



# **IMPACTO DO DESEMPENHO DA COOPERATIVA CAFÉ TIMOR NA SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA DOS SEUS MEMBROS**

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão - Especialização  
em Recursos Humanos

**CARLOS DA CONCEIÇÃO DE DEUS**

**Orientadores:**

Prof<sup>a</sup>. Doutora Fátima Jorge  
Prof. Pedro Damião Henriques

**Évora, 24 de Março de 2011**



# **IMPACTO DO DESEMPENHO DA COOPERATIVA CAFÉ TIMOR NA SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA DOS SEUS MEMBROS**

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão - Especialização  
em Recursos Humanos

**CARLOS DA CONCEIÇÃO DE DEUS**

**Orientadores:**

Prof<sup>a</sup>. Doutora Fátima Jorge  
Prof. Pedro Damião Henriques

**Évora, 24 de Março de 2011**

“Os países produtores de cafés arábicos têm para com Timor, e também para com aqueles que souberam avaliar os seus méritos e depois o estudaram e trabalharam, uma dívida sentimental de gratidão pela cedência deste “Híbrido de Timor”, porque a partir dele se prepararam cultivares com bom potencial produtivo e resistentes às ferrugens, que hoje constituem a base da cafeicultura mundial dos arábicos” (Ferrão 2002).

## **Agradecimentos**

A Deus pela grandeza e graças na minha vida em concluir o meu estudo.

Aos meus pais Carlos de Deus (*em memorias*) e Teresa de Deus pelo sacrifício e oração.

À minha esposa Juliana Oliveira Marçal pelo sacrifício e sofrimento na minha ausência e aos meus irmãos, Fernando, Nelinha, Álvaro, Nazario, Ildefonso (*em memorias*) Joanina, Augusta, Ismenia, Maria Ângela e todos os sobrinhos e sobrinhas. À todo família de Deus e Marçal.

Ao Ministério da Educação e Cultura e ao Reitor da Universidade Timor Lorosae (UNTL) e toda a estrutura pela valiosa oportunidade e suporte nesse estudo.

Ao Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD) e Fundação das Universidades Portuguesa (FUP) pela bolsa de estudo.

Ao Professores orientadores Doutora Fátima Jorge e Doutor Pedro Damião Henriques pela valiosa orientação, paciência, apoio e pelo incentivo os quais foram indispensáveis para a realização deste trabalho.

A todos os professores no Departamento de Gestão em especial Gestão Recursos Humanos pela orientação e bom acolhimento.

A todos os meus colegas de mestrado de Gestão Recursos Humanos, turma 2008, pela contribuição e colaboração nos meus primeiros passos na Universidade de Évora, principalmente, Inês Gonçalves, Marco Paulo, António Dieb e Valdner Ramos.

Aos meus compatriotas de Timor-Leste na Universidade de Évora pelo apoio e compreensão desde o início até a finalização do meu estudo.

A todos aqueles que directa e indirecta colaboraram nos meus estudos até na realização deste trabalho.

Muito Obrigada

## **Resumo**

A qualidade de vida e o nível de bem-estar das populações rurais de Timor-Leste apresenta limitações bastante grandes, mesmo nas regiões produtoras de café, o principal produto agrícola criador de rendimento. O presente estudo analisa o impacto do desempenho da Cooperativa Café Timor (CCT) na satisfação e qualidade de vida dos seus membros, os agricultores produtores de café.

O estudo é baseado na análise documental; em entrevistas semi-estruturada aos dirigentes da Cooperativa Café Timor; e num inquérito por questionário aos produtores de café de uma Cooperativa de Café Orgânica, associado da CCT, localizada no Distrito de Ermera e sub-distrito de Letefoho. O local escolhido para os inquéritos foi o Distrito de Ermera, sub-distrito de Letefoho, devido ao facto do café nesta região ter uma grande qualidade e ser a principal fonte de rendimento das famílias e a população ter uma qualidade de vida com bastantes limitações.

Este estudo analisa a satisfação dos agricultores produtores de café através da avaliação do desempenho da cooperativa, da identificação dos problemas encontrados nas suas operações, do nível de participação dos seus membros, da satisfação dos serviços fornecidos pela cooperativa e da qualidade de vida dos seus membros. Este estudo contribui também para a compreensão do desempenho da CCT, do impacto dos seus principais problemas e constrangimentos no seu desempenho e da relação da cooperativa com outros intermediários que vendem café.

Os resultados dos estudos mostram, por um lado, que a qualidade de vida dos agricultores na região de estudo ainda é baixa e, por outro lado, que os agricultores se encontram satisfeitos com o desempenho da Cooperativa Café Timor.

**Palavras-chave:** café, satisfação, qualidade de vida, Cooperativa Café Timor, Timor-Leste

**Title: The impact of the performance of Cooperativa Café Timor in the level of satisfaction and quality of life of its members**

## **Abstract**

The quality of life and level of well-being of rural people of Timor-Leste has quite large limitations, even in coffee producing regions, where is the main source of farmer's income. This study examines the performance impact of the Cooperativa Café Timor (CCT) in the satisfaction and quality of life of its members, the producing coffee farmers.

The study is based on documentary analysis; semi-structured interviews with leaders of the Cooperativa Café Timor; and a questionnaire survey of coffee producers of an Organic Coffee Cooperative affiliated of CCT. The area of the study was located in Remora District, Sub-District of Letefoho, due to the fact that in this region the coffees have high quality and is the main source of cash income and the populations have a quality of life with many limitations.

This study examines the satisfaction of coffee producers by evaluating the performance of the cooperative, identifying the problems encountered in its operations, the level of participation of its members, the satisfaction with the services provided by the cooperative and the quality of life of its members. This study also contributes to understand the performance of CCT, the impact of their main problems and constraints in its performance and the relationship between the cooperative and the other intermediaries coffee sellers.

The results of this study show that the quality of life of farmers in area studied is still low and that farmers are satisfied with the performance of the Cooperativa Café Timor.

**Keyword:** coffee, satisfaction, quality of life, Cooperativa Café Timor, Timor-Leste.

## **Índice**

Índice de tabelas .....	viii
Índice de diagramas.....	ix
Índice de abreviaturas.....	x
<b>Capítulo I – Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificação do tema escolhido.....	4
1.2 Objectivos da investigação .....	4
1.3 Perguntas de pesquisa e hipóteses de estudo .....	5
1.4 Alcance e delimitação do estudo.....	5
1.5 Organização do estudo.....	6
<b>Capítulo II - Modelos de Desempenho Organizacional do Sector Cooperativo.....</b>	<b>7</b>
2.1 Da orientação de mercado à gestão de marketing.....	7
2.2 Desempenho organizacional, cooperativismo e desenvolvimento .....	9
2.3 Modelos de desempenho cooperativo.....	11
<b>Capítulo III – Do Desenvolvimento Sustentável à Responsabilidade Social das Empresas e Qualidade de Vida dos Cooperantes .....</b>	<b>14</b>
3.1. Desenvolvimento sustentável.....	14
3.2 Responsabilidade social das empresas.....	18
3.3 O desenvolvimento local sustentável.....	20
3.4 O marketing social no âmbito de uma filosofia de RSE.....	24
<b>Capítulo IV - Caracterização do Sector do Café em Timor-Leste .....</b>	<b>36</b>
4.1 Breve análise histórica .....	36
4.1.1 Colonização portuguesa .....	36
4.1.2 Ocupação Indonésia .....	43
4.2 Análise da produção de café cereja.....	45
4.2.1 Variedades de café cultivadas .....	45

4.2.2 Tecnologia de produção .....	46
4.2.3 Principais limitações na produção de café cereja.....	47
4.3 Análise da transformação do café cereja .....	47
4.4 Análise da comercialização .....	48
4.5 Análise socioeconómica .....	51
<b>Capítulo V – Metodologia.....</b>	<b>54</b>
5.1 Área de estudo .....	54
5.2 Instrumentos e técnicas de recolha de dados .....	54
5.2.1 Análise documental .....	55
5.2.2 Entrevistas semi-estruturadas .....	55
5.2.3 Questionários.....	56
5.3 Tratamento e análise dos dados .....	59
5.3.1 Análise qualitativa.....	59
5.3.2 Análise quantitativa.....	59
5.4. Dificuldades na colheita de dados .....	60
<b>Capítulo VI – Estudo de Caso.....</b>	<b>62</b>
6.1. Caracterização da cooperativa .....	62
6.2. Análise das entrevistas a informantes chave.....	65
6.3. Análise dos questionários aos cooperantes .....	70
6.3.1 Características socioeconómicas dos produtores de café .....	70
6.3.2 Produção de café .....	73
6.3.3 Rendimento do café, propriedade da terra e decisões no uso da terra .....	76
6.3.4 Comercialização do café .....	77
6.3.5 Satisfação dos Agricultores como membros da CCO e CCT.....	78
6.3.6 Opinião dos responsáveis da CCO .....	80
6.4 Discussão de Resultados .....	81
6.5 Análise SWOT na perspectiva dos dirigentes da CCT .....	88
<b>Capítulo VII – Conclusões.....</b>	<b>91</b>
7.1. Principais conclusões do trabalho.....	91

7.2. Limitações do estudo .....	93
7.3. Investigaçāo futura.....	94
<b>VIII Bibliografia .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>I</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>III</b>
<b>ANEXO 3.....</b>	<b>XIII</b>
<b>ANEXO 4.....</b>	<b>XIV</b>
<b>ANEXO 5.....</b>	<b>XXII</b>

## **Índice de tabelas**

Tabela 4.1: Produção e quotas de exportação de café, 1995-2000	45
Tabela 4.2: Utilização da mão-de-obra na cultura do café por hectare	47
Tabela 4.3: Área, produção, exportação em peso e valor e consumo interno de café	51
Tabela 4.4: Famílias, área, produção e produtividade em 2006	52
Tabela 5.1: Distribuição da amostra por sucos e aldeias	58
Tabela 6.1: Distribuição da área de café por classes	73
Tabela 6.2: Produção de café cereja por classes	74
Tabela 6.3: Produção café pergaminho por classes	74
Tabela 6.4: Produção de café para venda	74
Tabela 6.5: Produção de café para auto consumo por classes	74
Tabela 6.6: Familiares que trabalham na cultura do café, na limpeza e na colheita em %	75
Tabela 6.7: Combinações dos familiares que trabalham na cultura do café em %	75
Tabela 6.8: Ordenação dos problemas enfrentados na cultura do café em %	76
Tabela 6.9: Classes do rendimento do café por classes	76
Tabela 6.10: Ordenação das dificuldades de venda do café	78
Tabela 6.11: Número de anos de filiação dos agricultores como membros da CCO	78
Tabela 6.12: Nível de satisfação dos agricultores sobre serviços fornecidos pela CCO	79
Tabela 6.13: Nível de satisfação dos agricultores beneficiados com o atendimento médico, ambulatório e de enfermagem	80
Tabela 6.14: Nível de satisfação dos agricultores com os serviços fornecidos pela CCT e da CCT como empresa	80
Tabela 6.15 – Satisfação dos cooperantes e desempenho da CCT	82
Tabela 6.16: Relação da satisfação como membro da CCO com outras variáveis	83
Tabela 6.17: Relação da satisfação serviços CCT com outras variáveis	84
Tabela 6.18: Relação da satisfação CCT como empresa com outras variáveis	85

Tabela 6.19 – Satisfação dos membros da cooperativa e os serviços da CCT	86
Tabela 6.20 – A actividade da CCT e a qualidade de vida	86
Tabela 6.21 – Participação dos sócios e tomada de decisão da CCT	87
Tabela 6.22: Teste de associação entre o número de anos membro da CCO e algumas variáveis explicativas	88
Tabela 6.23: Analise SWOT sobre a CCT	89

## **Índice de diagramas**

Diagrama 4.1 – Circuitos económicos do café produzido pelos agricultores	49
Diagrama 6.1 - Circuito de café na CCT. Fonte: Cooperativa Café Timor, 2010	77

## **Índice de abreviaturas**

- ACI: Aliança Cooperativa International  
A21: Agenda 21  
A21L: Agenda 21 Local  
ABRI: Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (Forças Armadas da Republica da Indonesia)  
BTK: Bakti Timor Karya  
CA: Crédito Agrícola  
CE: Conselho da Europa  
CCO: Cooperativa Café Orgânica  
CCT: Cooperativa Café Timor  
DLS: Desenvolvimento Local Sustentável  
DNE: Direcção Nacional de Estatística  
EUA: Estados Unidos da América  
ILO: International Labour Organization  
LTD: Limitada  
MAF: Ministério Agricultura e Floresta  
MAFP: Ministério Agricultura Floresta e Pesca  
MED: Ministério da Economia e Desenvolvimento  
NCBA: National Cooperatives Business Association  
OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico  
OIT: Organização Internacional do Trabalho  
ONG: Organização Não Governamental  
ONU: Organização Nações Unidas  
OXFAM: Oxford Committee for Famine Relief  
PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
PT: Perusahaan Terbatas  
PUSKUD: Pusat Koperasi Unit Desa  
QV: Qualidade de Vida  
SAPT: Sociedade Agrícola Pátria e Trabalho  
SPSS: Statistical Package for Social Science  
SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats  
TERADP: Timor Reabilitação Económica e Desenvolvimento de Projectos  
TIR: Taxa de Interna de Rentabilidade do Investimento  
USAID: United States Agency for International Development  
UICN: União Mundial pela Natureza

## **Capítulo I – Introdução**

O café de Timor pertence à espécie arábica que teria sido importado das Índias Neerlandesas em 1846 e 1852, mas cuja cultura só logrou desenvolver-se no governo de Afonso de Castro. Pelas condições mesológicas da ilha, transformou-se nos seus caracteres botânicos; mas as suas qualidades essenciais – aroma, sabor e composição química – melhoraram sensivelmente ao ponto de ser considerado no Instituto Botânico de Baitenzorg, como tive ocasião de verificar, como um dos melhores cafés do mundo (Andrade 1907).

Timor-Leste é um dos países mais jovens no mundo. Conhecido no passado como Timor Português, foi colónia portuguesa até 1975, altura em que se tornou independente através de declaração unilateral em 28 de Novembro de 1975, tendo sido invadido pela Indonésia uma semana depois. Permaneceu considerado oficialmente pelas Nações Unidas como território português por descolonizar até 1999. Foi, porém, considerado pela Indonésia como a sua 27.<sup>a</sup> província com o nome de “Timor-Timur”. Em 30 de Agosto de 1999, cerca de 80% do povo timorense optou pela independência em referendo organizado pela ONU. Depois da administração transitória da ONU, em 2002 foi restaurada a independência de Timor-Leste.

O bem-estar das populações rurais de Timor-Leste, a maioria da população, está dependente da exploração dos ecossistemas naturais e semi-naturais. Nestes últimos engloba-se a agricultura de subsistência. Esta fornece os alimentos e o rendimento necessário para a vida dos agregados familiares. De entre as culturas de rendimento sobressai a cultura do café para as regiões produtoras, localizadas no centro e no oeste do país.

O bem-estar das populações rurais é bastante modesto. O índice de desenvolvimento humano era de 0,489 em 2007, valor que dava a Timor-Leste a 162<sup>a</sup> posição. O índice de pobreza humana era de 40,8 em 2007. Nesse mesmo ano a percentagem de população abaixo do limiar da pobreza, de rendimento inferior a \$1,25 por dia, era de 52,9 (UNDP, 2009).

O café tem sido uma parte importante da economia de Timor-Leste por mais de um século. A cafeicultura timorense é uma das principais produções do sector primário, e desempenha um papel importante na economia de Timor-Leste pelo seu valor em relação ao conjunto das exportações, pelo emprego que cria e pelo rendimento que gera para os agricultores. O café é a maior exportação não-petrolífera do território e uma fonte importante de sobrevivência para cerca de 40.000 famílias.

A indústria de café do Timor-Leste enfrenta dois desafios: um à escala global e outro de dimensão local. É consensual que dois dos principais problemas domésticos da produção de café são a produtividade baixa e a qualidade do café. Estas têm a ver com as condições de produção do café cereja, a idade das plantações e a transformação do café cereja em café verde.

O café é uma das maiores *commodities* negociadas no mundo e é produzido em mais de 60 países, que muitas vezes são fortemente dependentes das receitas de exportação de café, como foi o caso de Timor-Leste. Ele gera rendimentos para mais de 100 milhões de pessoas em regiões produtoras de café no mundo. O mercado de café em Timor-Leste é aberto, sem restrições ou taxas às exportações, sendo Timor-Leste um país pequeno e tomador do preço mundial. O rendimento proveniente do café e o bem-estar dos agricultores está fortemente dependente do preço mundial.

Todos os intervenientes do sector do café reconhecem que existe muito potencial para a produção de café de alta qualidade e para aumentos de produtividade. Os benefícios podem provir, principalmente, de melhorias na produção de café cereja e no processamento do café. Devem ser exploradas também alternativas para aumentar o valor do café produzido, sendo a natureza orgânica do café de Timor-Leste um factor que pode trazer um prémio acima do preço médio mundial.

Qualquer perspectiva de desenvolvimento do sector do café em Timor-Leste deverá contemplar a sustentabilidade social, ambiental e económica na produção, processamento pós-colheita e comercialização do café verde por todos os intervenientes, ao longo da cadeia do café, de modo a apoiar o desenvolvimento a longo prazo como uma melhoria continua. Assim a oferta de café de Timor-Leste deve incorporar as noções de sustentabilidade com base nos mecanismos de mercado.

