, os limites do Estado.

O município foi criado em 1788. Atualmente, possui uma agenda cultural variada, destacando-se os festejos de São João, que acontecem durante todo o mês de junho (chamado de "O Maior São João do Mundo"), e a *Micarande*, um dos mais tradicionais carnavais fora de época do país.

Tem destaque nas áreas de informática, serviços (saúde e educação), no comércio e na indústria, principalmente indústria de calçados e têxtil, suas atividades econômicas principais. Sedia empresas de porte nacional e internacional. Detém uma boa infra-estrutura de estradas, transportes (rodoviário, aéreo e ferroviário), comunicações e energia elétrica.

Campina Grande também é conhecida como cidade universitária, pois conta com duas universidades públicas (Universidade Federal de Campina Grande e a Universidade Estadual da Paraíba) e particulares como a FACISA, a U.V.A., a UNESC e a CESREI, com cursos nas áreas de humanas, exatas e saúde, pós-graduação, garantindo um dos melhores pontos universitários do país e excelente exportador de bons profissionais para o mercado de



trabalho. É comum estudantes do Nordeste e de todo o Brasil virem morar na cidade para estudar nas universidades daqui.

b. Antecedentes Importantes:

O algodão, em décadas passadas, principalmente entre os anos de 1925 e 1966 era um dos mais importantes itens da economia paraibana. Por seu poder de ocupação e de geração de emprego e renda tanto no campo como nas indústrias de confecções e no comércio do vestuário, a cotonicultura foi responsável pelo desenvolvimento de algumas cidades do Estado, como foi o caso de Campina Grande.

De fato, o município tem em sua tradição histórica e na sua formação econômica os aspectos desenvolvimentistas gerados pelo cultivo do algodão. Na década de 30 já era considerada a principal cidade do interior nordestino, destacando-se por seu intenso comércio, na condição privilegiada de segundo centro algodoeiro do mercado mundial, atrás apenas de Liverpool, na Inglaterra.

Ainda na primeira metade da década de 80, a população do semi-árido era de 20 milhões de pessoas, sendo que 2,3 milhões estavam diretamente envolvidas no cultivo de 3,5 milhões de hectares de algodão, dos quais 600 mil hectares concentravam-se na Paraíba. A cotonicultura era a mola propulsora da geração de empregos e distribuição de renda do Estado e principalmente de Campina Grande.

Com o surgimento da praga do bicudo, em meados da década de 80, que se alastrou pelo Brasil destruindo quase que completamente as plantações de algodão do país, e a redução das taxas de importação causada pela abertura dos mercados, no início da década de 90, os agricultores foram obrigados a abandonar o cultivo do algodão. A região se viu impossibilitada de competir com a produtividade de culturas irrigadas em Santa Catarina e posteriormente da região do cerrado.

A crise industrial se iniciou alguns anos depois. O parque têxtil instalado na região começou a perder mercado para São Paulo (empresas instaladas na região do Bom Retiro). A entrada de grandes redes de varejo e de supermercados na área do vestuário mudou as características do mercado. O setor viu sua margem de lucro desaparecer ao mesmo tempo em que inflação, juros e ausência de crédito prejudicavam as iniciativas produtivas.



No campo, não surgiu um substituto para a cultura do algodão. Os pequenos produtores se voltaram para a agricultura de subsistência (milho e feijão) e os produtores de médio e grande porte para a pecuária extensiva de baixa produtividade.

Diante dessa situação, a Prefeitura de Campina Grande decidiu contribuir efetivamente para a geração de renda e emprego no município, criando a Agência Municipal de Desenvolvimento Econômico, em 1999. Dentre os diversos programas da Agência, o Programa Multisetorial envolve a organização de segmentos sociais, qualificação profissional e microcrédito. Neste último componente, a equipe da AMDE começou a identificar uma forte tendência dos pequenos empreendedores de se dirigirem para o setor têxtil. De acordo com o relatório anual da AMDE (2000), entre 1999 e 2000 foram apoiados mais de 100 pequenos empreendimentos relacionados ao setor.

Paralelamente, a Embrapa Algodão, sediada em Campina Grande, com a missão de viabilizar soluções para o desenvolvimento do agronegócio do algodão, apresentava o resultado de um trabalho de doze anos: o algodão colorido (marrom). Uma parceria estratégica possibilitou que inicialmente esse cultivar fosse introduzido apenas no Estado da Paraíba, para o qual está adaptado.

Analisando tais informações, a equipe da AMDE decidiu trabalhar o setor produtivo de maneira mais organizada e integrada, criando o Programa de Fortalecimento da Cadeia Produtiva do Setor Têxtil de Campina Grande.

3. Algodão de fibra colorida no Brasil

O algodão colorido já era cultivado pelos povos antigos, como mostram escavações realizadas no Peru e que datam de 2500 a.C. Amostras de algodão de fibra branca, coletadas no Paquistão são datadas de 2700 a.C, evidenciando, portanto, que estes dois tipos de algodão, o colorido e o branco, têm a mesma idade. No entanto, os algodões de fibra branca mereceram mais atenção em programas de melhoramento genético desde a metade do século 20. Isso fez com que se acentuasse a diferença entre estes dois tipos de algodão no que se refere aos caracteres de importância econômica. A cor da fibra, então, não é inusitada como poderia parecer, já que o algodão mais conhecido, plantado e utilizado é o de fibra branca.



Projeto Conexão Local

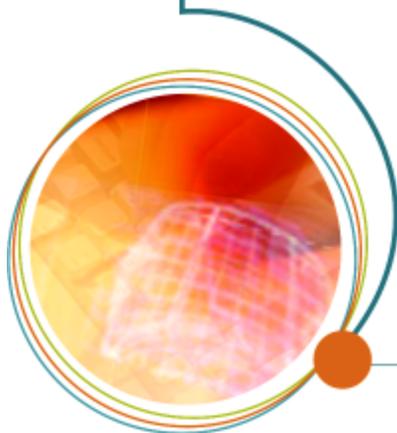
Muitos algodões silvestres, apesar de não possuir fibra fiável, possuem coloração de várias tonalidades em seus rudimentos de fibra. Alguns países, como Estados Unidos, Peru e China, possuem plantio comercial de algodão colorido.

Quando ainda não eram explorados em plantios comerciais no Brasil, alguns algodões com fibra marrom já eram usados para confecção de artesanatos em localidades do interior dos Estados da Bahia e Minas Gerais.