Todos os intervenientes na cadeia de produção do café em Timor-Leste devem cooperar para, constantemente, melhorar a produção e fornecimento de café no seu caminho para a sustentabilidade e aumentar a oferta do café produzido e processado por métodos sustentáveis, promovendo este conceito nos principais mercados.

A prestação de assistência aos agricultores é muito importante, para que estes melhorem os pés de café (replantar e podar os cafezais e as árvores de sombra que os abrigam) e as técnicas de colheita e de processamento do café, assim como possam organizar circuitos comerciais mais competitivos. Os intervenientes na cadeia de produção do café, têm

também responsabilidades na área social e as suas acções devem contribuir para a melhoria das condições de vida dos trabalhadores e suas famílias e para a preservação do meio ambiente.

Assim, os agricultores timorenses e os vários intervenientes do sector do café sabem das necessidades de melhorar a qualidade do café local. De entre as instituições com intervenção no sector do café sobressai a Cooperativa Café Timor (CCT). A CCT é uma organização cooperativa dos agricultores do café orgânico de Timor-Leste, fundada em 2000 e sucessora da cooperativa Indonésia PUSKUD.

A CCT desempenha um papel muito importante ao garantir e estabelecer uma ligação entre os agricultores produtores de café e o mercado nacional e internacional. Neste sentido, o seu impacto na qualidade de vida dos agricultores, em termo reais, é muito significativo.

Os objectivos do projecto actual da CCT são os seguintes (NCBA 2003):

- Contribuir para a reabilitação da economia de Timor-Leste
- Melhorar os níveis de renda e condições de vida das famílias de agricultores de pequena escala
- Emprego de grande número de timorenses em ocupações viável e sustentável
- Melhorar as capacidades empresariais e as operações de negócios das empresas rurais
- Contribuir para o desenvolvimento de um ambiente político favorável para a agricultura de pequena escala e para as empresas de pequena e média dimensão.

Alguns dos resultados da acção da CCT estão a ser utilizados para serviços colectivos para os agricultores, como a formação de competências básicas e cuidados de saúde.

Um dos motivos de a CCT estabelecer acordos com algumas clínicas foi a suposição de que os trabalhadores agricultores saudáveis seriam mais produtivos. Uma das características centrais de qualquer estratégia para melhorar a qualidade de vida dos agricultores, é o esforço para assegurar que todos, principalmente a população pobre, têm acesso a educação básica e a um pacote de serviço básico de saúde. Uma população instruída e saudável vai proporcionar uma mão-de-obra mais produtiva, capaz de responder à mudança e mais capaz de poder contribuir para financiar o serviço. Além de

prestar um serviço muito necessário para as famílias de agricultores membros, as clínicas aumentam as receitas da cooperativa através dos pagamentos dos não membros.

Para realmente melhorar a vida dos agricultores e suas famílias no futuro, a CCT deverá permanecer uma empresa competitiva no mercado e a sua gestão deverá incorporar mecanismos de transparência, participação, sustentabilidade e qualidade, de modo a proporcionar aos seus sócios, os agricultores, o nível de rendimento e bem-estar mais elevado possível.

### **1.1 Justificação do tema escolhido**

A quase inexistência de estudos empíricos que abordam o impacto do desempenho da Cooperativa Café Timor na satisfação e qualidade de vida dos seus membros e das alterações na evolução da cooperativa, por um lado, e a tentativa para melhorar a compreensão que temos sobre o impacto do desempenho da CCT na satisfação e qualidade de vida dos seus membros, por outro, consubstanciam a elaboração deste estudo.

Este estudo visa melhorar a compreensão que os principais agentes das actividades do café têm sobre a crescente sofisticação do processo de desempenho da cooperativa na satisfação e qualidade de vida dos seus membros.

### **1.2 Objectivos da investigação**

O presente estudo visa investigar o impacto do desempenho da Cooperativa Café Timor na satisfação e qualidade de vida dos seus membros. No que concerne os objectivos específicos pretende-se:

- Examinar o impacto do desempenho da Cooperativa Café Timor nos cooperantes;
- Analisar o grau satisfação dos membros da cooperativa com os serviços fornecidos pela cooperativa;
- Analisar qualidade da vida dos membros da cooperativa;
- Reflectir sobre a participação dos sócios na actividade da cooperativa.

### **1.3 Perguntas de pesquisa e hipóteses de estudo**

Esta pesquisa tentará encontrar respostas para as perguntas chave seguintes:

1. Qual foi o impacto do desempenho da cooperativa nos agricultores de café?
2. Até que ponto, os serviços fornecidos pela CCT satisfazem os seus membros?
3. O desempenho da cooperativa contribui para elevar a qualidade de vida dos seus membros?
4. Qual a participação dos sócios nas tomadas de decisão da CCT?

Nesse sentido construíram-se as hipóteses a estudar que de seguida se apresentam:

H1: A satisfação dos cooperantes está positivamente relacionada com o desempenho da CCT;

H2: O grau de satisfação dos membros da cooperativa está positivamente relacionado com os serviços fornecidos pela CCT;

H3: A actividade da CCT influencia positivamente a qualidade de vida dos membros da CCT;

H4: A participação dos sócios nas tomadas de decisão é pequena.

### **1.4 Alcance e delimitação do estudo**

Este estudo contribuirá para a compreensão de impacto do desempenho da cooperativa do café, dos seus problemas principais e constrangimentos no seu desempenho e da relação da cooperativa com outros intermediários que vendem café.

Estudo também vai se concentrar na satisfação dos agricultores do café, através da avaliação do desempenho da cooperativa, da identificação dos problemas encontradas nas suas operações, da extensão da participação dos seus membros, da satisfação dos serviços fornecidos pela cooperativas e da qualidade de vida dos seus membros. A parte prática do estudo foi realizada no sub-distrito de Letefoho, distrito de Ermera, através da realização de um inquérito por questionário aos produtores de café.

## **1.5 Organização do estudo**

Numa antevisão, e para nos servir de guia, podemos dizer que o nosso trabalho foi organizado da seguinte forma. No segundo capítulo tratamos dos modelos de desempenho organizacional do sector cooperativo. No terceiro capítulo tratamos do desenvolvimento sustentável da responsabilidade social das empresas e qualidade de vida dos cooperantes. No quarto capítulo fazemos uma caracterização do sector do café em Timor-Leste. No quinto capítulo descrevemos a metodologia usada. No penúltimo capítulo apresentamos os resultados do estudo de caso, entrevista aos membros da CCT e questionários aos cooperantes. No último capítulo tiramos as principais conclusões, referimos as limitações de estudo e sugerimos investigação futura.

## **Capítulo II - Modelos de Desempenho Organizacional do Sector Cooperativo**

O que antes da revolta iniciada em 1911, era ainda um conjunto de densas florestas, quase impenetráveis e de carácter sagrado (*lúlic*), nas regiões de Raimera, Riac e Leo-Laco, transformou-se numa granja agrícola experimental e fazenda de rendimento do Estado, a cargo da Repartição de Fomento. Desde logo se preparou o terreno para plantação de café, ... (Figueiredo 2004)

Este capítulo enquadraria teoricamente o conceito de orientação de mercado, desempenho organizacional do sector cooperativo, orientações estratégicas na gestão de mercados e o seu papel no terceiro sector.

### **2.1 Da orientação de mercado à gestão de marketing**

O conceito de orientação de mercado evoluiu do conceito de orientação de marketing, tendo sido proposto primeiro por Shapiro (1988) e depois operacionalizado por Day (1990), Narver e Slater (1990), etc.

Shapiro (1988) citado por Carvalho (2005, p.54) definiu uma organização orientada para o mercado como possuindo três características: (1) a informação sobre todas as influências importantes nas compras atravessa todas as funções da organização; (2) as decisões estratégicas e táticas são tomadas inter-funcionalmente e inter-divisões; e (3) as divisões e funções tomam decisões bem coordenadas e executam-nas com empenhamento.

Deshpandé e Webster (1989) citados por Carvalho (2005) insistem na concentração estratégica no cliente e no conceito de marketing como cultura da organização.

Portanto, a orientação de mercado implica preocupação com os vários *stakeholders* de uma organização como é o caso da Cooperativa Café Timor. O seu público prioritário é constituído pelos grupos de pessoas que a cooperativa tenta servir, os doadores (por ex. financiadores privados) e os públicos (por ex. Estado).

Segundo Lindon *et. al.* (2004, p. 54) o mercado é o conjunto dos *públicos susceptíveis de exercer influência sobre as vendas* de um produto, ou de forma mais ampla, sobre as actividades de uma organização. Estes públicos podem ser indivíduos, empresas ou instituições. Na caracterização deste “públicos” deveremos considerar não apenas os consumidores, utentes ou utilizadores actuais, mas também os potenciais.

Entretanto, podemos dizer que a orientação de mercado é vista como um recurso da aprendizagem organizacional e como uma parte integrante da capacidade de marketing de uma organização. Isto é, o conceito de marketing, internalizado na cultura ou filosofia da organização, tem como manifestação comportamental a orientação para o mercado.

O avanço da sociedade da informação tem vindo a induzir uma reorganização profunda nas formas de produzir, trabalhar e aprender, potenciando novos estilos de vida, novos laços sociais e novos determinantes do bem-estar, da cultura à ciência, da cidadania à qualidade ambiental.

Portanto, o marketing apresenta-se como um conjunto de acções que visam responder às necessidades dos clientes.

Um dos problemas para a introdução e desenvolvimento da função de marketing nas organizações sem fins lucrativos tem sido o excesso de orientação para o fornecimento de uma função oferta, não levando em conta, muitas vezes, as verdadeiras necessidades e desejos das populações-alvo (Carvalho, 2005, p. 45).

A gestão de marketing comprehende o processo de planeamento e execução da concepção, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, de forma a criar trocas que satisfaçam os objectivos e desejos dos clientes (Kotler, 1997).

O planeamento estratégico é fundamental para se conseguir, atempadamente, desenvolver processos adaptativos entre os objectivos, capacidades e recursos de uma organização e as suas oportunidades de mercado (Carvalho, 2005, p. 83).

O mesmo autor acrescenta que o processo de planeamento estratégico de uma organização implica a definição da sua missão e metas prioritárias, a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças: evolução política, económica, social, cultural, tecnológica e dos mercados), a análise do ambiente interno (forças e fraquezas: evolução das capacidades, das competências e das actividades), a formulação de objectivos, de estratégias e de programas, a orientação, a implementação dos programas, a atenção aos resultados, o controlo do processo e a avaliação contínua e final de resultados e do desempenho (Carvalho, 2005, p. 83).

## **2.2 Desempenho organizacional, cooperativismo e desenvolvimento**

O desempenho das organizações pode ser medido em termos de eficácia e eficiência. A eficácia do desempenho tem a ver com os resultados das organizações, isto é, com o grau de cumprimento das suas metas e objectivos (Carvalho, 2005, p. 106).

Portanto, os grandes objectivos das organizações sem fins lucrativos passam pela consecução de mudanças comportamentais que asseguram uma maior qualidade de vida às populações-alvo, assim como a todos os envolvidos, repercutindo-se num aumento do bem-estar geral da sociedade (Carvalho, 2005, p. 107). Neste sentido, a Cooperativa Café Timor como empresa que compra e exporta o café aos países consumidores de café, como por exemplo Estados Unidos da América, etc., tem responsabilidade social incorporada no seu desempenho para que possa assegurar e melhorar a qualidade de vida dos agricultores produtores de café. Sendo assim, na gestão estratégica do seu desempenho é importante utilizar o marketing como um meio para a realização dos seus objectivos.

Os critérios do desempenho podem ser divididos em duas categorias, a saber: os relacionados com a eficiência económica e os que se relacionam com os objectivos de realização.

Para que a expectativa da realização do desempenho baseada em objectivos estratégicos de uma companhia ou empresa, os padrões que são encontrados ou excedidos por negociantes principais. Os padrões podem ser estabelecidos com base na visão da companhia ou empresa futuros, históricos e previsões da futura desempenho, ou pelo teste de desempenho de um sistema contra factores de êxito-chave na indústria. Neste modo uma empresa estabelece critérios do desempenho compatíveis com a sua missão e objectivos. Tipicamente o gestor de marketing preocupado com o desempenho total em cinco áreas-chave como eles se aplica a desenho e implementação da mistura de marketing: rentabilidade, produtividade, liquidez e acção de alavanca (Anderson e Vincze, 2000).

Bialoskorski (2004) define as cooperativas como organizações ‘diferentes das empresas que apenas visam o lucro nos mercados, pois gera empregos, desenvolvimento económico e contribui para geração e distribuição de renda, o que as outras empresas não fazem com eficiência. Mas, para que essas funções sociais possam ser exercidas, a

organização cooperativa tem de funcionar de modo economicamente eficiente e rentável [...] “.

Segundo Alves (2003), os princípios do cooperativismo, uma vez seguidos adequadamente, podem prestar uma grande contribuição para o desenvolvimento económico e social de uma região, estado ou país através do aumento das oportunidades de trabalho; da diminuição da desigualdade de renda; do fortalecimento das instituições democráticas; da defesa das liberdades individuais e da humanização das relações económicas.

A organização Internacional do Trabalho, OIT, divulgou, em 2002, um documento, ‘Recomendação nº 193’ reconhecendo o importante papel desempenhado pelas cooperativas no desenvolvimento económico e social das nações. O documento destaca a sua colaboração para o desenvolvimento humano sustentável, além de enfatizar a sua importância no combate à exclusão social. Além disso, a OIT recomenda a todos os governos a adopção de políticas de incentivo ao cooperativismo (ILO, 2002).

O cooperativismo tem mundialmente um papel bastante relevante. Segundo dados da Aliança Cooperativa Internacional – ACI (2007), o movimento cooperativo envolve hoje cerca de 800 milhões de pessoas em todo o mundo, gerando 100 milhões de empregos, número este 20% maior do que o gerado por empresas multinacionais.

De modo geral, as cooperativas devem atingir a eficiência económica para poderem atingir também a função social de geração de renda e prestação de serviço à população. Para que se consiga a eficiência económica é necessário incorporar uma gestão especializada e profissional, capaz de tomar decisões com destreza e rapidez (Bialoskorski, 2004).

As cooperativas, organizadas como empresas em benefício dos seus membros, oferecem um modelo empresarial que é particularmente relevante em épocas economicamente difíceis e em casos de colapsos dos mercados. Um grupo autónomo, Cooperativa Café Timor, é amplamente acessível, especialmente aos mais carenciados e marginalizados. Onde a empresa privada ou o governo é mais débil, particularmente em áreas rurais remotas, as cooperativas devem conferir capacidade às populações locais para que se organizem e melhorem as condições de vida.

As cooperativas promovem e apoiam o desenvolvimento empresarial, criando emprego produtivo, predispondo receitas e ajudando a reduzir a pobreza, ao mesmo tempo que reforçam a inclusão social, a protecção social e a estruturação da comunidade.

Para este efeito de acordo com Bialoskorski (2004), quando o processo de desenvolvimento falha, isto é, quando prima apenas pelo lado económico, a sociedade busca maneiras de corrigir as imperfeições com iniciativas capazes de promover a geração de renda. As cooperativas são formas de equilibrar esta situação, dando a oportunidade de gerar renda e provendo a população de serviços básicos como saúde e educação e, por vezes, exercendo funções do estado.

### **2.3 Modelos de desempenho cooperativo**

O mundo actual está cada vez mais competitivo, o avanço da tecnologia e a necessidade de melhorar os processos produtivos, criam desafios diários para as organizações que buscam, mais do que nunca, novos métodos e práticas de capacitação e qualificação dos seus colaboradores (Azevedo, 2008). O desenvolvimento do capital humano é a tarefa principal nos recursos humanos de uma organização e de forma particular numa organização de tipo cooperativo, visando o aperfeiçoamento pessoal e profissional, tornando o indivíduo mais comprometido, produtivo, eficiente e participativo no desempenho da sua organização.

Para a organização ter capacidade de gerir os seus recursos e implementar os programas que foram estabelecidos a organização deve ter recursos humanos capacitados. Neste sentido, de acordo com Camara *et al.* (2003), a formação técnica das pessoas, continuando a ser predominante, aparece com importância crescente, a formação comportamental. A formação comportamental, criando a apetência para a mudança e permitindo que ela ocorra em boas condições tem um papel-chave na capacitação dos recursos humanos. O mesmo autor salienta que as empresas necessitam de quadros com as competências necessárias à flexibilidade que as acções para o exterior exigem. A formação torna-se, assim, um elemento crucial para o desenvolvimento dos Recursos Humanos, possibilitando ao marketing interno atingir o seu objectivo, ou seja, proporcionar uma resposta adequada e consentânea com as exigências externas.

Contudo, qualquer organização precisa de estabelecer critérios do controlo de comportamento e do desempenho dos seus colaboradores, mas os modelos de gestão burocrática que enfatizam um controlo demasiadamente formal e hierárquico, predominantes nas empresas tradicionais, estão pouco a pouco sendo trocados pelos controlos do cliente e do colaborador (Azevedo, 2008).

Portanto, o sucesso de qualquer organização depende da excelência do desempenho humano, desta forma, o modelo cooperativista da gestão das pessoas é uma excelente maneira da empresa se organizar para conseguir gerir, educar e orientar o comportamento humano no trabalho, focando-se nos princípios, estratégias e práticas do processo de gestão holística.

As cooperativas foram e são determinantes para a aplicação e execução das políticas a nível nacional e comunitário, aliando um papel de organização do sector com o do seu desenvolvimento económico, que se reflecte no volume de vendas, nível de emprego, bem como pelo número de membros, nomeadamente em sectores estratégicos relevantes (Azevedo, 2008).

Da avaliação do seu desempenho constata-se um esforço da capacidade das cooperativas se modernizarem e adaptarem, respondendo às regras de mercado e aos interesses organizativos dos membros, ao mesmo tempo que se verifique uma diversificação nas áreas de intervenção.

Constata-se, no entanto, uma falta significativa de capacidade de gestão ao nível das estruturas dirigentes, sobretudo com insuficiência de competências nas áreas da negociação e liderança (Azevedo, 2008).

O desempenho, geralmente, é controlado mediante os factores como rentabilidade, vendas, acção do mercado, valor de accionista, produtividade do empregado, e a satisfação do cliente. Embora as variáveis sejam analisadas, os gestores normalmente consideram um número de padrões que, simultaneamente, se combinam para fornecer uma medida total do desempenho. Mesmo embora as variáveis mais comuns que são usadas para representar o desempenho de uma organização sejam quantitativas (p. ex., lucros líquidos, regresso na equidade), muitas medidas qualitativas (p.ex., satisfação do cliente, modificação de atitude em direcção à companhia ou aos seus produtos) também são consideradas numa avaliação total do desempenho (Anderson e Vincze, 2000).

Por exemplo, uma empresa ou firma poderia considerar a eficiência da sua operação baseada na baixa do preço e margens de contribuição bem como a produtividade do seu pessoal do sector produtivo na fábrica, gente comercial que convida os cliente da companhia ou empresa, ou a tarifa da nova introdução de produto em mercado.

Os factores qualitativos que são mais elusivos, e daqui mais subjectivos, ajudam a gerência a ganharem uma melhor compreensão do desempenho total. Por exemplo, a satisfação do cliente, qualidade do produto (como é percebido pelo cliente), e regresso

no investimento na publicidade pode ser combinada com factores quantitativos no medir do desempenho (Anderson e Vincze, 2000).

## **Capítulo III – Do Desenvolvimento Sustentável à Responsabilidade Social das Empresas e Qualidade de Vida dos Cooperantes**

O café Arábica é a verdadeira moeda externa de Timor. É afinal com esse “ouro negro” que se fazem as aquisições no exterior (Magro 1943).

Este capítulo enquadra teoricamente o conceito de desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social empresarial, o desenvolvimento local sustentável, o marketing social no âmbito de uma filosofia de RSE, as variáveis do marketing cooperativo, as políticas de recursos humanos e a qualidade de vida dos cooperantes.

### **3.1. Desenvolvimento sustentável**

O conceito de desenvolvimento caracteriza-se por uma transversalidade que abrange várias áreas das ciências desde a economia à biologia, sociologia à geografia, ecologia à antropologia. Na concepção de Ignacy Sachs (2007), Dalal-Clayton e Bass (2002) e Strange e Bayley (2008), citados em Bittencourt (2007), envolve variados temas como crescimento económico, trabalho e emprego, educação, pobreza, igualdade, integração local, população, qualidade de vida, meio ambiente, cultura, etc.

A Organização das Nações Unidas (ONU), em 1980, criou a Estratégia Mundial da Conservação (IUCN/UNEP/WWF, 1980), cit. por Bittencourt (2007) alertando a comunidade mundial na elaboração de políticas sustentáveis. O termo “desenvolvimento sustentável” como um conceito envolvendo as dimensões sociais, económicas e políticas é usado inicialmente pela União Mundial para a Natureza (UICN) na elaboração da Estratégia Mundial da Conservação. Este documento, já naquela época, fez referência sobre o bem-estar e qualidade de vida da sociedade humana e alerta os países para elaborarem as suas acções visando o desenvolvimento sustentável (Dalal-Clayton e Bass, 2002; Strange e Bayley, 2008) cit. por (Bittencourt, 2007).

Segundo Pezzey (1989) cit. por Baroni (1992), o conceito de desenvolvimento económico sustentável quando aplicado ao terceiro mundo, no que diz respeito directamente à melhoria do nível de vida dos pobres, a qual pode ser medida quantitativamente em termos de aumento de alimentação, renda real, serviços

educacionais e de saúde, saneamento e abastecimento de agua, etc., e não diz respeito somente ao crescimento económico no nível de agregação nacional.

Relativamente ao crescimento económico e à redução da pobreza são os principais objectivos para o desenvolvimento sustentável de Timor-Leste. A redução da pobreza devia ser abordada através de políticas e programas de responsabilidade social que possam ajudar a redistribuir o aumento do número de bens e de oportunidades, rendimento, serviços de saúde e escolas, para os carenciados nas zonas rurais. Neste sentido, o impacto do desenvolvimento sustentável pode reduzir as diferenças entre áreas rurais e urbanas referentes ao acesso a serviços sociais básicos como educação e saúde e serviços económicos essenciais, como, por exemplo, formação, tecnologia, crédito e mercados.

Considerado por especialistas como uma das respostas internacionais mais marcantes no século passado, a Cimeira da Terra, realizada em 1992, teve como objectivo principal encontrar condições concretas de equilíbrio entre desenvolvimento socioeconómico e a conservação e protecção do meio ambiente (Strange e Bayley, 2008) cit. por (Bittencourt, 2007). A Conferência foi fundamental para consolidação do conceito de desenvolvimento sustentável e este foi publicado pelo Relatório Brundtland em 1987 e é utilizado como o conceito oficial até os dias actuais:

*“O desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades, conciliando desenvolvimento económico à conservação ambiental” (ONU, 1991, p.46 cit. por Bittencourt, 2007).*

Na opinião de Dalal-Clayton e Bass (2002) cit. por (Bittencourt, 2007) o conceito de desenvolvimento sustentável expressa duas dimensões fundamentais em sua base. A primeira refere-se à dimensão ética, de equidade entre gerações. No mesmo plano as expectativas quanto à questão do bem-estar fundem-se tanto para a geração actual como para as gerações futuras. Este facto deve-se ao facto do descompromisso de sustentabilidade colocar em risco as necessidades futuras, e os modelos de organização da sociedade podem deixar de existir. A segunda refere-se à dimensão temporal. Neste momento os autores atentam para que a sociedade seja mais precavida nas suas atitudes comportamentais. Isto que dizer que a sociedade deve perceber a lógica de curto prazo por lógicas de maior prazo, apostando na resolução dos problemas que se projectam no futuro.

Outros aspectos que observamos são de que o Relatório Brundtland possibilita uma compreensão de transversalidade sobre o conceito de desenvolvimento sustentável, demonstrando a sua interface com diversas áreas do conhecimento. No centro do conceito temos os objectivos económicos, sociais e ambientais da sociedade que são complementares e interdependentes no processo de desenvolvimento. Na opinião de alguns autores o desenvolvimento sustentável exige alterações de política e coerência com o meio nos diversos sectores que promovem a qualidade de vida à sociedade (Dalal-Clayton e Bass, 2002; Strange e Bayley, 2008) cit. por (Bittencourt, 2007). Para a concretização dos objectivos do desenvolvimento, ainda na Cimeira da Terra pensou-se numa estratégia nacional de desenvolvimento local sustentável.

A Agenda 21 é um dos documentos considerado mais abrangente e que selou o compromisso entre os países participantes na Cimeira da Terra. Pode-se afirmar que a melhor resposta internacional contida na Agenda 21 (A21) é de vitalidade ao desenvolvimento local sustentável. Ela dá organicismo à proposta de desenvolvimento sustentável porque o faz chegar à esfera local. O primeiro debate dessa proposta buscou o conceito de “Local”, sugerindo ser um conjunto de elementos que formam um território e sua população, podendo ser um micro região, município, freguesia ou comunidade. É a partir deste documento que o desenvolvimento sustentável, até então discutido ao nível internacional, é lançado aos Estados, Autarquias, Concelhos e a comunidade local (Strange e Bayley, 2008) cit. por (Bittencourt, 2007).

Para Strange e Bayley (2008) cit. por (Bittencourt, 2007) a A21 é um plano de acção com a finalidade de ser aplicado globalmente, nacionalmente e localmente. Apresenta, tanto para o poder público, sector privado, terceiro sector e a sociedade civil, a grande linha mestra para a promoção de acções. Em termos operacionais, tais acções, fomentam a integração entre o crescimento económico, equidade social e a protecção ao meio ambiente (PNUD, 2000) cit. por (Bittencourt, 2007). A estratégia principal da A21 é propor soluções e alternativas que favoreçam o desenvolvimento local sustentável. É uma ferramenta que conjuga participação e transformação social (A21 Global, 1997) cit. por (Bittencourt, 2007). Para todas as Nações a A21 é um plano de acção global direcionado para o desenvolvimento local sustentável (Dalal-Clayton e Bass, 2002; Strange e Bayley, 2008; UN, 1992) cit. por (Bittencourt, 2007).

Segundo Holliday cit. por Rossi *et al.* (2000) cit. in (Jorge e Roberto, 2009), identificam-se quatro factores-chave do processo de desenvolvimento sustentável: O

primeiro factor refere-se aos materiais utilizados pelas organizações em seus processos produtivos, que devem ser de grande aplicabilidade em diversos ramos da ciência e de fácil difusão, proporcionando uma grande parcela da sociedade acesso aos produtos e aos benefícios por eles proporcionados. O segundo enfatiza a necessidade da inclusão de grande parte da população mundial no processo de consumo, população que está hoje afastada do mercado consumidor (DIJK, 2000) cit. por (Jorge e Roberto, 2000). Este facto levaria a criação de valor para os *shareholders* através da extensão dos mercados e benefícios sociais como o maior engajamento de populações locais nas estratégias de desenvolvimento sustentável, melhoria da qualidade de vida e maior igualdade social, entre outros (Prahala cit. em Rossi *et al.*, 2000 citado in Jorge e Roberto, 2000).

O terceiro factor seria a criação de valor através da promoção de maior integração dos trabalhadores na sociedade, gerando a consciencialização do pessoal operacional. Segundo Benedetti *et al.* (2003) citado in Jorge e Roberto (2009), os funcionários teriam um peso adicional nas acções de desenvolvimento sustentável, pois são eles os principais responsáveis pelo desenvolvimento e operação dos processos produtivos das organizações e pelas consequências ambientais e sociais dos mesmos.

O quarto e último factor refere-se ao crescimento sustentável por meio da redução degradação ambiental. Ainda segundo Benedetti *et al.* (2003 citado in Jorge e Roberto, 2000), ‘são diversas as actividades operacionais que têm relevância com o desenvolvimento sustentável, tanto no recebimento como na armazenamento ou distribuição.

A necessidade de a organização ter uma vantagem competitiva sustentável é ressaltada por Rodriguez *et al.* (2002 citado in Jorge e Roberto, 2009), implicando na capacidade de não permitir que a concorrência emite ou copia suas vantagens. Para isso haveria a necessidade de uma dinâmica da organização, como resultado da inter-relação entre as duas abordagens clássicas de estratégias – a baseada em recursos (visão interna) e a baseada nas actividades (visão externa). Pelo facto do conceito de desenvolvimento sustentável englobar aspectos económicos, sociais e ambientais, e a sustentabilidade da vantagem competitiva exigir uma visão dinâmica dos negócios, segundo o mesmo autor introduzem uma nova abordagem, a qual dão o nome de ‘uma visão dinâmica e sustentável da empresa’.

As empresas e em especial as de tipo cooperativo devem praticar o desenvolvimento sustentável, uma vez que esta prática tem relação directa com a dinâmica das

companhias e, portanto, isto implica desenvolver seus recursos, capacidades e actividades. Os vários autores que abordam o papel das empresas no desenvolvimento sustentável dos territórios defendem que as organizações que desenvolvem novos recursos, capacidades e actividades serão capazes de sustentar suas vantagens competitivas, reforçando a dificuldade de imitação e substituição. Como consequência, cria-se o ambiente propício para a inovação, que é fonte de vantagem competitiva sustentável e que gera valor não apenas para organização, mas para a sociedade como um tudo. Nesse sentido as relações empresariais têm chegado a tal ponto de exigência, que na actualidade qualquer organização, por que menor representatividade económica que possua, coloca entre os critérios de financiamento de projectos a necessidade de comprovação do impacto ambiental e social.

### **3.2 Responsabilidade social das empresas**

A evolução do pensamento sobre as relações *empresa-sociedade* tem-se desenvolvido à volta de três teorias sobre a performance social, segundo Frederick (1987) cit. por (Jorge e Silvério, 2004). A primeira teoria que surgiu foi a *responsabilidade social da empresa*, tendo tido um grande eco entre os investigadores e gestores durante os anos 50 e 60. Nos anos 70 apareceu com força uma teoria mais orientada para a acção e para os resultados, denominada *resposta social da empresa* que suplantava mas não substituía a primeira teoria. Em meados dos anos 70 começou a formar-se a teoria da *ética empresarial*, impulsionada pelas preocupações que foram surgindo sobre a qualidade ética das decisões empresariais.

A *responsabilidade social da empresa* emerge como uma reacção ao modelo económico clássico que defendia que a única responsabilidade da empresa era maximizar os benefícios de forma imediata com uma única restrição, a do cumprimento estrito da lei. Em contraposição a esta corrente surgem os defensores da responsabilidade social que argumentam que as responsabilidades empresariais vão para além do seguimento dos sinais do mercado e do estrito cumprimento da lei. A teoria da responsabilidade social da empresa está fundamentada em duas premissas básicas (Wartick e Cochran, 1985) cit. por (Baez, 1996) cit. in (Jorge e Silvério, 2004) que giram à volta dos *objectivos e valores* da sociedade. São respectivamente: a) O *contrato social* e b) a *agência moral*. Para Friedman (1970), a empresa não deverá envolver-se em projectos que

manifestamente não defendam os interesses dos seus accionistas. Há apenas uma responsabilidade social do negócio. Utilizar os recursos da empresa, com respeito pelas regras do mercado, para aumentar os lucros para os seus accionistas (Corrêa e Medeiros, 2000) cit. por Seabra *et. al.* (2008).

Perante os argumentos tão extremados de Friedman surgiu um conjunto de autores que apresentaram outras perspectivas como é o caso de Davis (1973) cit. por Seabra *et. al.* (2008) que defende que uma empresa não está a ser socialmente responsável se apenas cumprir as exigências mínimas da lei. A responsabilidade social vai para além disso; consiste na aceitação voluntária, por parte da empresa, de obrigações sociais que vão para além dos normativos legais.

Um exemplo do marketing social foi o projecto DELTA TIMOR do grupo Nabeiro que associou a marca DELTA à causa de Timor. Integrada nesse projecto, a campanha ‘Um café por Timor’ constitui em por cada embalagem de café Delta Timor 250 g produzida, a Delta Cafés enviar 0,25 euros para Timor destinados à construção de infra-estruturas de apoio à população, com aplicação particular em infra-estrutura de ensino/formação (Delta Cafés, 2003 citado em Seabra, 2008).

A primeira premissa tem subjacente o facto de que as empresas existem devido a uma vontade expressa por parte da sociedade. Assim, o seu comportamento e forma de operar têm de estar em concordância com os princípios estabelecidos por aquela. A empresa tem, nesta perspectiva, um jogo implícito de direitos e obrigações. Este contrato social é um veículo através do qual o comportamento da empresa está comprometido com os objectivos da sociedade.

A segunda premissa refere-se à “agência moral”, devendo as empresas actuar como agentes morais dentro da sociedade. As empresas têm, por um lado, a capacidade para utilizar regras morais na tomada de decisões e por outro lado, a capacidade para controlar, não apenas as suas acções públicas, mas também a estrutura das políticas e regras. Como afirma Brown (1992) cit. por (Jorge e Silvério, 2004), assumir que as organizações têm a condição de ser agentes morais significa poder “atribuir-lhes as mesmas características que aos agentes morais humanos: poder para escolher e responsabilidade das escolhas realizadas”.

O conceito mais desenvolvido e aceite de responsabilidade social é o das quatro categorias de Carroll (1979) cit. por (Jorge e Silvério, 2004). O modelo de Carroll inclui

responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias (voluntárias). Estas categorias não são mutuamente exclusivas, nem têm intenção de formar um contínuo onde estejam de um lado os interesses económicos e no outro extremo os interesses sociais. A importância do modelo surge da assumpção de que a responsabilidade social não é distinta nem está separada da *performance* económica, é uma parte das responsabilidades totais das empresas.

A proposição de Carroll é uma parte da responsabilidade social mais importante como referência para a implementação destas variáveis, entretanto, as balizas entre estas dimensões são radicalmente ténues, e em muitas situações são sobrepostas. Além disso, estes conceitos variam em função do ambiente organizacional. O que é considerado uma atitude ética ou socialmente responsável pode variar de maneira significativa em função do ambiente organizacional no qual as empresas se inserem, introduz a natureza e qualidade de suas relações como um conjunto mais amplo dos seus *stakeholders* actuais e com as futuras gerações.