Na década de 80, pesquisadores da Embrapa realizaram viagens pelos vários Estados do Nordeste a fim de coletar sementes de plantas de algodão remanescentes de antigos plantios ou que estavam em locais próximos a algodoeiros, nas margens de estradas, matas, e outros locais. Estas sementes complementarizam o banco ativo de germoplasma (o elemento dos recursos genéticos que maneja a variabilidade genética entre e dentro da espécie, com fins de utilização para a pesquisa em geral) já existente na Embrapa e foram armazenadas em câmara fria, servindo como fonte de genes para futuros trabalhos de melhoramento. Foi observado que muitas destas plantas possuíam a fibra na cor marrom claro. A primeira variedade de algodão de fibra colorida originou-se de seleção nestes materiais coletados no Nordeste. Possui a tonalidade marrom claro e se chama BRS 200. Para a síntese deste cultivar aproveitou-se portanto a própria variabilidade existente para cor da fibra presente em materiais coletados no Nordeste. Empresários japoneses demonstraram interesse por esta fibra e a partir daí a Embrapa foi incentivada a desenvolver os trabalhos de melhoramento necessários para que ela pudesse ser produzida em escala industrial.

As roupas confeccionadas com este tipo de algodão, além de serem apropriadas para o uso por pessoas alérgicas a corantes e por recém-nascidos, atraem os consumidores interessados em produtos ecologicamente corretos. O algodão colorido é ecologicamente correto pois dispensa o uso de produtos químicos no preparo do tecido para o tingimento e no tingimento propriamente dito. Com a consciência de preservação da natureza crescendo cada vez mais entre as pessoas nos dias de hoje, a tendência é de um rápido aumento da demanda por este tipo de produto.

Utilizando materiais de outros países presentes em seu banco ativo de germoplasma, que apresentavam coloração na fibra, a Embrapa Algodão iniciou em 1995 um programa de melhoramento genético para obtenção de novas cultivares com novas cores da fibra, além da de cor marrom claro já



existente. Os materiais contidos no banco não eram adaptados ao cultivo no Brasil e apresentavam fibra de qualidade inferior. Por isso necessitava-se de um programa de melhoramento para obtenção de materiais adaptados ao cultivo no Brasil e de boa qualidade da fibra. Após cruzamentos destes materiais com cultivares de fibra branca de boa qualidade, foram desenvolvidas as cultivares BRS VERDE, lançada em 2003 e as BRS RUBI e BRS SAFIRA, lançadas em 2005, de fibra marrom avermelhada. Estas cultivares são anuais e apropriadas para o plantio em localidades da Região Nordeste que possuem precipitação pluvial igual ou maior que 600 mm anuais. Já a BRS 200 de fibra marrom claro é semiperene (que vive mais de dois e menos de três anos) e é indicada para as regiões mais secas da região Nordeste. Seu ciclo é de três anos, ou seja, ela produz até o terceiro ano.

4. O Programa de Fortalecimento da Cadeia Produtiva do Setor Têxtil de Campina Grande em seu início (1999 a 2002):

No início do Programa, a AMDE integrou e coordenou diversos atores locais com o propósito de transformar uma potencialidade da região em oportunidades efetivas de geração de renda e ocupação.

Na época, por intermédio da Credação (instituição sem fins lucrativos focada em microcrédito), sementes do algodão colorido desenvolvido pela Embrapa foram colocadas à disposição dos microprodutores da região na forma de empréstimo. Os microprodutores também receberam treinamento para o plantio, manejo de pragas e colheita, oferecido pelo

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) e custeado pela Federação da Agricultura do Estado da Paraíba (Faepa).

Os produtores foram acompanhados pelos técnicos da EMATER e da Embrapa e mais intensamente pelos agentes multiplicadores durante o processo de cultivo e colheita, dispondo, assim, de insumos e informação para plantar o algodão colorido e obter bons resultados.

O algodão colhido é transportado, armazenado e beneficiado pela Cooperativa de Produtores de Algodão (Campal). Parte das sementes foi selecionada para os plantios subseqüentes e parte foi destinada à produção



Projeto Conexão Local

de ração animal a ser distribuída para os produtores envolvidos no Programa. O algodão sem caroço, no início, foi encaminhado para fiação na Embratex, uma empresa da região. Como a produção era pequena, a empresa não demonstrou interesse em continuar com o processo de fiação nos anos seguintes, em razão dos custos operacionais desse processo. A AMDE então passou a articular com outras entidades, como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) a instalação de uma fiação no município para suprir essa deficiência da cadeia produtiva.

O fio foi então encaminhado para as tecelagens do município, que futuramente integrariam um pólo têxtil, e provisoriamente para uma malharia em João Pessoa. A malha produzida retorna a Campina Grande para as confecções.

Visando obter um produto diferenciado, a AMDE também envolveu o Laboratório do Vestuário do Senai em Campina Grande no desenvolvimento de produtos. As confecções que integram o pólo têxtil passaram a dispor de matéria-prima diferenciada (tecidos e malhas feitos com o algodão colorido) e de apoio para o desenvolvimento de produtos e coleções. De maneira complementar, formaram-se cooperativas para agregar valor aos produtos com a criação de acabamentos artesanais diferenciados. Potencializa-se, dessa forma, a geração de postos de trabalho na cadeia produtiva. Além disso, constituiu-se um consórcio de exportação para comercializar a produção com uma marca forte.

A atuação da AMDE também se caracterizou, nesse início, por buscar relações mais justas entre os diversos atores envolvidos. Assim, evitava-se que a cadeia produtiva tivesse elos fracos e potencializavam-se os benefícios sociais.

O Programa, dessa forma, possuía abrangência regional, envolvendo atores em diversos municípios (com partidos diferentes), com escala comparável à de uma iniciativa estadual. Vinte e oito municípios da região estavam envolvidos na proposta, plantando o algodão colorido. Para concretizar esse trabalho fora dos limites de Campina Grande, a AMDE desenhou e implementou uma engenharia institucional com o envolvimento de entidades sem fins lucrativos.

Embora críticas fossem apresentadas, a AMDE e o Programa eram bem vistos pela população em geral, pela sociedade civil organizada não envolvida com a proposta e pela oposição política no município.



A iniciativa faz uso de conceitos de mercado justo (fair trade) procurando benefícios proporcionais e lucros repartidos entre todos os envolvidos na cadeia. Existia um movimento de aproximação dos atores dos diversos elos da cadeia, o que favorecia a explicitação dos objetivos comuns.

O sistema de implementação e gerenciamento da proposta era descentralizado.

Procurava-se favorecer lideranças locais e fortalecer ou organizar associações de produtores, cooperativas e clubes de mães.

Os envolvidos na cadeia constituíram um grupo que se reunia mensalmente, possibilitando a troca de informações e o planejamento integrado das ações. Na época, faziam parte desse grupo o Senar, a Credação, a AMDE, o SINDVEST, a Natural Fashion (marca do Consórcio de Exportação criado para trabalhar as peças de algodão colorido), a Embrapa e o Senai, entre outros. Este fórum de discussão era chamado "Instituto Casaca de Couro".