### **3.3 O desenvolvimento local sustentável**

A sustentabilidade global dificilmente será atingida se o local não for visto como o espaço territorial que origina e soluciona os problemas socioeconómicos e ambientais. A convergência dessa dimensão acontece no espaço onde as pessoas moram, trabalham e vivem socialmente (CE, 2007) cit. por Bittencourt (2007). Assim, torna-se necessário um planeamento de acção estratégico que seja para o local uma agenda de desenvolvimento sustentável (Dalal-Clayton e Bass, 2002; Strange e Bayley, 2008) cit. por (Bittencourt, 2007).

Como proposta para o desenvolvimento local sustentável (DLS) o Capítulo 28 da Agenda 21 – iniciativas das autoridades locais em apoio à Agenda 21 – menciona o conceito de Agenda 21 local (A21L). Este conceito fala da implementação do plano de acção estratégico participativo, transdisciplinar e multisectorial alcançados ao nível local. Preconiza que de modo global a proposta da Agenda 21 (A21) é formar uma rede de sociabilidade que integre todas as cidades do mundo no mesmo objectivo – Desenvolvimento Local Sustentável (CA, 1994) cit. por Bittencourt (2007).

Numa perspectiva metodológica, o plano de acção estratégico fixa prioridades locais envolvendo todos interessados, representantes da sociedade civil, Terceiro Sector, sector

privado e o governo (CA, 1994; Dalal-Clayton e Bass, 2002) cit. por Bittencourt (2007). Desse modo chama-os para elaborar e implementar no local a A21 integrada na estratégia nacional de desenvolvimento sustentável. Na nossa percepção este compromisso que conduz à construção da Agenda 21 Local (A21L) tende a formar uma rede para o desenvolvimento local integrado e sustentável. Esta rede integrada pode também contribuir para a implantação e a implementação de políticas de desenvolvimento local sustentável no Terceiro Sector com o objectivo de solucionar e reverter os processos de insustentabilidade em curso, no modelo de desenvolvimento em actividade no mundo.

Estas perspectivas da Agenda 21 local podem ser implementadas no plano estratégico de desenvolvimento sustentável de um país como. No caso de Timor-Leste seria possível e desejável adoptar no plano de desenvolvimento nacional as dimensões da pobreza com ênfase na educação, saúde, abastecimento de água, saneamento, infraestruturas, telecomunicações, segurança e aumento dos poderes locais. Portanto, o aumento dos poderes locais seria uma forma de suprir a falta de ‘voz’ activa e uma participação limitada dos mais pobres na tomada de decisões sobre o seu futuro e sobre os assuntos que dizem respeito às suas comunidades, nomeadamente as questões sociais, culturais e políticas.

Concordamos com Stracey e Bayley (2008) e Veiga (2005) cit. por Bittencourt (2007) quando argumentam que para a implantação de um plano de acção estratégico são necessários que aconteçam mudanças culturais, de comportamento e de inovação tecnológica. Complementamos esta ideia sugerindo a formação de uma rede de sociabilidade integrada, formada por todos os sectores da sociedade local para dar maior sustentabilidade à implementação do plano de acção. Observamos que a Agenda 21 Global já propõe que a mudança deve propagar-se para o nível nacional e global de modo polifónico. Nesse sentido, ela ratifica o modelo da transversalidade pluridisciplinar favorecendo-se o sistema integrado oferecido pela rede de sociabilidade. Esta situação tem criado uma dispersão das formas de actuação e dificultado a racionalização dos recursos e aplicação das orientações estratégicas definidas. A obtenção de uma gestão integrada que transversalmente articule os diversos departamentos e a redistribuição de funções internas relacionadas com a responsabilidade empresarial têm sido algumas das medidas tomadas (Santos *et. al.*, 2005).

A dinâmica da transversalidade é também referida, em 1994, pela Carta de Åalborg como uma importante rede de sociabilidade (parceria entre todos os sectores da sociedade) que contribui para o desenvolvimento. O décimo terceiro item da Carta de Åalborg intitula-se “os cidadãos como protagonistas da sustentabilidade e o envolvimento da comunidade” e diz que:

*“Nós, cidades, comprometemo-nos, de acordo com o mandato conferido pela Agenda 21, (...), a colaborar com todos os parceiros das nossas comunidades – cidadãos, empresários, grupos de interesses – no desenvolvimento dos Planos Locais da Agenda 21. Estamos também conscientes do apelo contido no Quinto Programa de Acção Ambiental da Comissão Europeia, "Rumo à Sustentabilidade", incitando a partilha de responsabilidades entre todos os sectores das comunidades locais. Logo, apoiamos os nossos esforços na cooperação entre todos os actores referidos, uma vez que desejamos assegurar a todos os cidadãos e grupos de interesse, o acesso à informação, bem como a oportunidade de participarem nos processos de decisão local. Paralelamente, promoveremos a educação e formação com vista à sustentabilidade, não só para a população em geral, mas também para os representantes eleitos e funcionários da administração local”* (CA, 1994, I. 13º, p. 3).

Notamos que vários estudiosos do desenvolvimento local sustentável defendem a metodologia do processo participativo (Dalal-Clayton e Bass, 2002; Dowbor, 2008; Jará, 1998; Sachs, 2000) cit. por Bittencourt (2007). Para Dalal-Clayton e Bass (2002) cit. por Bittencourt (2007) a construção de um programa estratégico direcionado para o desenvolvimento sustentável local envolve um processo participativo e multisectorial na elaboração da A21L. Compreendemos que por meio da metodologia participativa, que integra os sectores públicos (governo local e nacional), sector privado, terceiro sector e a sociedade civil organizada, é possível elaborar e implementar políticas de desenvolvimento dirigidas à sustentabilidade local, principal objectivo da Agenda 21. Neste sentido, o plano nacional de desenvolvimento de Timor-Leste, menciona o desenvolvimento de uma estrutura de governação eficaz de forma a cobrir as necessidades e interesse da população e da nação. De acordo com a conjuntura actual os programas prioritários terão que ser o reforço e o estabelecimento dos órgãos de estado, proporcionando e criando abertura para a participação popular e da comunidade, desenvolvendo uma estrutura legal e reguladora de implementação de estratégias de

recursos humanos, formulação de políticas, execução e prestação de serviços, fortalecimento de instituições que façam a ligação com o sector privado, terceiro sector e a sociedade civil. Obviamente, que os objectivos principais do desenvolvimento sustentável local terão que passar sempre por fortalecer a economia das famílias mais pobres. Em Timor-Leste mais de dois quintos da população vive na pobreza, são as famílias que possuem pequenas terras e nenhuma educação. Portanto, o desenvolvimento regional e rural assegurará o envolvimento das famílias e das comunidades em todas as actividades de desenvolvimento das aldeias.

Portanto, a inclusão do termo “participação” na definição de programas de desenvolvimento local, como um elemento básico no documento ou declaração oficial refere-se à agenda 21 local. Por isso, uma das razões para tal, é que o grande número de experiências realizado tem vindo a comprovar que os processos participativos sugerem mais êxito, portanto, melhores resultados, do que os programas excessivamente tecnocratas (Heras, 2002) cit. por Brígida *et. al.* (2009). A participação favorece a construção de uma comunidade viva, integradora, comunicativa e responsável, com capacidade de dar forma ao seu futuro, fomentando, desta forma, a integração social (Heras, 2002) cit. por Pinto (2006). No entanto, como refere, ainda, Heras (2002), necessitamos de uma aprendizagem sobre participação, uma vez que “não existe o cromossoma da participação”.

De acordo com Caride e Meira (2004) cit. por Brígida *et. al.* (2009) para conseguirmos uma formação integral e contínua de todas as pessoas, dando a cada uma delas a oportunidade de participarem activamente e de forma plena num projecto de sociedade, é necessária uma educação capaz de suscitar mudanças nas mentalidades, atitude, saberes, condutas, etc., que desafie pessoas e comunidades na exigência de harmonizar o seu ‘mundo vivido’ com modificações científicas, tecnológicas, económicas, culturais, ambientes, etc.

Por outro lado, se a educação tem a finalidade de contribuir para o exercício da cidadania e para o espírito crítico dos cidadãos, dando a possibilidade de se melhorar a qualidade de vida, de acordo com Suavé (2003) cit. por Brígida *et. al.* (2009), e, se por outro lado, como refere Meira (2000) cit. por Brígida *et. al.* (2009), a melhoria da qualidade de vida de uma comunidade depende tanto da restauração das capacidades sociais, económicas, políticas e culturais potencializadas pelo desenvolvimento endógeno, como da compreensão e de manejo das possibilidade e dos limites que

estabelece o ambiente para garantir a satisfação adequada das necessidades básicas a médio e longo prazo é importante que as políticas educativas se enquadrem em marcos estratégicos integrais devendo contemplar a dimensão educativo-ambiental como um dos seus principais eixos transversais.

Refere, ainda Ruivo (2002) cit. por Brígida *et. al.* (2009), citando Friedman (1996), que a criação de redes em contexto local poderão beneficiar o desenvolvimento de uma política social mais autónoma numa perspectiva de *empowerment*, em que o poder deixa de estar centralizado num órgão representativo e passa pela participação e cidadania dos sujeitos e comunidades envolvidas, que nos encontramos perante a capacidade de descentralizar os serviços mas também descentralizar a tomada de decisão e a respectiva capacidade executiva.

### **3.4 O marketing social no âmbito de uma filosofia de RSE**

As dimensões e indicadores de responsabilidades empresariais tradicionalmente consideradas são a dimensão social, a económica e a ambiental. A dimensão social desdobra-se em duas áreas fundamentais: integra as acções orientadas para a gestão do elemento humano que compõe a sua matriz social (componente interna) e as acções orientadas para a comunidade envolvente (componente externa) (Santos *et. al.*, 2005).

Nesta abordagem, a responsabilidade social das empresas ou organizações não lucrativas devem abordar todas actividades e suas relações (empregados, consumidores, comunidades, fornecedores, investidores, accionista, concorrentes e governo).

Neste sentido, a dimensão interna da responsabilidade social das empresas assume cada vez mais um lugar de destaque na definição da estratégia central de negócio, num contexto de flexibilidade da própria relação de trabalho, face à diversidade cultural imposta pela crescente internacionalização dos mercados. Portanto, empresas socialmente responsáveis, a ponto de constituírem, em si mesmas, uma estratégia comercial de diferenciação. Por isso, é frequentemente as empresas publicitarem essas práticas de uma forma coerente, pelo que o *marketing* se liberta da dimensão estrita do produto para se situar na dimensão mais abrangente da empresa enquanto instituição necessária ao bem-estar social (Santos *et. al.*, 2005).

A dimensão externa, numa perspectiva contingencial, a empresa mantém uma interacção constante com os seus parceiros sociais externos: organismos do governo e organizações não governamentais, representantes do poder regional e local, clientes, fornecedores, comunidades locais, etc. Esta interacção é uma componente fundamental para uma inserção comunitária equilibrada e estável, no que diz respeito pelos valores da comunidade e a manutenção de boas relações a esse nível constituem um factor de pressão constante (Santos *et al.*, 2005).

Como já foi referido para a dimensão social interna, também para a dimensão externa não existem padrões de responsabilidade empresarial. Todavia, podemos introduzir um conjunto de indicadores e medidas de referência.

Neste processo é fundamental que se identifiquem as verdadeiras necessidades da comunidade em que a empresa se insere ou sobre a qual pretende fazer reflectir a sua política de responsabilidade social. Portanto, esta identificação pode ser realizada através de um programa coerente de envolvimento comunitário que permite detectar não só as dimensões conjunturais mas igualmente dimensões estruturais que se não resolvem unicamente com o aumento pontual do emprego ou dos rendimentos famílias.

Ainda ao mesmo autor, abordar a dimensão económica da responsabilidade empresarial implica apresentar indicadores de mensuração económica para os impactes provocados. Impactes reflectidos em termo do valor da organização para os accionistas e das repercussões nos sistemas económicos locais, regionais, nacionais e globais onde a organização se insere.

Tais impactos devem ser observados segundo duas componentes diferentes: a componente interna e externa. A componente interna corporiza a adopção de políticas e de práticas orientadas para o desenvolvimento interno de capacidades que, sendo socialmente responsáveis e promotoras do desenvolvimento sustentável, sejam simultaneamente geradoras de valor para o accionista e para os sistemas económicos onde a organização se insere (Santos *et al.*, 2005). Por um lado, a componente externa focalizados para a organização como de forma a garantir que regula as suas acções no mercado segundo as orientações de responsabilidade social e de sustentabilidade. Em geral trata-se de adoptar orientações e práticas socialmente responsáveis e promissoras de um desenvolvimento sustentado quando desenvolve pesquisas de mercado, na gestão da sua carteira de produtos/serviços, nas relações com outros parceiros e com a comunidade em geral (Santos *et. al*, 2005).

A expressão, exemplificada, desta componente pode traduzir-se na adopção de orientações para a exploração de mercados numa perspectiva de sustentabilidade, praticando um sistema de preços transparentes e compreensível pelos clientes ou, por exemplo, no desenvolvimento de informação sobre o produto, as suas origens e processos por onde passou até chegar ao seu destino final. Ou como uma cooperativa de café, que passou a pagar um preço mais elevado ou menor pelos grãos de café oriundos de pequenas plantações, proporcionando desta forma um rendimento garantido aos pequenos produtores, ou na mesma actividade, aceitar reinvestir uma parte dos lucros da venda de grandes lotes de café em projectos de apoio a populações carenciadas nas regiões produtores desse café.

Segundo Daft (1999, p. 88 citado em Zenone, 2006: p. 12), a responsabilidade social de uma forma empresa deve considerar também os relacionamentos com todas as partes interessadas ligadas à organização e ao ambiente ao qual pertence.

A dimensão ambiental da responsabilidade social das empresas veio precisamente inverter esta tendência, na medida em que o desenvolvimento de uma consciência ambiental permite não só a diminuição da produção de resíduos e emissão de agentes poluentes, como também a redução dos custos afectos à eliminação dos resíduos, sistemas de tratamento de afluentes e a poupança de energia. Por outro lado, a combinação das dimensões social e ambiental é de uma forma geral validada na certeza de que as boas práticas ambientais permitem proteger a saúde pública e assegurar o acesso futuro aos recursos naturais, contribuindo para a salubridade do meio envolvente (Santos *et. al*, 2005).

Segundo Bekin (1995 citado em Silva, 2007) o *endomarketing* surgiu na década de 1970, a partir da necessidade de seduzir o cliente interno, ou seja, o funcionário. A preocupação com esse tipo de estratégia está ligada a itens tais como o aumento da concorrência, o desequilíbrio da procura e oferta de bens e serviços, juntamente com a decorrência de inúmeras mudanças promovidas pela dinâmica da competição.

Ainda segundo o autor supracitado, o termo *endomarketing* é oriunda da “palavra grega *éndon*, que significa em, para dentro, dentro de, exprimindo a posição ou a acção no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo (Bekin, 1995).

Bekin (1995 citado em Silva, 2007) conceitua *endomarketing* como as acções de marketing voltadas para dentro da empresa, ou seja, actos que visam promover no funcionário valores para que este possa servir ao seu cliente com maior satisfação e profissionalismo. Exemplificando: quando um membro da cooperativa se sente satisfeito pelo tratamento dado pela cooperativa, ele tende a sentir-se um co-participante deste estabelecimento, tendo presente que todo e qualquer desperdício deixarão de lhe proporcionar mais benefícios.

Gronroos (2003 citado em Silva, 2007) acredita que os funcionários devem ser vistos como primeiros clientes da empresa. Se todo o planeamento não for entendido pelo público interno da companhia, não pode se esperar que seja bem-sucedido com o público externo. Ele afirma que “*endomarketing* é um pré-requisito para o êxito do marketing externo”. Ou seja, os funcionários formam um mercado interno que deve ser atendido e entendido antes de se ter contacto com os clientes externos.

O marketing Social tem funções diferentes da responsabilidade social. Toda empresa deve, em princípio, ser socialmente responsável, mas são poucas as que utilizam o marketing social em suas estratégia de marketing. Este tipo de marketing deve ser utilizado para dar suporte aos elementos do marketing tradicional, os 4 P's, produto, preço, ponto de venda e comunicação.

Apesar do marketing social ter as suas origens no marketing tradicional, não devemos confundir os seus objectivos, que para Sina e Souza (1999, p. 37, citado em Ciribeli, 2007) são bem distintos: “*Um dos principais objectivos do marketing tradicional é atender às necessidades e desejos identificados nos mercados-alvo, tendo como resultado principal o lucro, obtido através da comercialização de produtos e serviços.* Já o marketing social tem por objectivo modificar as atitudes ou comportamentos do mercado-alvo, tendo como principal meta o atendimento dos interesses desse mercado ou da sociedade, cuja obtenção se dá através da concretização de ideias e serviços.”

Ambos, marketing social e tradicional estão ligados ao marketing no quesito troca (troca entre a sociedade e a organização), mas possuem finalidades distintas. Para Kotler e Armstrong (2003) “*Marketing significa administração de mercados para efectuar trocas e relacionamentos com os propósitos de criar valor e satisfazer necessidades e desejos.*” Já Sina e Souza (1999) definem marketing social como “*[...] o uso das técnicas e ferramentas do marketing tradicional, para promover a adopção de*

*comportamento que desenvolverá a saúde e o bem-estar de um público-alvo específico ou da sociedade como um todo.”*

De maneira objectiva Pringle e Thompson (2000, p.3 citado em Ciribeli, 2007) definem marketing social como “*[...] uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questões ou causa social relevante.*”

Para Crúzio (2003, p. 23 citado em Ciribeli, 2007) o conceito de marketing social nas cooperativas “*É a arte de dirigir, gerências e executar o composto de marketing (os 4 pés: produto, preço, ponto-de-venda e promoção) e, ao mesmo tempo, promover o desenvolvimento social, político e económico dos associados, empregados, familiares e membros da comunidade local.*”

Segundo Fischer (2002 citado por Zenone, 2006: 173), o marketing comunitário é, conceitualmente, entendido como uma actividade do marketing social, podendo ser aplicado a uma pequena colectividade geograficamente concentrada ou a uma determinada classe.