A preocupação ambiental está presente no discurso dos responsáveis pela iniciativa, embora não figurasse entre as principais preocupações do Programa. Já existia o interesse em difundir o sistema orgânico de plantio, mas na maior parte dos plantios, foi utilizado defensivo contra o bicudo.

5. Breve Histórico da Cadeia de 2002 aos Dias de Hoje:

Do ano de 2002, quando a AMDE recebeu o prêmio em gestão pública e cidadania pelo Programa Gestão Pública e Cidadania da FGV-EAESP, aos dias de hoje, ocorreram significativas mudanças no funcionamento e na estrutura da Cadeia Produtiva do Algodão Colorido.

A partir de 2003, as sementes de algodão colorido que eram fornecidas ao agricultor rural a preço de custo pelo CREDAÇÃO passaram a ser distribuídas gratuitamente pelo Governo do Estado. Neste mesmo ano, a produção de algodão colorido marrom (BRS 200) sofreu um aumento considerável, passando de 21 para 65 toneladas. A demanda pelo produto, no entanto, não acompanhou este aumento e um enorme estoque se formou, provocando uma estagnação no plantio que perdurou até o ano de 2005.



Projeto Conexão Local



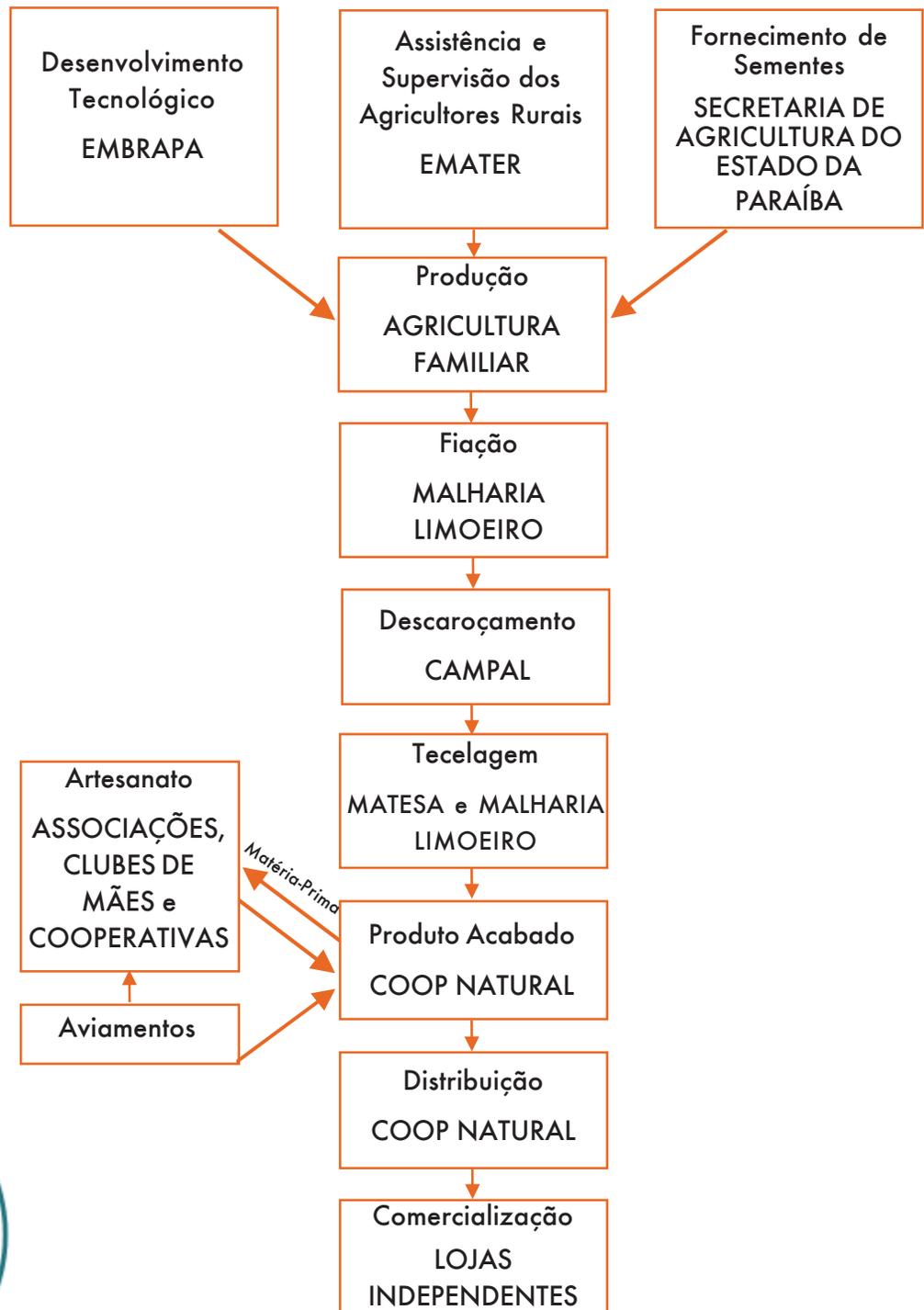
Os agricultores prejudicados por esse inesperado acúmulo de matéria-prima foram obrigados a recorrer a culturas alternativas, como as agriculturas de subsistência ou o plantio de algodão branco. Hoje em dia, para evitar uma possível superprodução, o plantio de qualquer tipo de algodão colorido só é feito sob encomenda e os preços são negociados entre a Embrapa, produtores e compradores.

O papel da AMDE na articulação da cadeia, que foi essencial no início do projeto, vem perdendo importância na medida em que os agentes se fortalecem e passam a ganhar autonomia. Atualmente, a atuação da AMDE se concentra no auxílio e capacitação das cooperativas e associações de artesanato.

Embora muitos esforços tenham sido feitos no sentido de conscientizar a população local sobre a importância do algodão colorido para a economia local, ainda há certa hostilidade que advém principalmente das camadas sociais inferiores, que têm a percepção de que o produto é inacessível e traz benefícios apenas para alguns agentes da Cadeia. Confirmando esta crítica está o fato de que os produtos de algodão colorido são destinados principalmente para turistas, para a classe média-alta e para a exportação, já que seus preços são relativamente altos. Dificilmente encontra-se em Campina Grande um morador que esteja vestindo algum destes produtos.

6. Atuais Atores da Cadeia Produtiva do Algodão Colorido:

A Cadeia segue ordem ilustrada abaixo. A seguir, seus principais atores são descritos com maiores detalhes.



a. Embrapa:

A Embrapa, mais especificamente a Embrapa Algodão, foi a responsável pelo desenvolvimento das sementes de algodão colorido no Brasil. Atualmente, como ator da cadeia, ela preocupa-se tanto com o desenvolvimento tecnológico de novas sementes quanto com a melhoria da qualidade das sementes existentes, além de trabalhar no desenvolvimento de novas técnicas de cultivo de algodão.

b. Secretaria de Agricultura do Estado da Paraíba:

A Secretaria de Agricultura do Estado da Paraíba, atualmente, é responsável pela distribuição de sementes aos agricultores. Também atua indiretamente na Cadeia através da EMATER.

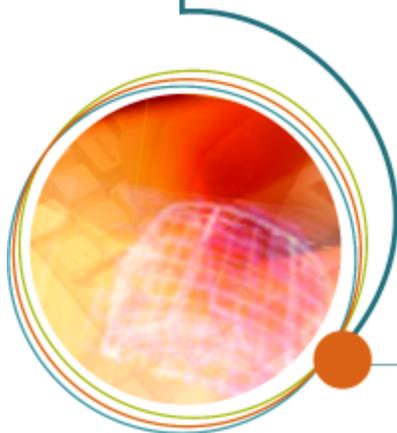
O Governo do Estado chegou a comprar parte do excedente da produção de algodão colorido para evitar prejuízos muito grandes para os produtores. A expectativa é que continue a apoiar o agricultor através da articulação com agentes financeiros como o Banco do Brasil e o Banco do Nordeste e do fornecimento de assistência técnica. A aquisição da produção, no entanto, cabe à iniciativa privada e, portanto, não se pode contar com o Governo para a compra de excedentes.

c. EMATER:

A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – Emater - PB, órgão de apoio aos agricultores vinculado à Secretaria da Agricultura, disponibiliza sementes e programas de treinamento à população local, tendo como guia de suas ações as diretrizes e políticas do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Governo do Estado. A Emater, através de seus técnicos multiplicadores, procura possibilitar a transferência de tecnologias do agronegócio para os pequenos produtores da Paraíba, de forma que ele possa, por si só, conquistar as condições de que necessita para se sustentar através de seu trabalho.

d. Produtores:

Atualmente, o cultivo do algodão colorido é realizado por pequenos agricultores no formato de agricultura familiar, em regiões zoneadas do sertão Paraibano.



A produção deve obedecer aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado e, para que isso seja possível, a Emater supervisiona e auxilia os agricultores na utilização da tecnologia desenvolvida e recomendada pela Embrapa.

Apesar de a Embrapa assegurar um certo nível de produtividade para as sementes de algodão colorido, muitos agricultores alegam que nunca conseguiram atingir este patamar. Isso muitas vezes desencoraja o plantio de algodão colorido, mesmo com os preços mais altos oferecidos por ele. Além disso, alguns produtores alegam que a colheita do algodão colorido é mais trabalhosa e que há muita mistura de cores, o que demanda uma mão-de-obra mais atenta para que se faça a separação. Com todas essas dificuldades, os agricultores acreditam estar recebendo muito pouco pelo algodão colorido, apesar de os compradores acreditarem estar praticando um preço justo.

e. Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas):

O SEBRAE esteve presente desde o início da formação da Cadeia Produtiva do Algodão Colorido através da APEX (Agência de Promoção para Exportação), promovendo programas de qualificação para os diversos agentes envolvidos no processo. Além disso, dá apoio na realização de feiras e eventos de divulgação dos produtos e cursos técnicos para os artesãos, costureiros e bordadeiras.

No início de 2005, começou a implantação da metodologia de trabalho chamada Gestão Estratégica Voltada para Resultados – GEOR, voltada para o trabalho com Arranjos Produtivos Locais (APL), que é o caso da Cadeia Produtiva do Algodão Colorido. Este método tem como fundamentos básicos a transparência, simplicidade e flexibilidade e reúne parceiros como a Embrapa, a Emater, a AMDE, a Sindinvest (Sindicato das Indústrias de Vestuário da Paraíba), o SENAI, a CoopNatural, a FIESP e o Governo do Estado em um sistema on-line que detalha em um cronograma as principais ações que devem ser tomadas por cada um deles para o melhoramento da Cadeia.

O SEBRAE ainda fornece alguns cursos de capacitação, mas vem perdendo importância na medida em que os agentes se tornam cada vez mais especializados no trabalho que realizam.



f. Campal (Cooperativa Mista de Patos)

A Campal, localizada na cidade de Patos, é a responsável pelo descaroçamento do algodão colorido e adquire sua matéria-prima (a pluma de algodão) através de negociações feitas diretamente com os agricultores. As sementes retiradas da pluma do algodão são vendidas para a produção de ração animal. A cooperativa sofre muito com problemas de falta de recursos, impossibilitando a modernização de seu maquinário e o aumento de sua capacidade produtiva. Além disso, não possui máquinas próprias para a fiação do algodão, ou seja, perde a oportunidade de realização de uma etapa do processo de industrialização do algodão que agrega bastante valor ao produto¹. Atualmente, passa por uma avaliação do BNDES para a aprovação de um projeto de financiamento que possibilitaria a compra do maquinário necessário para a fiação de algodão e para a produção de tortas usadas nas rações.

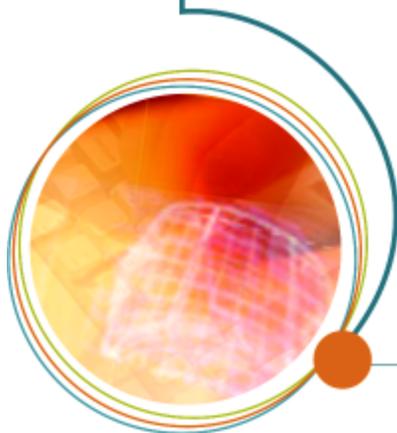
g. Malharia Limoeiro

A Malharia Limoeiro, localizada em Campina Grande, é a atual responsável por toda a fiação de algodão colorido e pela confecção do tecido grosso utilizado em almofadas, colchas, redes, etc.

Apesar de a Embrapa garantir que a qualidade do algodão colorido é a mesma do branco, na prática observa-se uma outra realidade. Há, em média, uma perda de 35% do algodão durante o processo de fiação, já que a fibra do algodão colorido ainda é mais curta e, portanto, mais frágil do que a do branco. Para que essa perda seja compensada, o preço do algodão colorido no mercado deveria ser maior, mas isso só será possível quando o produto for mais valorizado.

Além dos problemas durante o processo produtivo, a Malharia Limoeiro também enfrenta alguns problemas de disponibilidade de matéria-prima, o que impede que a produção de tecidos coloridos seja constante. Em muitos casos, alguns produtores “seguram” sua produção enquanto esperam uma melhor oferta de preço pelo seu produto. O problema é que essas ofertas são esporádicas e sem garantia nenhuma, o que gera uma instabilidade muito grande no mercado. Em outras palavras, a Limoeiro, que é cliente constante, não pode ter garantia da entrega de sua matéria-prima porque ela pode ser vendida inesperadamente para um outro cliente desconhecido.