As acções realizadas em comunidades locais não são uma actividade recente das empresas, uma vez que fazem parte das actividades de relações públicas. Melhorar a região onde a empresa está localizada fisicamente ou por meio de seus produtos ou serviços, promovendo eventos ou iniciativas de interesse de uma determinada comunidade, acaba contribuindo para um melhor relacionamento local e, consequentemente, para uma melhor imagem da empresa nessa comunidade.

### **As Variáveis do Marketing Social Mix**

As possibilidades de sucesso no desenvolvimento de uma estratégia empresarial podem ser aumentadas exponencialmente se acrescentarmos ao marketing mix tradicional as vantagens específicas do marketing mix social. Para Sina e Souza (2003), “*[...] o marketing social empresta a ideia que o marketing tradicional prática, chamada “marketing mix”. Durante o processo de planeamento e pesquisa de audiência target, várias decisões deverão ser tomadas com base nas seguintes variáveis: Produto, Preço, Comunicação (Promotion) e Local (Place).*”

As variáveis tradicionais do marketing *mix* são o produto, preço, comunicação e local. Para Kotler e Armstrong (2003) “ [...] *produto é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo.*” Os consumidores em geral preferem os produtos de melhor qualidade, desempenho e aspectos inovadores e de preços adequados, por isso, é necessário grande esforço de promoção e comunicação.

Segundo os pensamento de Sina e Souza (1999 citado em Ciribeli, 2007) “*preço refere-se ao que a audiência target tem que abrir mão para adoptar o comportamento esperado. O preço pode ser monetário, porém, com maior frequência, no marketing social estão envolvidos valores intangíveis, como tempo, esforço e velhos hábitos. O custo emocional pode também fazer parte do preço a ser pago.*”

Segundo Pinho (2004 citado em Ciribeli, 2007) “ [...] *a distribuição engloba as decisões relativas aos canais de distribuição, com definição dos intermediários pelos quais o produto passa até chegar ao consumidor, e à distribuição física do produto, com a solução de problemas de armazenamento, reposição e transporte dos locais de produção até os ponto-de-venda.*”

Assim como Pinho, Crúzio (2003) acredita que “*A função do canal de marketing é transferir mercadorias de uma dada fabricante para os consumidores. O canal de marketing deve preencher as lacunas de tempo, espaço e posse que separam as mercadorias do mercado-alvo*”.

A comunicação pode ser lida com a mensagem do produto e a audiência no intuito de motivar as pessoas, ou seja, tenta actuar sobre o seu comportamento. A Publicidade, a Promoção de vendas, as Relações Públicas, o Merchandising e o Marketing Directo, são exemplos deste *mix*. “*Implementar uma estratégia de comunicação, significa executar, no contexto de um processo de planeamento social mais abrangentes, um conjunto de prescrições e procedimentos para enviar às diferentes populações envolvidas directa ou indirectamente com um determinado problema ou questão social, mensagens que divulguem conhecimentos, propiciem atitudes e proponham práticas convenientes para melhorar as condições de vida, de saúde, de direito ou de educação de um segmento da população.*” (Guimarães, 2007<sup>a</sup>).

## **Marketing em Cooperativas**

As cooperativas podem e devem utilizar o marketing como mecanismo para dinamizar os seus negócios e fortalecer a sua imagem no mercado. É necessário, entretanto, que haja ambiente para que isso aconteça, alem da efectiva disposição de todos os que fazem a organização: administradores agindo em sintonia com os objectivos traçados, funcionários habilitados para prestar bons serviço e associados envolvidos nas tomadas de decisão, sempre com conhecimento de causa.

Também nas cooperativas, a condução do processo de marketing requer a elaboração de um plano estratégico com a finalidade de definir os rumos de acções que garantam a sua permanência no mercado. Referido ao plano deve contemplar os seguintes pontos (Kotler, 1998) citado em Alves e Holanda (2000):

- Situação actual de marketing, envolvendo as seguintes informações:
  1. Do mercado (tamanho, oportunidade de crescimento, necessidades, percepções e tendência comportamentais dos consumidores);  
Do produto (vendas, preço, margem de contribuição e o lucro líquido);
  3. Competição (principais concorrentes, suas participações no mercado, qualidade dos seus produtos etc);
  4. Distribuição (dimensão e importância de cada um dos canais de distribuição);
  5. Macro ambiente (tendências demográficas, económicas, tecnológicas, políticas/legais e sociocultural que afectam a linha de produtos da cooperativa).
- Análise de oportunidade e ameaças (identificação no ambiente externo), forças e fraquezas (identificadas no ambiente interno da cooperativa) e assuntos principais que afectam a linha de produto.
- Estratégia de marketing para cada ponto específico:
  - 1) Mercado-alvo; 2) posicionamento; 3) linha de produtos; 4) preço; 5) pontos de distribuição; 6) força de vendas; 7) serviço; 8) propaganda; 9) promoção de vendas; 10) pesquisa e desenvolvimento e 11) pesquisa de marketing.

Como acontece nas demais organizações, o ambiente de marketing das cooperativas envolve forças externas e internas contidas no macro e micro ambiente. Enquanto o

macro ambiente é representado pelos factores com os quais a empresa deve interagir para enfrentar adequadamente os desafios existentes, o micro ambiente envolve (Abreu, 2000), cit. por Alves e Holanda (2000):

- Os associados (que figuram como consumidores e como fornecedores, pois são os mesmos associados que entregam o produto ou prestam serviços, e os produtos que compram dependem do que produzem em suas propriedades e das suas necessidades pessoais. A cooperativa pode oferecer tratamento diferenciado ou prioritário aos seus associados com desconto nos preços, prazos especiais para pagamentos ou serviço extras);
- Os clientes intermediários (que são os compradores que beneficiam ou comercializam o produto da cooperativa);
- Os consumidores finais (que compram os produtos da cooperativa directamente nos mercados, supermercados e lojas das cooperativas, ou em outro local qualquer, e até fora da região de actuação da cooperativa);
- Os clientes internos (que são os funcionários da cooperativas).

Segundo Abreu (2000) cit. por Alves e Holanda (2000), algumas acções específicas voltadas ao associado devem ser implementadas pelas cooperativas, para atender às suas exigências enquanto consumidor e fornecedor:

- Pela doutrina cooperativa, a organização deve ultrapassar a simples satisfação económica dos seus associados. O leque de serviços que lhes pode oferecer é ilimitado.
- O sucesso de uma cooperativa depende largamente do seu compromisso com os associados e os serviços oferecidos, que são um excelente meio de aproximar as duas partes.
- Proporcionar melhores condições de produção dos seus associados, possibilitando a melhoria de produtividade e de qualidade do produto, o que vai contribuir para melhorar o desempenho da cooperativa.
- A cooperativa pode ter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes por sua privilegiada com seus associados.

No que diz respeito a utilização dos recursos em bens e serviços que corresponde a cooperativa que vem beneficiar as economias familiares, permitindo a aquisição de bens e utilização de serviços praticando preço mais justo ou fornecendo condições melhoradas aos seus associados. Entretanto, a cooperativa de café pode ser dar mais atenção aos agricultores em termo habitação, educação, transportes, assistência médica, etc., como acção concreta da responsabilidade social da cooperativa.

### **As políticas de recursos humanos e qualidade de vida dos cooperantes**

A expressão desenvolvimento dos recursos humanos surge por analogia com a de aproveitamento dos recursos naturais. É juntando ‘capital humano’ – a força física, a destreza, o saber e a inteligência dos homens – com ‘capital natural’ – terra, matérias-primas mineiras, vegetais e animais – e com ‘capital artificial’ – ferramentas, máquinas e instrumentos de trabalho em geral – que se aumenta o montante dos bens e serviços que podem melhorar os aspectos materiais da vida humana deixando mais tempo livre para o lazer, para os divertimentos, para as artes, para a cultura, para a participação política democrática (Mil-Homens, 1997).

Ainda ao mesmo autor define-se o conceito de desenvolvimento recursos humanos é o processo de mudança de certas características de uma população resultante de um conjunto de acções empreendidas com a finalidade de fazer crescer as suas capacidades para aumentar o seu domínio sobre a natureza, sobre as criações humanas e sobre a própria vida comunitária, isto é, para dirigir melhor os seus próprios destinos. Portanto, o autor manifesta-se a dois níveis: - ao nível de cada indivíduo, pelo aumento das suas capacidades para desenvolver uma actividade produtiva, artística, intelectual, política, organizativa, etc., no seio de uma organização social e pela sua capacidade crítica de apreensão do mundo que o rodeia assim como pela capacidade de fruição desse mundo; - ao nível global, nacional ou comunitário, pelo aumento do nível geral de educação, saúde, nutrição, de criação cultural, de desenvolvimento tecnológico, de participação cívica e política (Mil-Homens, 1997).

Como salienta o autor, resultam três grandes vectores sobre os quais tem assentado a ideia de desenvolvimento dos recursos humanos: Em primeiro, reforma e ampliação dos sistemas educativos e de formação profissional e sua generalização progressiva a camadas alargadas da população; Segundo, ocupação de um emprego produtivo; e

terceiro, mudança nas características (qualificações) dos trabalhadores no sentido de uma bipolarização: de um lado, o desenvolvimento das capacidades de obediência e de disciplina que os tornem aptos a facilmente se incorporaram nos modernos processos de produção industrial na tarefas (Mil-Homens, 1997).

A ideia de administrar pessoas nas organizações não mais se limita à aplicação de dispositivos legais ou de norma regimentais interna. Independente da forma jurídica como se dá a relação dessas pessoas com a organização, sempre é de extrema valia conhecer pontos-chave a serem observados, desde a escolha dos colaboradores, sua integração, a definição do seu papel, a avaliação da sua actuação, a satisfação de suas expectativas de resultados e sua capacitação.

A gestão de recursos humanos passa a agregar nova funções. Ela deve ser a propulsora de contribuição para atingir os objectivos da organização e não apenas administrar as funções de administração de recursos humanos. Essas funções, segundo Orlickas (1998), se diluem em todas a gerência fim e de meio, e criam para os gestores das áreas de recursos humanos um novo rol de actividade.

Cabe a esses gestores envolverem-se em programa de qualidade e de participação e actuar decisivamente na preposição nas políticas, de estratégia e de acções que levam a modernização empresarial. A actuação não mais no nível tácito-operacional permite ao administrador de recursos humanos influenciar na preparação das cooperativas para processo contínuos de mudanças e inovações tecnológicas (Lucena, 1995).

Muitas são as ferramentas utilizadas pelas empresas nos dias actuais, para vencer os desafios económicos, que estabelecem um cenário de mudanças constantes. Estão agregar valores, investindo no capital humano, tornando-os mais presente ao processo, e com isto garantir uma estrutura estável, com objectivo de acompanhar tais mudanças buscando qualidade e produtividade, torna-se mais um desafio para muitas empresas.

A construção do conceito da qualidade de vida (QV) existe em diferentes campos do saber, o que lhe confere muitos sentidos. Diferentes variáveis são consideradas. Em termos objectivos, a expressão de qualidade de vida: “*foi empregada pela primeira vez pelo presidente dos Estados Unidos, Lyndon Johnson em 1964 ao declarar que ‘os objectivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos. Eles só podem ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas* (GROUP WHOQOL-100, 1998, p. 12).

O paradigma da qualidade de vida, segundo Ribeiro (1994, p. 184-185), ‘possui um conjunto de características operacionais que o tornam substancialmente diferente das variáveis tradicionalmente consideradas no sistema de cuidados de saúde.’ É multi-factorial, uma vez que integra vários domínios; é uma medida de percepção pessoal; é susceptível de se alterar com o tempo e é uma medida subjectiva pelo que a sua avaliação deve ser particularmente cuidada. Para Launois (citado por André, 1994) partindo do conceito de saúde, da Organização Mundial da Saúde, em que saúde não é somente a ausência de doença ou enfermidade mas um estado do bem-estar físico, mental e social, apresentou quatro domínios para caracterizar a qualidade de vida, a saber: sentimento de bem-estar; emotividade equilibrada; integração social satisfatória e bom estado físico.

Também para Ribeiro (1997), o conceito de qualidade de vida interligados com os conceito de saúde e bem-estar, representando a percepção pessoal sobre a posição da vida, em que os aspectos culturais, e as particularidade do meio ambiente, social e cultural contribuem decisivamente.

Segundo Chiavenato (1996), a qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais através das suas experiências na organização. O mesmo autor ressalta ainda, que as organizações são inventadas pelo homem para se adaptarem a circunstâncias ambientais, a fim de alcançarem objectivos. Se essa adaptação é conseguida e os objectivos são alçados, então a organização será considerada eficaz.

Fernandes (1996) define qualidade de vida do trabalho como a gestão dinâmica e contingência de factores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afectam a cultura e renovam o clima organizacional, reflectindo no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas, com relação aos factores sócio-psicológicos.

Na verdade, a sociedade do conhecimento vive uma situação paradoxal: por um lado exige-se uma racionalidade absoluta; por outro, a humanização do trabalhador, visto como o capital intelectual das organizações, é uma exigência. Em termos práticos trata-se de um processo que ainda requer ajustes ou será, como sugeriu Nadler e Lawer citado no trabalho de Fernandes (1996), um modismo que pode ser passageiro.

A qualidade de vida do trabalho, por sua vez, pode ser vista como um indicador da qualidade da experiência humana no ambiente de trabalho. Trata-se de um conceito

estreitamente relacionado à satisfação dos trabalhadores quanto à sua capacidade produtiva em um ambiente de trabalho seguro, de respeito mútuo, com oportunidades de treinamento e aprendizagem e com o equipamento e facilidades adequada para o desempenho de suas funções. Neste sentido, parece enquadrar-se plenamente um objectivo da CCT relativamente ao estabelecimento do centro de saúde em regiões que produzem o café é de facto uma forma de responsabilidade social, ou de desenvolvimento local sustentável com o propósito de apoiar e melhorar o bem-estar físico, mental e social dos agricultores no desempenho das suas funções diariamente nas suas culturas.

## **Capítulo IV - Caracterização do Sector do Café em Timor-Leste**

Desde meados do século XIX que a cultura do café é o produto principal da sua economia, cuja cultura em Timor é muito mais um processo florestal que pomícola (Silva, 1957).

Neste capítulo preocupamo-nos em fazer uma breve resenha histórica da cultura do café em Timor-Leste cobrindo a colonização portuguesa e a ocupação indonésia, seguida da análise da produção, transformação do café cereja, da comercialização do café e da sua importância socioeconómica.

### **4.1 Breve análise histórica**

A história do café, o chamado “ouro negro”, terá começado na Abissínia, hoje Etiópia (África) e no Iémen (Arábia), ao longo das margens do mar vermelho. Estima-se que seja conhecido há cerca de mil anos no Médio Oriente, especialmente na região de Kaffa, podendo daí ter-se originado o nome “café”. Na Arábia, por sua vez, a infusão do café recebeu o nome de “kahwah” ou “Cahue”, que significa em árabe “força” e donde poderá também ter derivado a denominação “café” (Custódio 2003).

#### **4.1.1 Colonização portuguesa**

Neste ponto pretende-se especificar a introdução do café em Timor-Leste, a política de fomento, os tipos de café cultivados, a tecnologia e a produção, a qualidade do café de Timor e o comércio e a exportação.

#### **Introdução do café**

No princípio do século XVII (1616) os holandeses levaram a planta do café da península arábica para a Europa e no final do século XVII (1699) para Java (Tomás 1974). De Java o café expandiu-se para as outras ilhas do arquipélago indonésio, Bali, Sumatra, Celebes e Timor. A chegada do café a Timor dá-se em meados do século XVIII introduzido no enclave holandês de Maubara (Clarence-Smith 1992). A primeira referência conhecida acerca da existência de cafeeiros em Timor vem das instruções do Conde de Sarzedas onde é referenciado como uma das culturas praticadas em 1800. Só

depois de 1815 se estabeleceram as primeiras plantações durante a administração de José Pinto Alcoforado (1815-1819) (Silva 1957).

### **Política de fomento**

Desde a sua introdução no princípio do século XIX que a cultura do café foi vista pelos diversos governos coloniais como uma fonte de rendimento e, através da exportação, uma forma de substituir o declínio nas receitas da administração provenientes da exploração do sândalo. A política de dinamização da cultura no território foi sempre limitada pelas condições de segurança e pelos recursos existentes para a implementar. É somente no século XIX e princípio do XX, principalmente após campanhas de pacificação dos governadores Celestino da Silva e Filomeno da Câmara e da extensão da administração a todo o território, que o café se torna a principal cultura de rendimento do território, a moeda externa de Timor (Magro 1943).

Até à segunda guerra mundial os principais dinamizadores da política de fomento do café foram Saldanha da Gama (1852-1856), Afonso de Castro (1859-1867), Celestino da Silva (1894-1908), Filomeno da Câmara (1910-1917) e Teófilo Duarte (1926-1928).