¹ Vide esquema de agregação de valor na página 20.



h. Cooperativas de Artesanato, Associações e Clubes de Mães de Campina Grande

As cooperativas e associações desempenham um papel ao mesmo tempo muito importante e muito delicado na estrutura da cadeia produtiva. Completam o trabalho da Natural Fashion com acabamentos, detalhes e enfeites feitos à mão e, em alguns casos, confeccionam o produto inteiro (como bonecas de pano e almofadas), sempre seguindo o design pré-estabelecido pela equipe de moda da cooperativa.

As cooperativas enfrentam diversos desafios que vêm, em sua maior parte, da falta de experiência em organização de grupos, da falta de recursos para as instalações e de problemas pessoais enfrentados por cada uma das integrantes destes grupos. É interessante ressaltar que a quase totalidade da força de trabalho desta ponta da cadeia é composta por mulheres, que deixam de ser apenas donas-de-casa e passam a se dedicar a trabalhos manuais diversos, como macramê, crochê, bordados, labirintos e costura.

Nas visitas a essas cooperativas, saltou aos olhos uma peculiaridade: em geral, a fragilidade emocional das cooperadas se reflete no grupo como um todo, ou seja, as cooperativas com maiores problemas de organização, qualidade dos produtos e constância nas entregas são formadas por mulheres com muitos problemas pessoais e baixa auto-estima.

A primeira associação visitada é um caso de sucesso. Apesar de não ser uma associação formal e nem ter nome oficial, tem como maior trunfo uma liderança muito forte e carismática, que une e incentiva o grupo passionalmente. As mulheres deste grupo falam de seu trabalho com satisfação, comparando-o a uma terapia. Todas afirmam que suas vidas mudaram depois da entrada na associação e muitas atribuem a esse trabalho a força de vontade que encontraram para enfrentar seus problemas pessoais. São mulheres que recuperaram a sua auto-estima e voltaram a ter pequenas ambições. O nome escolhido por elas para o grupo já diz bastante: ASCA (Associação Cultura e Arte).

A segunda associação visitada, a CPVA, ainda enfrenta diversos problemas. Há alguns casos de mulheres que se afastaram do grupo, além de inconstância na entrega dos produtos e alguns problemas de qualidade das peças. Coincidentemente – ou não – a maioria das cooperadas enfrenta problemas dentro de casa. Neste grupo, ficou explícito o machismo que é ainda muito forte na região. Muitos maridos se opõem ao trabalho de suas



mulheres e algumas delas chegaram a sofrer agressões físicas por insistirem em trabalhar. Além disso, não valorizam tanto o seu trabalho quanto as mulheres da ASCA, o que prejudica sua auto-estima e impede o fortalecimento do grupo. Apesar de tudo, a CPVA já dá sinais de evolução e, por ser formada por pessoas talentosas, tem grandes chances de se tornar um grupo forte.

A terceira associação visitada, a CACEMA, parece estar em um ponto intermediário entre a ASCA e a CPVA. A primeira fase de dificuldades já foi superada e agora o grupo trabalha para o fortalecimento definitivo da associação. Há ainda alguns problemas de união e auto-estima, mas o grupo já tem uma produção consistente e de muita qualidade.

A quarta e última associação, a Romane, já ultrapassou a fase de fortalecimento do grupo e hoje luta na defesa de seus direitos. Observa-se uma integração muito forte entre seus membros e, com um mercado local já conquistado, eles estão receosos em aceitar a parceria com a Natural Fashion, já que isso significaria redução dos preços de venda de seus produtos. Essa postura chama a atenção para um aspecto muito delicado da relação entre a Natural Fashion e as outras associações: a maioria das artesãs não está satisfeita com os preços pagos pelos seus produtos e demonstram vontade de formar um mercado próprio para adquirir independência. Atualmente, isto não é possível porque as associações não conseguem atingir seus clientes, e isso faz com que as artesãs se sintam desvalorizadas pelo mercado.

i. AMDE (Agência Municipal de Desenvolvimento)

A AMDE é uma autarquia municipal que funciona como suporte para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do município de Campina Grande. Atualmente, é presidida por Maria do Socorro Ramalho, mas segue um modelo de autoridade descentralizada que parece funcionar de forma muito eficiente no apoio aos pequenos empreendimentos e geração de renda para o município de Campina Grande.

No início do Projeto de Fortalecimento da Cadeia Produtiva de Algodão Colorido, a AMDE funcionou como grande articuladora dos principais parceiros envolvidos e assessora das cooperativas através de cursos de capacitação e apoio para a participação em feiras e eventos.



Projeto Conexão Local

Atualmente, ainda acompanha de perto o trabalho das associações, mas deixou de ter papel essencial na articulação dos diversos setores envolvidos no Projeto. Isso quer dizer que sua iniciativa alcançou o sucesso esperado e hoje é capaz de se manter sozinha. Além disso, sofre menos pressões políticas que são muito comuns dentro do contexto paraibano, caracterizado por uma alta politização e por disputas muito acirradas entre partidos. Mas isso significa também que a AMDE não tem mais controle sobre a estrutura da Cadeia Produtiva, o que faz com que ela funcione de forma essencialmente empresarial, e não mais voltada para o social, como no início. Em outras palavras: o Projeto começou como um incentivo para os pequenos agricultores e artesãos, mas hoje em dia estes mesmo agricultores e artesãos estão tendo que se adequar às exigências da indústria têxtil, o que é obviamente muito difícil quando se tratam de produções manuais ou artesanais e em pequena escala. Como acontece em qualquer setor, a maior parte do lucro fica na indústria e no comércio e, com isso, a base acaba ficando prejudicada. Apesar de reconhecer os problemas dessa estrutura, a AMDE defende seu papel de coadjuvante, afirmando que os agricultores e artesãos devem assumir um papel de protagonistas e negociar seus direitos de forma profissional, e não esperar que algum órgão governamental faça isso por eles.

Apesar das críticas, a AMDE reconhece a grande importância do Projeto na inclusão social e geração de empregos, e acredita que ele ainda apresente um grande potencial de crescimento e desenvolvimento para o estado da Paraíba.

j. CoopNatural (Cooperativa de produção têxtil e afins do algodão do Estado da Paraíba)

A CoopNatural tem um papel crucial no funcionamento da Cadeia. É ela que desenvolve produtos, cria demandas e, assim, gera a necessidade de se plantar, descaroçar, fiar e tecer o algodão. Além disso, integra as associações, cooperativas e clubes de mães nesta Cadeia, através da compra de peças de artesanato que são adicionadas às roupas, bolsas, almofadas, colchas, redes, e todos os outros produtos que desenvolve.

A Natural Fashion, que antecedeu a CoopNatural, surgiu quando, em 2000, Maysa Gadelha, então presidente da Sindinvest (Sindicato das Indústrias de Vestuário da Paraíba), percebeu a necessidade de um produto diferenciado para levar à próxima Fenit (Feira Internacional na Indústria Têxtil). Foi feito, então, um *brainstorm* com empresários ligados à indústria têxtil, que



lembraram da pesquisa da Embrapa sobre o algodão naturalmente colorido. Esses empresários criaram o consórcio Natural Fashion, compraram uma grande quantidade de pluma de algodão colorido da Embrapa, mandaram-no à Coteminas para ser fiado e desenvolveram uma série de produtos especialmente para a apresentação na Fenit. O produto foi um sucesso, e a partir daí a Natural Fashion se organizou para começar a produzir em escala industrial.

É importante lembrar que a idéia de se trabalhar com o algodão colorido surgiu de uma visão essencialmente empresarial. Foi identificado um nicho de mercado – o das pessoas preocupadas com o meio ambiente, que costumam consumir produtos orgânicos e incentivam as produções locais de artesanato – e um produto que se encaixa perfeitamente nesse perfil.

Com o tempo, o consórcio cresceu e foi necessária a criação de uma cooperativa de produção para viabilizar a entrada de novos parceiros e facilitar a comercialização dos produtos. Foi criada, então, a CoopNatural, que hoje em dia apresenta uma grande estrutura detalhada abaixo:

- 25 cooperados ligados a empresas terceirizadoras;
- 10 cooperados de outros setores;
- 10 associações e cooperativas de artesãos:
 - Associação das Costureiras de Sumé – PB
 - Copical – Araruna – PB
 - Associação das Labirinteadas de Serra da Rajada – PB
 - Associação das Crocheteiras de Esperança – PB
 - Cooperativa de Catolé de Zé Ferreira
 - Cooperativa de Mamanguape
 - Cacema – Cooperativa de Macramé
 - Cooperativa do Riacho Fundo – Esperança – PB
 - Associação das Crocheteiras de Picuí – PB
 - Associação das Bordadeiras de Galante – PB
- Artesãos autônomos



Projeto Conexão Local

A CoopNatural tem, hoje, dois novos projetos em desenvolvimento. O primeiro envolve a criação de uma sede própria na cidade de Queimadas, para onde levariam as empresas envolvidas na cadeia, agilizando todo o processo e aumentando a capacidade produtiva. O segundo projeto, bem mais ambicioso, já foi iniciado e consiste na plantação totalmente orgânica de algodão colorido, com todo o risco de fracasso sendo assegurado pela CoopNatural. É a primeira vez que se realiza um projeto deste tipo, e as terras usadas para esta plantação servirão como base para pesquisas da Embrapa. Não se sabe a produtividade que esse algodão terá e nem se as técnicas de controle de pragas aceitas em um cultivo orgânico serão suficientes. É, no entanto, uma iniciativa muito inteligente, que antecipa demandas e garante, mais uma vez, que a CoopNatural tenha um produto diferenciado que agrade ao seu nicho de mercado.

O crescimento e evolução da CoopNatural explica em grande parte as mudanças ocorridas na Cadeia como um todo desde a sua criação até os dias de hoje. Como já foi dito, no Estado da Paraíba as disputas políticas afetam todas as camadas da sociedade. Como não poderia ser diferente, afeta também a CoopNatural, tanto por ser uma cooperativa de grande sucesso e destaque quanto por ter em seus membros ex-participantes da política local ou advindos de famílias tradicionais da política paraibana. Isso cria grande instabilidade e dificulta o andamento dos negócios. Por essa razão, a tendência é que a dinâmica da Cadeia Produtiva se afaste cada vez mais dos órgãos governamentais (como a AMDE, que foi a grande articuladora dos diversos parceiros no início do projeto) e comece a funcionar de maneira independente e em um modelo empresarial.

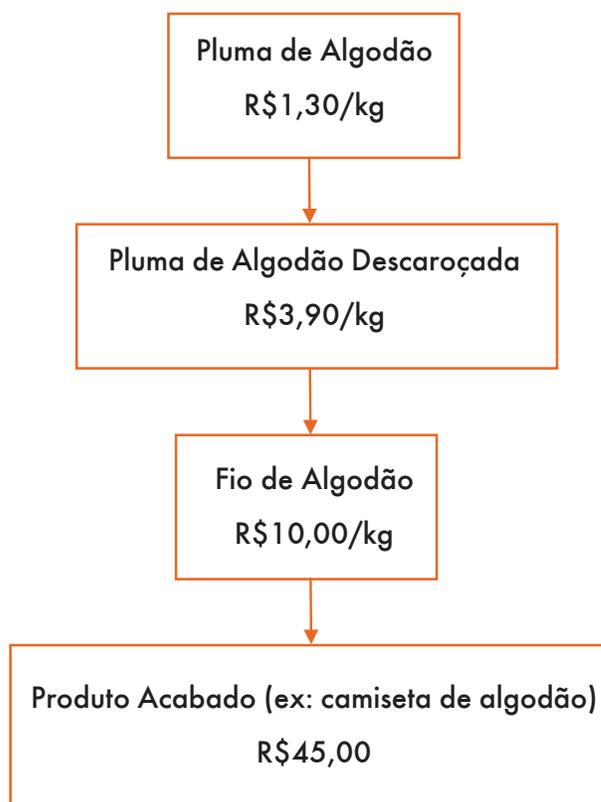
Outra tendência visível é a verticalização dos processos pela CoopNatural. Por ter enfrentado muitos problemas de fornecimento da matéria-prima (como no caso da Malharia Limoeiro), pretende agora ter a sua própria e exclusiva plantação de algodão colorido, com agricultores selecionados e contratados por ela. Dessa forma, a CoopNatural poderá ter controle sobre todas as etapas do processo e regular o fornecimento de matéria-prima de acordo com suas necessidades.

O grande diferencial da CoopNatural é a sua preocupação com todos as pessoas que integram a Cadeia. Em conversas com Maysa Gadelha, a principal coordenadora e administradora da cooperativa, ela deixa bem claro que conhece a situação em que vivem todos os atores (inclusive agricultores e artesãos) e que faz o possível para criar condições de trabalho que sejam benéficas a eles. Os preços são sempre negociados



entre todas as partes e as negociações são feitas de forma muito transparente. O problema é que os agricultores e artesãos têm um poder de barganha muito menor do que a CoopNatural e acabam tendo que adequar seus preços às exigências do mercado.