Os instrumentos de política utilizados foram a disponibilização das plantas através da construção de viveiros, incentivos monetários à plantação, envolvimento obrigatório, forçado ou coactivo dos timorenses, divulgação da tecnologia para a produção, organização dos serviços administrativos e criação de granjas experimentais.

O envolvimento dos timorenses na cultura do café foi um dos aspectos que foram tomados em conta pelos diferentes governadores, embora de forma diferenciada, de modo a generalizar a cultura ao território.

Os incentivos monetários à plantação foram estabelecidos somente no governo de Saldanha da Gama, através de prémios pecuniários designados por bando. Afonso de Castro adoptou um sistema semelhante ao holandês de cultura coactiva entre os timorenses e o estado, em que o estado recebia um quinto da colheita isentando os timorenses do pagamento da finta e dos serviços pessoais. Cada família teria que plantar e cuidar de 600 cafezeiros, delegando nos chefes timorenses a responsabilidade da execução desta medida. Celestino da Silva determinou que os seus chefes obrigassem timorenses à sua cultura mediante as directivas definidas e impostas pelo estado. Filomeno da Câmara, como forma de punição pela rebelião de 1912, forçou os

timorenses à sua cultura, obrigando cada família a plantar cerca de 600 plantas em unidades de propriedade comunal. A política de fomento de Teófilo Duarte privilegiou o apoio individual aos produtores de café em que era reconhecida a propriedade individual dos cafezais.

A partir dos anos 50, o apoio ao café foi feito pelos Serviços Agrícolas de Timor e pela Brigada de Timor da Missão de Estudos Agronómicos do Ultramar (MEAU) através da distribuição de plantas e de árvores de sombreamento, estabelecimento de estações de benefício, melhoramento das variedades a utilizar (híbrido de Timor) e divulgação das tecnologias de produção.

Os planos de fomento desempenharam um papel fundamental na sistematização e financiamento das acções desenvolvidas. Assim, foram desenvolvidas as seguintes acções: 1º Plano (1953-1958) - acções de extensão agrícola e rearborização ao nível da cafeicultura; 2º Plano (1959-1974) - distribuição de cafeeiros; fomento cafeícola através desenvolvimento de novas técnicas de prevenção e combate à ferrugem do cafeeiro, execução de investigações várias, continuação da realização dos censos de cafeicultores; Plano Intercalar de Fomento (1965-1967) - promoção da cafeicultura em povoamentos de *Albizia* spp. (região de Maubara), continuação das acções com vista ao controlo da ferrugem dos cafeeiros, bem como ao fomento do cultivo do café; 3º Plano de Fomento (1968-1973) - apostar na qualidade da produção (em 1º lugar) e na quantidade (em 2º lugar), continuação do mesmo tipo de acções desenvolvidas no passado (concelhos de Ermera, Liquiçá, Díli, Ainaro, e Same), demarcação de novas áreas de expansão da cultura e substituição de velhos cafezais de Arábica, continuação da assistência técnica aos agricultores, com a distribuição de plantas enviveiradas, execução das obras de manutenção no Posto Experimental e de Fomento de Gleno e no viveiro central de Maubisse, instalação de mais viveiros em zonas cafeícolas, continuação do programa de construção das instalações de despolpa de café.

Ao longo do tempo foram criados serviços públicos e granjas experimentais para apoiar a agricultura e em particular a cultura do café. Afonso de Castro propôs a criação da Repartição de Culturas para centralizar todo o serviço do estado de apoio à cafeicultura. Em 1911, Filomeno da Câmara cria a Repartição Central de Fomento Agrícola e Comercial centralizando o apoio do estado à organização da actividade agrícola dada a ausência de capital e iniciativa particular. Estes Serviços foram em 1937 separados na sua componente agrícola, florestal, pecuária e veterinária.

Em 1962, entra em funcionamento a Brigada de Timor da MEAU, consequência da obra técnico-científica de Lains e Silva “Timor e a Cultura do Café”, que participa nas acções de fomento e assistência técnica à cultura do café e publica um conjunto de documentos sobre a cafeicultura de Timor, resultante da investigação feita pelos seus técnicos, a maioria dos quais ainda hoje são pertinentes, mas ignorados pelos técnicos internacionais que têm opinado sobre o café de Timor desde o ano 2000.

É relevante mencionar que, em 1913, é criado o Conselho de Agricultura e Comércio, cujas funções se relacionavam com a promoção do fomento agrícola e a exportação dos produtos saídos desse sector e em 1932, é fundada a "Associação dos Agricultores e Proprietários de Timor", cuja finalidade principal era melhorar e desenvolver a produção e promover a instrução agrícolas (art.2.º), dela podendo fazer parte todos os que, naquela condição, soubessem ler e escrever, quer fossem nacionais ou estrangeiros (art.3.º).

De forma a educar o pessoal que trabalha na administração nos diversos pontos do território, e para que possam servir de viveiro para a produção de plantas são estabelecidas várias granjas experimentais. Em 1868, o governador Francisco Teixeira da Silva criou uma granja experimental em Lacluta, Celestino da Silva fundou a plantação-escola do Remexio que servia de viveiro para a cultura do café, Eduardo Augusto Marques estabeleceu, em 1908, perto de Liquiçá, a granja de Caitocoloa (a que depois foi dado o seu nome), em substituição da que existia no Remexio. Depois da revolta de Manufahi, nas terras anexas e que se tornaram pertença do estado, Filomeno da Câmara cria a granja República, granja agrícola e experimental e fazenda de rendimento do estado a cargo da repartição de fomento. No final dos anos 30, são criadas três modalidades de estabelecimentos agrícolas: campos de cultura e viveiros, granjas administrativas e granjas experimentais. Nos anos 60 foram criados campos experimentais Same, Lete-Foho, Gleno, Betano e Lospalos, sendo os três primeiros importantes para a cafeicultura. O posto experimental de Gleno assume importância especial em termos de investigação, fomento e extensão agrária, pois aí ficam localizados campos de ensaio, colecções de plantas e campos de observação.

### **Tipos de café cultivados**

No que diz respeito às espécies de café cultivadas, a espécie arábica, variedade típica, era praticamente a única cultivada antes de 1890, tendo sido importada das Índias

Neerlandesas em 1846 a 1852 (Andrade 1907). Na década anterior a 1890, surge a ferrugem (*Hemileia vastatrix*) em Timor-Leste atacando grande parte das plantações e provocando quebras de 30 a 40% na produção (Reis 2000). Como consequência, em 1888, a espécie *Libéria* foi introduzida pela missão católica, em Vematua, onde esta tinha uma pequena plantação, e, no princípio do século XX (antes de 1912), é introduzida a espécie robusta, resistente à ferrugem (Felgas 1956).

Na primeira metade do século XX, em 1917 ou 1927, ocorreu em Timor-Leste um acaso da natureza que criou o híbrido de Timor, cruzamento que se supõe da espécie arábica, variedade típica, com a espécie robusta, em que provavelmente um gâmeta não reduzido de robusta se combinou com outro normal de arábica (Rodrigues *et al.* 2004). O híbrido de Timor, apresenta características próximas da espécie arábica, é resistente à ferrugem e permitiu a divulgação do território ao mundo. Após a sua identificação e cultura restrita, entre 1945 e 1949, a sua difusão alargada foi feita a partir de 1956. Foi a partir do híbrido de Timor que foram obtidas outras variedades da espécie arábica resistentes à ferrugem do café (Gonçalves 1993; Gonçalves *et al.* 1976b).

### **Tecnologia e produção**

A área de café referida por Silva (1910), incluindo muitas manchas improdutivas, era de cera de 190 mil hectares, em 1963 foi estimada em cerca de 30000 hectares e no final da colonização portuguesa em 22000 hectares (Reis 2000). Segundo Fragoso *et al.* (1972) a carta de utilização do solo de Timor mostra que a área de dispersão da cultura do café é de cerca de 300.000 hectares para um total de cerca de 1.5000.000 hectares, ou seja cerca de 20% do território. Em termos de produção, o café arábica não dá boas colheitas em anos seguidos, o que já não se verifica em relação à robusta (Brito 1973). Silva (1910) refere uma produtividade do café arábica de 500kg por hectare.

O café cultivado nas pequenas explorações agrícolas pertencentes aos timorenses, que não excediam 1 a 2 hectares de dimensão, foi sempre a grande fonte de produção de café de Timor-Leste. Na primeira metade do século XX, a produção era quase toda dos timorenses, pertencendo 20%, aos plantadores europeus dos quais o mais importante era a Sociedade Agrícola Pátria e Trabalho (SAPT) (Magro 1943; Duarte 1930), enquanto na segunda metade do século XX, já só entre 50 a 60% da produção do café pertencia aos pequenos agricultores Timorenses (Tomás 1974).

Os principais plantadores europeus eram em 1910 a SAPT; a Companhia de Timor; Empresa Perseverança; a Empresa Agrícola de Timor; a Sociedade Agrícola Comercial e Industrial de Timor (Andrade 1907). No fim da administração portuguesa a SAPT tinha uma importância vital na produção (ocupava cerca de 11000 hectares), a qual se juntavam mais duas ou três explorações de europeus (Reis 2000).

O sistema de plantação baseou-se em práticas laborais que incluíam a obrigação do cultivo de culturas de rendimento, contrato de trabalho forçado, recrutamento ilegal e baixos salários. A cultura do café dependia muito dos agricultores que não estavam integradas no sistema económico, os quais tanto produziam café para o mercado como um suplemento para a sua subsistência, como forneciam às grandes plantações o trabalho necessário para as suas operações (OXFAM 2003).

A tecnologia utilizada na plantação da cultura do café era a disponível em cada momento. Afonso de Castro utilizou o *culture system* importado de Java e Celestino da Silva utilizou os métodos preconizados em Java e na América (Relatório 1897). A tecnologia de plantação usada é descrita com detalhe, entre outros, por Vaquinhas (1887), Medeiros (1891), Silva (1910), Companhia de Timor (1914) e BACF (1917).

A tecnologia de processamento do café dos agricultores timorenses descrita em Medeiros (1891) é por via seca em que a despolpa é feita comprimindo o grão entre duas pedras chatas e dando movimento de vai-vem à superior, enquanto Silva (1910) descreve a via húmida em que a despolpa é feita por meios mecânicos, seguindo-se a fermentação, lavagem, secagem e descasque, tal como preconizado ou feito nos dias de hoje. A única excepção era o descasque, na altura feito ao pilão, mas já era sugerido o descasque mecânico, que só se torna obrigatório em 1928 (Felgas 1956). O processamento por via húmida era utilizado nas plantações das companhias enquanto os produtores timorenses utilizavam a via seca. Nos anos 60/70, são construídas pela brigada técnica do MEAU estações de benefício (despolpa e secagem) para os pequenos produtores utilizarem a via húmida e melhorarem a qualidade do café.

Na primeira metade do século XX, o descasque e a selecção eram as principais questões levantadas pela administração, com o objectivo de salvaguardar a qualidade e a competitividade do café de Timor nos mercados internacionais. Durante o governo de Filomeno da Câmara são adquiridos mecanismos para o descasque do café, mas só em 1928 é referido que o café exportado, é devidamente descascado e polido por meios mecânicos, mas sem entretanto se fazer a sua selecção (Reis 2000; Duarte 1928). Nesse

sentido, em 1939, Álvaro Fontoura (1937-1939) regulamenta a exportação e a classificação do café, com o intuito de consolidar o crédito a que se considerava com direito nos mercados compradores (Magro 1943). A classificação era baseada nos defeitos, forma do grão, dimensão e qualidade.

### **Qualidade do café de Timor**

A fama sobre a qualidade do café de Timor é referida mesmo antes da sua produção se ter tornado importante. Em 1842, no Inquérito Industrial, é feita a seguinte apreciação: "*O café tem sido produção espontânea do paiz; e por isso só se produz em mui pequena quantidade, mas é bom, e mui procurado pelos estrangeiros, particularmente hollandezes*". Em 1858, o governador Luís de Almeida Macedo referia que o café de Timor já então era procurado pela sua excelente qualidade e é um dos produtos de Timor seleccionados para figurar na Exposição Universal de Londres de 1862 (Figueiredo 2004).

Em 1907, é referido que as qualidades essenciais do café de Timor – aroma, sabor e composição química – melhoraram sensivelmente, ao ponto de ser considerado no Instituto Botânico de Baitenzorg (Java) como um dos melhores cafés do mundo (Andrade 1907).

Na década de 30 e 40 é mencionado que o café arábico goza de uma fama excepcional em Macassar, tem singulares propriedades aromáticas que o tornam uma espécie de café muito apreciada, que os holandeses o utilizam para lotar e melhorar os seus de inferior qualidade, e que, como tal, recebe um preço superior no mercado, atingindo, assim, um preço muito elevado (Duarte 1944; Magro 1943; Duarte 1929).

### **Comércio e exportação**

Sendo grande parte da produção feita pela pequena agricultura timorense, a concentração da produção e a exportação eram feitas pelos comerciantes, em que predominavam as etnias chinesas e europeia. Os intermediários são referidos muitas vezes negativamente, como explorando e enriquecendo à custa dos produtos cultivados pelos Timorenses, e causando graves prejuízos à cotação e fama do café de Timor por lotarem café de boa qualidade com café de baixa qualidade (Felgas 1956; Magro 1943; Andrade 1907; Carvalho 1881). As grandes empresas como a SAPT também se

dedicavam à exportação, sendo esta empresa, em 1936, o principal exportador para a Europa (Reis 2000).

O circuito económico do café no final do período colonial Português era o seguinte: pequenos produtores familiares – produziam café pergaminho; comerciante - compra café pergaminho aos agricultores, completa a secagem e vende ao exportador; exportador - compra o café pergaminho aos comerciantes e faz a descasca, escolha e embalagem.

A exportação de café começa a ganhar influência na balança comercial de Timor a partir de 1860. Entre 1880 e 1975 o peso nas exportações variou entre 60 e 95% (Gonçalves 1972). Até aos anos 50 a exportação de café era essencialmente dirigida para Macassar (Celebes), que exercia um quase monopólio sobre as exportações, partindo daí o café para os outros destinos. Depois da segunda guerra mundial, com a inauguração das carreiras marítimas regulares com a metrópole colonial, a sua exportação para Portugal passou a fazer-se com maior regularidade e permitiu também uma diversificação dos mercados (Sá 1952). Nos anos 50 a exportação era dirigida aos EUA (39%), Holanda (19%) e Alemanha (19%), Malásia (8%), Dinamarca (7%) Austrália (6%), Macau (3%) e Portugal (2%) (Felgas 1956).

No final do período colonial português, os estudos existentes revelam que a produção de café estava a recuperar. Cerca de 45%, das estimadas 5000 toneladas/ano de café exportado de Timor-Leste, era cultivado em grandes plantações, representava mais de 80% das exportações e a produção era composta por 60% de arábica e 40% de robusta (Gonçalves e Mexia 1975).

Até 1975, o café era a principal fonte de receita dos plantadores europeus, dos agricultores timorenses, dos comerciantes e do estado, e responsável pela criação de emprego, entre 3000 a 6000 pessoas na altura da colheita (Reis 2000). O café exportado pagava diversas contribuições, das quais destacamos os direitos de exportação que constituíam uma importante fonte de receita para o orçamento da administração e financiamento da política de fomento (Gonçalves, 1972b).

#### **4.1.2 Ocupação Indonésia**

Durante a ocupação Indonésia, de 1975 a 1999, o objectivo da cultura limitou-se à obtenção de lucro através da venda de grandes quantidades de café, mesmo se este não

apresentava qualidade. A Indonésia centralizou a gestão da produção e do comércio em empresas controladas pelo Estado e pelos militares. Gomes (2002) refere que as receitas da venda do café foram utilizadas para financiar as campanhas militares e a repressão da população em Timor-Leste.

A empresa PT Batara Indra tornou-se na única entidade com licença de exportação de café em Timor-Leste e, através das suas filiais, controlou todas as grandes plantações (PT Salazar) e a compra de café pergaminho (PT Denok) através de uma rede de recolha de etnia indígena e chinesa, muita da qual está ainda hoje em funcionamento. O governo também controlava e supervisionava um monopólio, disfarçado de cooperativa, agindo em nome dos agricultores (PUSKUD Timor-Timur com 16 cooperativas com base distrital, criadas para coordenar a recolha do café). O preço pago aos produtores era bem inferior ao praticado noutros mercados, cerca de um sexto do preço praticado em Timor Ocidental em 1983 (OXFAM 2003; Gomes 2002). Devido à política de preços os pequenos produtores ficaram impossibilitados de acceder a um padrão de vida decente ou de usufruírem dos benefícios provenientes da venda do café de Timor nos mercados internacionais.

O monopólio continuou até 1994, quando o governo indonésio permitiu que a National Cooperative Business Association (NCBA) começasse a operar no sector dando outra opção aos produtores locais de vender o café. Os preços praticados pela NCBA aumentaram o que levou a um aumento da produção. Com o fim do poder indonésio, em 1999, a NCBA continuou a trabalhar com o que restava do sistema cooperativo indonésio e criou uma estrutura de 16 cooperativas de café orgânico (CCO) que formaram a Cooperativa de Café de Timor (CCT).

Durante a ocupação Indonésia a produção aumentou bastante, sempre que houve alta nos preços mundiais, chegando a atingir o valor de mais de 13000 toneladas em 1992 (Gomes 2002).

Para o período de 1995 a 2000, a Tabela 4.1 apresenta a quota do mercado de exportação pelas principais empresas. À medida que se aproxima do ano 2000 a quota de mercado das empresas indonésias diminui, o papel da CCT (33%) aumenta ao longo do período e os pequenos negociantes (75%) são os grandes beneficiados no período de transição da administração Indonésia para a da Nações Unidas.

Tabela 4.1: Produção e quotas de exportação de café, 1995-2000

Ano	Colheita (toneladas)	Denok/Batara/Indra /Salazar (%)	Nustra Timor (%)	Cooperativa Café de Timor (%)	Pequenos negociantes (%)
1995	7000	19%	57%	1%	23%
1996	8000	46%	18%	12%	24%
1997	4500	38%	0%	11%	51%
1998	4250	32%	0%	32%	36%
1999	10000	0%	0%	25%	75%
2000	7000	0%	0%	33%	67%

Fonte: Pomeroy 2001.

Em resumo, o principal legado da ocupação Indonésia foi: o pouco interesse em manter ou desenvolver práticas de cultivo e assim contribuir para o retorno do capital investido na cultura; o desinteresse generalizado por parte dos timorenses na cultura do café, uma vez que não havia qualquer estímulo para a produção de qualidade; e a actividade cafeeira se ter reduzido à simples colheita do café a partir das antigas plantações, bem como das pequenas explorações dos produtores.

No período Timor-Leste independente, a cultura do café mantém o mesmo estatuto que vigorava no tempo Indonésio, produto mais importante na exportação, produção dominada pela pequena escala dos produtores e práticas do cultivo tradicionais e inadequadas. A grande mudança foi, como veremos adiante, o alargamento do leque de empresas de transformação e comercialização e de apoio técnico à produção.

## 4.2 Análise da produção de café cereja

Neste ponto abordamos as variedades de café cultivadas, a tecnologia de produção de café e as principais limitações à produção de café.

### 4.2.1 Variedades de café cultivadas

A primeira espécie de café a ser introduzida em Timor foi o café arábico, variedade típica. Quando os problemas da ferrugem começaram a afectar aquela espécie, foram introduzidas as espécies liberica e robusta. O mais divulgado é o café arábico, sendo que produção de liberica já era residual em 1975 e nos dias de hoje não é referida nas estatísticas.

As duas espécies de café que permaneceram no território ao longo do tempo, arábica e robusta, aproveitam as diferentes altitudes do território, o café robusta até aos 600 -

1000 metros e o arábico entre os 1000 e 2000 metros de altitude. A diferença entre ambas as espécies está no número de cromossomas, a espécie arábica é mais complexa, possui 44 cromossomas (dois a menos que a espécie humana) e a robusta 22, como as outras plantas.

Na primeira metade do século XX, um acaso da natureza ocorreu em Timor, o improvável cruzamento entre a espécie robusta (resistência à ferrugem) e a arábica (de grande qualidade) deu origem ao híbrido de Timor. Foi a partir deste híbrido, disponibilizado por Timor ao mundo em 1956, que todas as variedades existentes da espécie arábica resistentes à ferrugem foram obtidas. De entre elas destaca-se o Catimor um cruzamento entre o caturra, originário do Brasil, e o híbrido de Timor. As variedades da espécie arábica existentes em Timor são várias, das quais destacamos a típica, o híbrido de Timor, o Catimor e o caturra e que formam um mosaico indistinto.

Dados recentes do Ministério da Agricultura e Pescas, Timor-Leste (2009), indicam uma área de café arábica de 53 816 hectares e de café robusta de 2 574 hectares. Portanto, podemos dizer a espécie de café dominante cultivada em Timor-Leste é o café Arábica, a espécie Robusta ocupa cerca de 5% da área e a espécie Liberica limita-se a existência de alguns cafeeiros isolados. Em relação à produção de café verde, o café arábica contribui com 79%, o robusta 13% e a mistura robusta e arábica 8% (Wahjudi 2009).

#### **4.2.2 Tecnologia de produção**

A tecnologia de produção do café cereja em Timor-Leste, para além das plantações, ferramentas agrícolas e material de apanha, utiliza poucos ou quase nenhum factores de produção. Assim, os agricultores produtores de café, na grande maioria, não fazem poda das árvores de café, não limpam os cafezais das novas plantas de café que germinam e das ervas, não controlam as pestes e as doenças e não fazem a substituição das plantas velhas. Os agricultores limitam-se a colher o café das plantações existentes.

O único factor de produção utilizado é a mão-de-obra. Segundo a Direcção do Agro negócio (2008) a quantidade de mão-de-obra usada na cultura por hectare é a apresentada na Tabela 4.2. Podemos verificar que a colheita é dominante e gasta cerca de 55,2% do total de mão-de-obra utilizada na cultura, sendo realizada na sua grande maioria por mulheres.

Tabela 4.2: Utilização da mão-de-obra na cultura do café por hectare

Operações culturais	Total dias	Percentagem
Limpeza	10	14,9
Colheita	37	55,2
Transporte	15	22,3
Venda da cereja	5	7,5
Total	67	100

Fonte: Direcção do Agronegócio 2008.

O café é colhido entre Março e Agosto/Setembro. A colheita não é contínua, mas ocorre em três fases: fase inicial – cereja seca e com defeitos; fase média – constitui a maioria da colheita; e fase final – apanha dos últimos frutos maduros, verdes e caídos para evitar o desenvolvimento de pestes e doenças. Os problemas na colheita devem-se às árvores serem muito altas, gastando-se muito tempo na mesma e pouco na selecção dos frutos verdes, vermelhos e pretos, o que contribui para a baixa qualidade do café (Amaral, 2003).

#### **4.2.3 Principais limitações na produção de café cereja**

Os principais problemas da actividade cafeeira são de ordem técnica devido a lacunas no maneio das plantações de café, das quais destacamos a poda, fertilização, qualidade da colheita e substituição dos cafeeiros velhos. Como resultado a produção e a produtividade são extremamente baixas.

#### **4.3 Análise da transformação do café cereja**

O café cereja, depois de colhido, é transformado em café pergaminho e este em café verde que se destina à exportação ou à torrefacção para venda no mercado interno.

Tradicionalmente, em Timor-Leste os agricultores transformavam o seu próprio café cereja em café pergaminho. Esta transformação pode utilizar um processamento por via seca ou por via húmida. No processamento por via seca, a cereja pode ser colhida e seca ao sol durante dez dias e depois armazenada até ser descascada, ou, ser colhida, despolpada, posta a fermentar em cestos tradicionais e depois posta a secar. Estas técnicas conduzem a uma grande variabilidade na qualidade do café pois a técnica utilizada por cada agricultor é diferente, no que diz respeito à maturação da cereja

usada, à existência ou não de fermentação, ao início do processo de secagem depois da colheita, à duração do processo de secagem e às condições sanitárias da mesma.

No processamento húmido, proposto por Esteves (1965) para Timor-Leste, e que está a ser utilizado actualmente pelos principais intervenientes no sector do café, começa-se com uma lavagem para seleccionar a cereja por densimetria, segue-se a despolpa mecânica, a fermentação em tanques, a lavagem em canal com selecção final por densimetria e a secagem, obtendo assim o café pergaminho. Para esta tecnologia é necessária uma máquina de despolpa, tanques de fermentação e de lavagem e disponibilidade de água. Esta técnica origina uma maior qualidade do café obtido.

A transformação do café pergaminho em café verde ou grão de café é também descrita por Esteves (1965) e consta do descasque, limpeza, e escolha final do grão de café, sendo esta a técnica utilizada pelas empresas que hoje processam café pergaminho destinado à exportação.

Em 2002, cerca de 75% do café foi produzido pelo método seco e o restante por via húmida, essencialmente feito pela CCT (OXFAM 2003). À medida que outras empresas agro-industriais se instalaram no território utilizando o processamento via húmida para processar o café cereja e que foram recuperadas ou construídas de novo as estações de benefício utilizadas pelos agricultores, a percentagem de café processado por via húmida tem vindo a aumentar.

Por sua vez, na transformação do café pergaminho em café verde a maioria das empresas agro-industriais utiliza equipamento mecânico. Nas zonas rurais, o café pergaminho é transformado em café verde utilizando a tecnologia do pilão ou almofariz e a torrefacção é manual. A CCT para além da produção de café verde para exportação, abastece o mercado interno com café torrado, possuindo para tal uma torrefacção em Díli.

#### **4.4 Análise da comercialização**

A produção de café pelos agricultores apresenta os circuitos que estão presente no diagrama 4.1. O café cereja é vendido às empresas agro-industriais que utilizam a via húmida para o transformar em café pergaminho. Este, depois de transformado em café verde, é exportado. Normalmente as empresas agro-industriais que se dedicam ao processamento de café cereja, CCT, ELSAA cafés e Timor Global, só compram café

cereja aos agricultores e esta compra começa no início da época de colheita, Março, e vai até ao mês de Agosto.

O café cereja que não é vendido às empresas agro-industriais ou que é apanhado depois de Agosto é transformado pelos próprios agricultores em café pergaminho. Este é vendido aos comerciantes intermediários, às ONGs, ou às empresas agro-industriais, Always café e Timorcorp LTD, que se dedicam somente à transformação de café pergaminho em café verde para exportação.

O café pergaminho que não é vendido aos intermediários, ONGs e empresas agro-industriais é transformado pelos agricultores em café verde. Este é consumido pelo agregado familiar ou vendido nos mercados locais na época da chuva para fazer face à falta de rendimento para comprar alimentos.

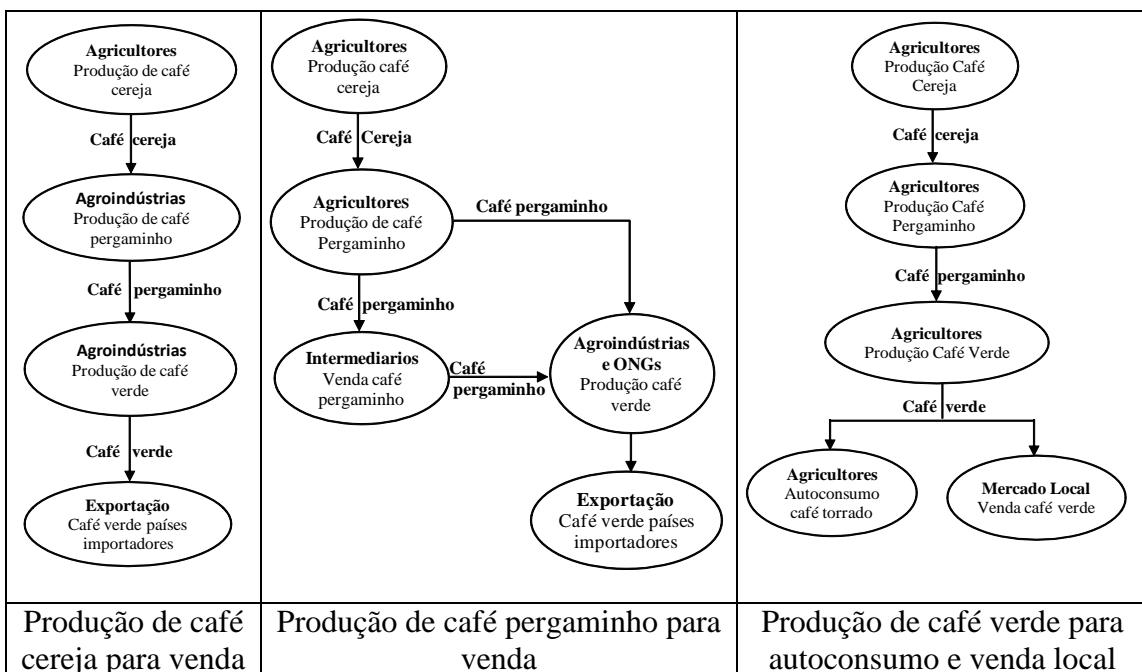


Diagrama 4.1- Circuitos económicos do café produzido pelos agricultores

Por exemplo, no caso da CCT, as CCO compram só café arábico em cereja aos agricultores. O café cereja é transportado pelos camiões da própria cooperativa para as duas fábricas ou instalações de processamento localizadas no sub-distrito de Maubisse e no sub-distrito de Ermera. No processamento, os técnicos da CCT monitorizam os vários aspectos da produção, entre os quais está o tempo de fermentação, de modo a garantir um produto de qualidade. O café pergaminho obtido é seco nos armazéns da CCT em Tibar. Durante a secagem são cumpridas regras de controlo para manter a qualidade do produto. Em seguida, o café pergaminho seco é transformado em grão

verde na fábrica de Bidau, embalado em sacos de 60 quilos e exportado. Como um dos principais exportadores de café, a CCT, ao garantir a qualidade do café produzido, consegue oferecer bons preços aos agricultores. Para além do melhor preço, uma porção dos lucros reverte a favor dos agricultores através de apoios à saúde, à reconversão dos cafezais e formação profissional.

Por exemplo, no caso da Timorcorp LTD, a empresa só compra café pergaminho, tanto arábica e robusta, aos agricultores e às agências da Timorcorp LTD. As agências compram café pergaminho e café cereja aos agricultores. No caso de comprarem café cereja, fazem o processamento (despolpa, fermentação e secagem) do café verde para obter café pergaminho. O café pergaminho entregue na fábrica em Díli, depois de avaliado à entrada da fábrica, sofre uma secagem adicional se necessária, descasque, limpeza, classificação e embalagem em sacos de 60 quilos para a exportação (Guterres 2010).

A grande maioria do café produzido em Timor-Leste destina-se ao mercado externo. Timor-Leste é um país pequeno em termos da produção e do consumo mundial pelo que em termos do preço de exportação é um tomador de preço. Como consequência, desde sempre, que o preço pago à produção local tem reflectido as variações no preço mundial do café.

Tal como no período colonial português e durante a ocupação indonésia, a exportação de café está hoje concentrada num número reduzido de empresas. O mercado de venda do café cereja e do café pergaminho é do tipo oligopsonio, os produtores são controlados pelos compradores, em que parece não existir qualquer tipo de regulação do mesmo. Parece também não existir uma informação clara e transparente no mercado timorense sobre os preços do café recebidos por parte das empresas exportadoras. Neste contexto é questionável se os preços pagos aos produtores são os mais justos, dado que a capacidade de negociação dos pequenos produtores é relativamente pequena ou nula.

Por exemplo, segundo Wahjudi (2009), em 2008, o preço mais baixo no mercado mundial foi de 3,15 USD e o custo de café verde em Timor-Leste era igual a 1,95 USD. No caso das empresas exportadoras terem vendido àquele preço mundial, a margem líquida dos exportadores por Kg de café foi igual a  $3,15 - 1,95 = 1,20$  USD.

A exportação de café é feita pelas grandes empresas exportadoras CCT, Timor Global, Timorcorp LTD, ELSAA café e Always café, ONGs, e também por empresários timorenses, alguns deles regressados depois de 1999 e que retomaram as antigas

explorações de café dos familiares. Em termos de quota de exportação, em 2008, verificamos que a Timorcorp LTD tinha 27,1 %, a Timor Global 24,4%, a CCT 21,4 a ELSAA 11,4% e os restantes exportadores 15,6% (MAP 2009).

Os principais destinos de exportação, em 2005, foram os EUA (43,6%), Alemanha (29,4%), Indonésia (12,6%), Portugal (6,7%) e Austrália (3,4%) (Direcção de Agronegócio 2008). A CCT exporta principalmente para os EUA, mais de 75% da exportação, representando o mercado do Canadá, Austrália e Nova Zelândia menos de 25% de quota de exportação.

A satisfação das necessidades de consumo interno é feita através do auto-consumo e da venda de café pergaminho e café verde nos mercados locais, enquanto em Díli predomina a venda do café torrado.

#### **4.5 Análise socioeconómica**

Tal como no passado, o café é o principal produto de exportação em produtos não petrolíferos, em 2001 representava 75% do total de exportações. Em 2008, a área ocupada pelo café foi de 52 mil hectares, a produção de 14 mil toneladas e as exportações de café rondaram os 11,2 milhões USD (Tabela 4.3). Com base neste valor a contribuição da produção de café para o PIB agrícola deverá rondar os 10%. O consumo interno tem como base o autoconsumo e deverá rondar as 1000 toneladas ano.

**Tabela 4.3: Área, produção, exportação em peso e valor e consumo interno de café**

Ano	Área hectares	Produção toneladas	Exportação toneladas	Valor Exportação USD	Consumo interno toneladas
2002	49873	9787	8240	4800	1547
2003	49873	9895	8519	5400	1376
2004	50784	10050	7689	6899	2361
2005	51348	10069	7210	7630	2859
2006	51989	10122	8877	7999	1245
2007	51998	10500	9500	8560	1000
2008	52002	14000	12500	11200	1500

Fonte: Direcção Nacional Plantas Industriais e Agro Comercio 2009.

A agro-indústria do café emprega um número significativo de trabalhadores permanentes e de trabalhadores sazonais, estimados em cerca de 11000, em 2001. O sector agro-industrial ligado ao café, está a desenvolver-se através das empresas CCT, Timor Global, Timorcorp LTD, ELSAA café, Always Café e de outras que

eventualmente poderão surgir. Todas estas empresas empregam um número significativo de trabalhadores, temporários e ou permanentes. Por exemplo, os dados existentes para a CCT, indicam que a empresa emprega 380 trabalhadores permanentes, cerca de 3000-5000 sazonais e opera cerca de 100 camiões durante a colheita. Para além disso, no seu programa de saúde rural a empresa possui dez clínicas fixas e 27 clínicas móveis e apoia duas instituições académicas o Institute of Business (IOB) e a Academia Café Timor (ETICA) (CCT, 2010).