7. Esquema de agregação de valor do produto ao longo da Cadeia Produtiva



8. Relato Pessoal de Gabriela Picciotto:

Quando soube sobre o Projeto Conexão Local me interessei muito em participar, pois além de parecer uma notória oportunidade para minha formação acadêmica, possibilitaria que me aproximasse da realidade brasileira e que tomasse maior conhecimento de práticas de gestão social e organizacional nela presente.

A idéia de passar um mês vivenciando uma realidade que, de certa forma, não era a que eu possuía no meu cotidiano, mas por outro lado me era essencial, uma vez que fazia parte da realidade de meu país, me pareceu fundamental para que eu pudesse aprender, compreender, experimentar, refletir, discutir e trocar saberes sobre questões, possibilidades e, até mesmo, ações concretas, quanto aos problemas que afligem nossa população, para, assim, quem sabe ser capaz de auxiliar na formação de um Brasil melhor.

O projeto, em específico, para o qual fui selecionada, o da Cadeia Produtiva do Algodão Colorido em Campina Grande, na Paraíba, parecia se enquadrar perfeitamente em meu perfil, uma vez que envolvia questões sociais, era resultado de parcerias público e privadas, era fruto do resultado de uma pesquisa inovadora, além de lidar com artesanato, uma vez que minha formação pessoal sempre esteve extremamente ligada a aspectos artísticos.

Assim, deixei São Paulo, sem exatamente saber como seria meu mês nesse projeto, porém certa de que seria algo, único, adorável e que teria muito a me acrescentar.

Agora, após ter passado pela experiência, devo dizer que minhas expectativas estavam, de certa forma, corretas, ou melhor, que aprendi ainda mais do que imaginava e que esse projeto, inegavelmente, marcará, para sempre, minha formação.

Ao chegarmos em Campina Grande e começarmos a pesquisa, eu e Marília, de início nos deparamos com inúmeras dúvidas, estávamos confusas, perturbadas, pois não sabíamos de certo como lidar com tudo aquilo. Nós tínhamos percebido que a Cadeia do Algodão havia sofrido mudanças alarmantes do ano em que havia ganhado o prêmio da EAESP, 2002, aos dias de hoje, no entanto, não encontrávamos respostas para o como dessas alterações.



Projeto Conexão Local

A pesquisa foi caminhando e com ela as respostas foram aparecendo, nesse decorrer conhecemos pessoas lindas, únicas, hospitaleiras, agradáveis, que nos auxiliaram e nos ensinaram muito, não só com informações sobre o projeto, mas, digamos, que sobre a vida! Cada uma dessas com seu jeito especial nos fez sentir parte dessa realidade, entender novos pontos de vista, nos foram exemplos de força de vontade, atitude, respeito, cidadania.

A Cadeia do Algodão Colorido, assim como, ao meu ver, tudo no mundo, tem suas falhas, tem questões fundamentais a serem trabalhadas como foram descritas anteriormente no decorrer do relatório, entretanto, essas imperfeições, de forma alguma, tiram a validade desse projeto. Como pontos positivos, vejo no projeto, grande capacidade de empregar mão de obra regional, de valorizar o artesanato e assim a cultura paraibana de uma forma geral, de colocar em evidência a importância dos produtos naturais, uma vez que o algodão colorido é um desses produtos, de incentivar o cooperativismo e a Economia Solidária como um todo.

Acontece que, primeiramente, uma economia solidária exige, além do desenvolvimento de sua base material, um alto grau de conscientização e motivação por parte de sua população, movida por princípios éticos e valores de compaixão e solidariedade, não podendo ser um produto de uma administração de uma só via, de cima para baixo, que torne a população em objeto passivo. Ela exige a participação de todos, para se tornarem cidadãos e, assim, sujeitos do processo produtivo. Faz-se, então necessária, uma forte ênfase na justiça social, na auto-realização e na proteção e conservação dos recursos do meio ambiente, através da conscientização da população como um todo.

No caso em questão, mais especificamente, cabe considerar a necessidade de que todos os atores do projeto estejam conscientes, não somente dos ideais do cooperativismo, da solidariedade, como também da importância individual que cada um deles tem nessa cadeia. Quando olhada de fora, em uma visão mais geral, nota-se que muitos participantes da cadeia, principalmente os de menor poder aquisitivo, não sabem da importância que tem, da força que tem, da sua capacidade, do seu valor. Quanto menos essas pessoas perceberem isso e se derem conta de como são “valiosas”, fundamentais, menor a chance de eles exigirem seus direitos, de elas lutarem pelos seus ideais, pelos seus sonhos, de elas não se deixarem explorar.



Na minha opinião, esses indivíduos têm um valor, uma força, um espírito e habilidades incríveis. Os agricultores possuem saberes específicos, conhecimentos sobre a terra, sobre plantio, cultivo, sobre o campo, são resilientes, muito capazes e, talvez, não estejam se dando conta disso e não estão exigindo suas vontades, como por exemplo, melhor remuneração. Os artesãos e artesãs, por sua vez, possuem habilidades manuais, elaboram trabalhos magníficos, têm um magnetismo pessoal inigualável, uma força e um brilho impressionantes. As mulheres artesãs, por exemplo, quantos obstáculos já venceram, superaram questões familiares, conseguiram entrar para o mercado de trabalho, mostrar que são capazes, porém, elas precisam perceber isso, necessitam se dar conta do quão são únicas, admiráveis, lindas, para não serem exploradas, receberem uma remuneração digna, não desistirem de lutar por seus sonhos.

Para concluir, coloco que a experiência pela qual passei foi inigualável, muito gratificante, mas que seria ainda mais se eu pudesse fazer algo para melhorar essa situação que verificamos. Dessa forma, venho em meu relato pessoal, sugerir que o setor público, a AMDE, a prefeitura ou/e o governo da Paraíba, tomem alguma atitude quanto a isso, intervenham nesse processo, a meu ver, talvez o melhor, ou mais forte, “personagem” para lidar com essas questões, seja esse setor, uma vez que ele pode incentivar programas de capacitação, de instrução para essas pessoas, que ele possa viabilizar cursos, consultorias, auxílio, para que esses indivíduos tornem-se conscientes de seu valor e que, assim, possam eles mesmos lutar por condições melhores. Uma vez, que no meu ponto de vista, o papel do setor público não é simplesmente dar “o peixe ao cidadão, mas ensiná-lo a pescar”. Isso possibilitaria um projeto eficaz, sustentável e mais justo para todas as partes envolvidas.

9. Relato Pessoal de Marília Shewchenko

A proposta do projeto Conexão Local abre espaço para muitas expectativas. Saber que eu iria passar um mês em uma cidade desconhecida, conhecendo com pessoas com as quais eu nunca teria contato e vendo coisas que estão totalmente fora da minha rotina já me fazia imaginar que seria surpreendida. Mas nunca imaginei ser surpreendida da maneira como fui e aprender tanto em tão pouco tempo.



Projeto Conexão Local

A primeira grande surpresa foi perceber que a Cadeia Produtiva não funcionava da maneira que esperávamos. A partir daí, foi preciso esquecer quase tudo que sabíamos de antemão e descobrir tudo por conta própria. Ver que a gestão do projeto havia saído totalmente do domínio público e ido para um modelo empresarial e de concorrência de mercado foi, de início, um choque. Afinal, estávamos ali para conhecer um projeto social, e não uma empresa. Neste momento, fui obrigada a perceber que minha concepção sobre o que é certo e errado podia estar errada – como realmente estava. Vi que essa mudança não tirava os méritos do projeto e que, além disso, ele evoluiu a tal ponto que já tem capacidade de funcionar sozinho, o que é um alívio para a máquina estatal, que pode suportar apenas uma certa quantidade de trabalho. Acredito que o grande mérito do programa foi integrar através de uma Cadeia um criador de demanda (CoopNatural) a trabalhadores que, de outra forma, não teriam compradores para seus produtos. Além disso, foi muito importante as estruturas de cada associação terem sido mantidas. Não tentou-se implantar um modelo de gestão em nenhuma delas, o que cria dificuldades administrativas, mas ao mesmo tempo é muito importante para as pessoas envolvidas. Elas são obrigadas a tentar se entender e descobrir aos poucos um modelo que se encaixe em sua realidade, o que representa um grande aprendizado pessoal para cada uma. A valorização dos produtos e da mão-de-obra local é, também, essencial para o sucesso do projeto, já que traz desenvolvimento para uma região muito carente de boas iniciativas.

A segunda surpresa foi, na verdade, um desafio: tentar manter o máximo de imparcialidade possível. Logo no começo da pesquisa percebi que cada pessoa tinha uma forma diferente de contar a mesma história e que muitas vezes as versões contradiziam uma à outra. Fui obrigada, então, a esquecer meus juízos de valor e entender que nenhuma daquelas pessoas estava errada. Pude ver de forma muito concreta que, de fato, a realidade é apenas a interpretação que se faz dela.

As maiores e mais marcantes surpresas, no entanto, foram as pessoas que tive a oportunidade de conhecer. Em primeiro lugar, toda pré-concepção que eu pudesse ter sobre o Nordeste e o servidorismo público foi derrubada. Encontrei profissionais extremamente competentes, com visões de mundo muito interessantes, que entendem exatamente o papel que desempenham dentro daquele contexto e estão sempre tentando buscar soluções para a problemática da região. Em segundo lugar, impressionou-me a visão de negócios e a perspicácia de pessoas muito simples, como as artesãs e os agricultores. Estes dois grupos, aliás, me marcaram de forma muito mais intensa. Percebi que, em muitos casos, sua maior carência não é de recursos,



Projeto Conexão Local



mas sim afetiva e de auto-estima. Foi muito gratificante ver como nossa presença e interesse pelo seu trabalho fez bem para essas pessoas, mas triste perceber que momentos como esse são raros em suas vidas. Apesar disso, há muito que se aprender com estas pessoas. Sua simplicidade e generosidade são impressionantes. Um dos momentos mais marcantes da minha viagem me foi proporcionado por um agricultor durante sua pausa para o almoço. Quando perguntei-lhe como era seu trabalho, ele prontamente respondeu: “o trabalho é bom, ruim é ficar sem trabalhar”. Nesse momento, prestei mais atenção e percebi que tinha as mãos e pés muito machucados, rosto queimado pelo sol e que já estava há muitas horas trabalhando pesado em um dia muito quente. Nada disso foi suficiente para que ele fizesse alguma reclamação. Isso me fez questionar que tipo de qualidade de vida buscamos com o desenvolvimento econômico, já que em nossa sociedade a insatisfação é constante e presente na grande maioria das pessoas.

A grande contradição é que, apesar de toda a sua força de vontade e dedicação, esses trabalhadores não se enxergam como agentes de mudanças e frequentemente aceitam condições muito desfavoráveis a eles. Acredito que isso seja fruto de sua baixa auto-estima e da alienação que têm em relação ao processo produtivo como um todo. Em outras palavras, não enxergam sua importância dentro da Cadeia e muitas vezes nem sabem qual produto final sua matéria-prima gera.

Foi muito importante reconhecer que os modelos de “comércio justo” e “economia solidária” são apenas ideais e, portanto, irrealistas. Por mais próximo que se chegue disso, todos estão sujeitos às regras do mercado. Isso não significa, no entanto, que esses modelos ideais não devam existir e muito menos que deve-se desistir de tentar alcançá-los. Chegar perto já é muito significativo.

A grande descoberta do projeto, para mim, foi perceber que, de perto, nada funciona tão bem quanto parece. Seres humanos serão sempre imprevisíveis, o que cria milhões de obstáculos que exigem muita habilidade para serem contornados. De maneira geral, a certeza que fica é a de que a realidade será sempre muito mais complexa do que se possa imaginar. Por isso, é inútil tentar prever ou manipular o comportamento das pessoas. O que nos resta é aceitar e deixar fascinar.

10. Bibliografia

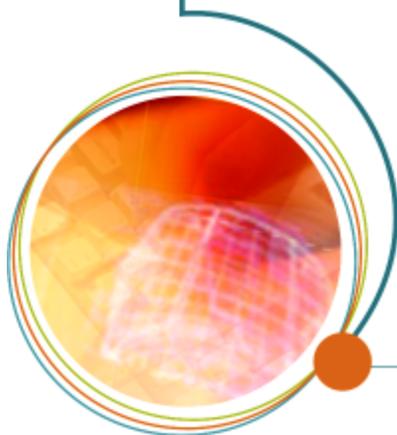
NATURAL Fashion. Campina Grande. Disponível em <www.naturalfashion.com.br>. Acesso em 10 Jul. 2006.

CAMPINA GRANDE. Prefeitura Municipal. **Relatório Anual da Agência Municipal de Desenvolvimento Econômico**. Campina Grande, 2000.

AGÊNCIA Municipal de Desenvolvimento Econômico. Campina Grande. Disponível em <<http://www.amde.pb.gov.br/>>. Acesso em 11 Jul. 2006.

BIELSCHOWSKY, R. Celso Furtado e o pensamento econômico latino-americano. *In*: SYDRIÃO DE ALENCAR (Org.). **Celso Furtado e o Desenvolvimento econômico regional**.

CADEIA Produtiva do Algodão. Disponível em <<http://www.cnpa.embrapa.br>>. Acesso em 11 Jul. 2006.





Projeto Conexão Local



Permitida a reprodução desde que citada a fonte