O café é cultivado na maioria dos 13 distritos de Timor-Leste, ocupou uma área de 51989 hectares em 2006, é cultivado maioritariamente em pequenas propriedades, mas também em propriedades de média e grande dimensão. A produção e a área estão concentradas nos distritos de Ermera, Manufahi, Liquiçá e Ainaro, cerca de 92,9% da área e 93,8% da produção (Tabela 4.4). Com excepção dos distritos anteriores e de Aileu e Bobonaro, a produção nos outros distritos destina-se praticamente ao autoconsumo e à venda nos mercados locais. A produtividade média é cerca de 195 Kg/hectare, apresentando Manufahi e Ainaro maior produtividade.

Tabela 4.4: Famílias, área, produção e produtividade em 2006

Distrito	% famílias a produzir café	Área total hectares	% área total	Produção total toneladas	% da produção total	Produtividade Kg/hectare
Ermera	84,8	29225	56,2	5372	53,1	184
Manufahi	59,6	7310	14,1	1687	16,7	231
Liquiça	65,8	6756	13,0	1244	12,3	184
Ainaro	72,1	5024	9,7	1191	11,8	237
Outros Distritos	19,6	3674	7,1	628	6,2	171
Timor-Leste	34,2	51989	100,0	10122	100,0	195

Fonte: Ministério da Agricultura, Pesca e Floresta, Timor-Leste, 2006

A percentagem de agregados familiares que cultivam café em Timor-Leste é de cerca de 34%. No entanto, nos distritos em que a cultura está mais disseminada, Ermera, Manufahi, Liquiça e Ainaro essa percentagem é sempre superior a 60% (Tabela 4.5). O rendimento obtido através da venda do café contribui para 90% do rendimento monetário das famílias e é, assim, um recurso importante para obter os bens alimentares e não alimentares de que necessitam durante o ano (OXFAM 2003).

Para o ano de 2006, utilizando os dados da Direcção do Agronegócio (2008) ajustados à produtividade média de 195kg/hectare de café verde, a margem bruta estimada é de 338,1USD por hectare. Se consideráramos a área média de café por família de 0,78

hectares, o rendimento médio anual por família da cultura do café é cerca de 264 USD o que dá 0,72 USD por dia. Este valor é inferior à linha da pobreza definida para Timor-Leste, 0,78USD por dia.

Muitos cafezais são velhos e quase improdutivos, área estimada de 28960 hectares, cerca 56% da área total de café em 2006 (MAP 2009). A reconversão destes cafezais deverá ser uma prioridade da política agrícola para esta actividade. Em 2006, a replantação de novos cafezais foi cerca de 1350 hectares, 2,6% da área total de café. A reconversão da cultura do café deverá ser incentivada, pois a sua rendibilidade, medida pela TIR, é superior a 15% para a variedade arábica típica (com contra safra na produção) e cerca de 30% para a variedade híbrido de Timor sem contra safra na produção (Henriques, 2010).

## **Capítulo V – Metodologia**

Por outro lado, o feliz aparecimento de um cafeeiro resistente à ferrugem, produzindo um café semelhante ao café Arábica, localmente designado por “Moka”, e a sua progressiva difusão, já em larga escala a partir de 1956, ajudou a manter o prestígio comercial do café timorense nalguns mercados europeus, nomeadamente o dinamarquês e o holandês. Tal cafeeiro, designado por «Híbrido de Timor», um tetraplóide com  $2n$ , 44 cromossomas, supõe-se resultante do cruzamento natural do *Coffea arabica* L. com *Coffea canephora* P. O exemplar original do “Híbrido de Timor” encontra-se numa plantação de *Coffea arabica* L., variedade típica, designada por «Mata Nova», na Feitoria de Fatu Bessi, estabelecida em 1917-1918, a 800 m de altitude, no concelho de Ermera (Ferreira et al. 1972).

Este capítulo tem como objectivo apresentar as técnicas de pesquisa utilizadas para o desenvolvimento do presente trabalho. Para consecução desta pesquisa e delimitação do universo a ser estudado, cumpriram-se as seguintes etapas: estabelecer as técnicas para a recolha dos dados, proceder às análises estatísticas e interpretar os dados obtidos.

### **5.1 Área de estudo**

A área de estudo desenvolveu-se no distrito de Ermera do sub-distrito Letefoho. O distrito tem cinco sub-distritos e ocupa uma área cerca de  $768 \text{ km}^2$ , representa 5,1% da área total do território. O sub-distrito de Letefoho está localizado no sudoeste do território. O sub-distrito de Letefoho faz fronteira terrestre no sudeste com os sub-distritos de Hatubuilico e de Maubisse pertencentes ao distrito de Ainaro, no sudoeste com sub-distrito de Atsabe, no leste com sub-distrito Aileu, distrito de Aileu e a norte com sub-distrito de Ermera e a oeste com sub-distrito Hatolia. O sub-distrito Letefoho ocupa-se uma área de  $129 \text{ km}^2$ , e cerca de 16,8% do distrito e a língua materna da população é mambae. O sub-distrito de Letefoho é composto de 8 sucos: Ducurai, Haupo, Lauana, Catrai Leten, Catrai Kraik, Hatugau, Goulolo e Eraulu.

### **5.2 Instrumentos e técnicas de recolha de dados**

O tipo de pesquisa utilizada neste estudo foi feito em duas etapas. A primeira consistiu na recolha de dados secundários através da análise documental e a segunda na recolha de dados primários baseada em entrevistas semi-estruturadas e inquéritos por questionário.

### **5.2.1 Análise documental**

A pesquisa documental possibilitou um estudo preliminar do tema utilizando livros, artigos científicos, dados jornalísticos e demais publicações acedidos através da internet e outros veículos de informação. Nestes, será de destacar a pesquisa documental realizada na CCT, e nas bibliotecas do Instituto Superior de Agronomia, Instituto de Investigação Científica Tropical, Sociedade de Geografia de Lisboa e Universidade de Évora. Dos textos pesquisados, foram seleccionados os considerados mais relevantes para o estudo os quais foram examinados através de leitura adequada. Estas leituras ajudaram a compreender, a conceptualizar e a aprofundar o tema da tese e os aspectos mais relevantes foram incorporados na presente tese através de citação.

### **5.2.2 Entrevistas semi-estruturadas**

Na etapa I foi realizado um estudo exploratório de natureza qualitativa, compreendendo entrevistas semi-estruturadas com responsáveis da Cooperativa Café Orgânico em Letefoho e os dirigentes da Cooperativa Café Timor, buscando assim descobrir o que está faltando em relação ao problema de pesquisa.

Entretanto, existem desvantagens na utilização da técnica dos grupos dirigentes. Primeiro, existe o risco dos participantes tenderem a ser auto-seletivos, omitindo questões importantes para o todo. Segundo, não é possível dedicar uma atenção especial para uma pessoa específica. Estes problemas podem ser evitados mediante o emprego de entrevistas individuais com os dirigentes da CCO-CCT.

Diante das diferentes vantagens e limitações e das características da pesquisa pretendida, optou-se nesse estudo pela junção das duas técnicas, dividindo a primeira etapa da pesquisa em duas fases:

1. Fase I, realizar entrevistas semi-estruturadas com o responsável e dirigentes da CCO-CCT e com o objectivo de conhecer melhor a realidade da Cooperativa e levantar questões sobre a qualidade de vida dos membros;
2. Fase II, onde foram distribuir o questionários aos cinco funcionários da CCT relativamente à análise SWOT.

Para atingir os objectivos do trabalho foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, através de roteiros, diferenciados em duas categorias: uma direcionada para os gestores da Cooperativa Café Timor: Presidente, Director Geral, Director de Fábrica, Director de Marketing, e outra para o coordenador da Cooperativa Café Orgânica, conforme Anexo 4. Das entrevistas previstas não foi possível realizar a entrevista ao Director da Fábrica da Cooperativa Café Timor devido a este se encontrar ocupado com trabalho nas instalações de processamento de café em Maubisse e Estado, no período de realização das entrevistas.

A realização das entrevistas aos dirigentes da cooperativa ocorreu nos dias 16, 21, 22 e 25 de Fevereiro de 2010. As entrevistas tinham uma duração variável entre 20 e 60 minutos. Nas entrevistas foi utilizado um gravador para facilitar a transcrição, a análise e a classificação dos dados obtidos. Na abordagem e na conversa que tivemos com os dirigentes da Cooperativa, a flexibilidade na comunicação foi um aspecto fundamental da técnica de entrevista.

As entrevistas semi-estruturadas tiveram como objectivo, por um lado, obter informações e dados para utilizar no trabalho e por outro lado, ouvir opiniões sobre o desempenho da CCO-CCT, qualidade de vida e bem-estar dos agricultores produtores de café membros da Cooperativa. As entrevistas abordaram os seguintes aspectos:

- Opinião sobre o desempenho da CCT
- Opinião sobre a qualidade de vida e bem-estar
- Perspectiva sobre o futuro

### **5.2.3 Questionários**

O inquérito por questionário foi realizado no Distrito de Ermera e foi seleccionada uma Cooperativa de Café Orgânico, associada da CCT, localizada no sub-distrito de Letefoho. Este local foi escolhido pelo facto do café ter uma grande qualidade e a população ter uma vida com bastantes limitações ou seja uma qualidade de vida reduzida.

Tendo em conta os objectivos fixados para este trabalho, o inquérito visava a obtenção de dados primários sobre “Impacto do desempenho da CCT na satisfação e qualidade de vida dos seus membros”. Os objectivos do inquérito são avaliar a qualidade de vida dos agricultores, a contribuição da CCO-CCT para essa qualidade de vida e auscultar a

opinião dos agricultores sobre o desempenho da CCO-CCT na melhoria do bem-estar dos seus membros. O questionário aplicado encontra-se no anexo 2.

O questionário teve como objectivo: conhecer o público-alvo (idade, nível de escolaridade, número de filhos); saber das características sócio económicas dos produtores (residência, energia, iluminação, água, lixo, pose de bens e alimentação); caracterizar a produção de café dos respondentes (área, produção, tecnologia, comercialização, rendimento, propriedade e decisões no uso da terra); e obter opinião sobre a satisfação dos agricultores com os serviços da CCO/CCT (número de anos e satisfação como membro da CCO e sobre a sua qualidade de vida, nomeadamente no que se refere aos serviço dos responsáveis da CCO e da CCT, à formação oferecida pela CCO, as soluções oferecido pelo CCO relativamente à qualidade do café que produz, participação nas actividades e decisões da CCO).

Para os responsáveis da CCO no sub-distrito de Letefoho, 2 elementos dos respondentes, para além dos aspectos acima descritos, foram incluídas perguntas para saber a opinião sobre as actividades da CCO e da CCT (secção V do Anexo 2).

Para descrever o grau de satisfação e a qualidade de vida dos cooperantes foi usada uma escala de Likert (qualitativo) elaborada de forma fechada e variando de 1 a 5, da seguinte forma: 1 - muito insatisfeito; 2 – insatisfeito; 3 - igual ou média (nem satisfeito nem insatisfeito); 4 – satisfeito; e 5 - muito satisfeito.

Antes da aplicação dos questionários aos agricultores fez-se o pré-teste do questionário a dois agricultores que se conheciam para validar, melhorar e diminuir o número de perguntas relativamente à realidade dos agricultores de café no local onde decorre esta pesquisa.

O pré-teste foi aplicado durante os dias 12 e 13 de Janeiro de 2010. Os resultados do pré-teste indicaram que o questionário deveria ser revisto e incluir perguntas sobre a tecnologia usada no processamento da cultura de café.

O período da realização dos questionários iniciou-se em meados de Janeiro até ao mês de Fevereiro de 2010. A duração média de aplicação dos questionários foi cerca de 10 a 12 minutos para cada um dos agricultores. Durante a realização do questionário, escolheu-se a entrevista pessoal, individual e confidencial, visto tratar-se de um estudo em que se pretendia pedir aos agricultores membros da CCO-CCT e aos responsáveis da CCO para explorar as opiniões da realidade de vida dos agricultores de café membros

da CCO-CCT, satisfação como membros bem como avaliar o desempenho da CCO-CCT ao longo da sua presença como cooperativa que compra e exporta o café.

A escolha dos agricultores a entrevistar para a aplicação do questionário foi feita por conveniência, tendo sido escolhidos os agricultores que eram conhecidos, que tinham um nível de educação que permitisse uma compreensão razoável das perguntas do questionário e que tinham um razoável conhecimento da cultura do café.

A amostra da pesquisa foi formada pelos agricultores membros da CCO-CCT e coordenadores da CCO num total de 86 pessoas produtoras de café.

Para a realização do inquérito e para a selecção da amostra foram dados os seguintes passos preliminares: 1) contactar e falar com chefe de suco e chefe de aldeia para explicar os objectivos do estudo; 2) entregar ao chefe de suco, chefe de aldeia e polícia nacional do sub-distrito de Letefoho carta de recomendação da Universidade de Évora sobre a investigação; e 3) chefe de suco e o chefe de aldeia dão autorização para a deslocação à casa dos agricultores para realizar a entrevistar.

Foram realizadas entrevistas em 2 destes sucos, Ducurai e Haupu. No suco de Ducurai foram entrevistados 57 agricultores produtores de café, cerca de 66,3% da amostra enquanto no suco de Haupu foram entrevistados 29 agricultores produtores de café, cerca de 33,7% da amostra, conforme se pode observar na Tabela 5.1.

Tabela 5.1: Distribuição da amostra por sucos e aldeias

Suco	Aldeia	Frequência	Percentagem
Ducurai	Sabelo	19	22,1
	Lacao	19	22,1
	Hatuhei	19	22,1
	<b>Sub-Total</b>	<b>57</b>	<b>66,3</b>
Haupu	Haupu	4	4,7
	Kairia	6	7,0
	Riatoni	19	22,1
	<b>Sub-Total</b>	<b>29</b>	<b>33,7</b>

No suco de Ducurai foram escolhidas 3 aldeias: Sabelo, Lacao e Hatuhei. Em cada uma destas aldeias foram entrevistados 19 produtores de café, a que corresponde 22,1% da amostra.

No suco de Haupu foram escolhidas 3 aldeias: Haupu, Kairia e Riatoni. Na aldeia de Haupu foram entrevistados 4 agricultores produtores de café, cerca de 4,7%, na aldeia

de Kairia 6 agricultores produtores de café, cerca de 7,0% e na aldeia de Riatoni 19 agricultores produtores de café, cerca de 22,1%.

### **5.3 Tratamento e análise dos dados**

Após a recolha de dados primários, as entrevistas semi-estruturadas foram tratados através de uma análise qualitativa e os inquéritos por questionário através de uma análise quantitativa.

#### **5.3.1 Análise qualitativa**

A primeira análise qualitativa feita foi em relação ao material bibliográfico recolhido. Foi feita uma leitura atenta do mesmo, tentando seleccionar os aspectos mais relevantes dos estudos já realizados sobre o tema em estudo e quando apropriado referido no presente texto através de citação.

A análise qualitativa dos dados recolhidos consistiu no tratamento do conteúdo das entrevistas semi-estruturadas feitas aos responsáveis da CCT, da CCO e das perguntas que serviram de apoio à análise SWOT.

Na análise das entrevistas semi-estruturadas, para cada entrevistado, evidenciou-se os aspectos considerados relevantes para esta pesquisa de forma a obter uma visão global dos responsáveis da CCT e CCO sobre a actividade da CCT, dos seus objectivos e das suas perspectivas sobre o futuro. Em relação às perguntas para a análise SWOT foi feita uma interpretação das respostas na perspectiva de evidenciar os pontos fortes e fracos, assim como das oportunidades e ameaças.

#### **5.3.2 Análise quantitativa**

Após a aplicação dos questionários aos produtores de café houve que transferir a informação para formato digital, utilizando para esse fim o SPSS (Statistical Package for Social Science). Foram desenvolvidas as fases de codificação, edição e validação dos dados para que estes pudessem ser analisados com toda a fiabilidade.

Para analisar os dados recolhidos nesta pesquisa, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva e multivariada, com o propósito de permitir um estudo mais aprofundado dos

resultados obtidos. Nesse sentido pretendeu-se aplicar as seguintes técnicas: distribuição de frequência; coeficiente de correlação de Spearman; e teste do qui quadrado para testar o grau de associação entre duas variáveis

O fim último da análise quantitativa foi validar as hipóteses formuladas para o trabalho e já apresentadas no capítulo I e que passamos a enumerar:

H1: A satisfação dos cooperantes está positivamente relacionada com o desempenho da CCT;

H2: O grau de satisfação dos membros da cooperativa está positivamente relacionado com os serviços fornecidos pela CCT;

H3: A actividade da CCT influencia positivamente a qualidade de vida dos membros da CCT;

H4: A participação dos sócios nas tomadas de decisão é pequena.

No seguimento da análise efectuada neste capítulo, de definição do processo de obtenção de dados e tratamento e análise de dados, dá-se seguimento agora à apresentação de resultados.

#### **5. 4. Dificuldades na colheita de dados**

Na realização das entrevistas as principais dificuldades foram: a dificuldade em planear as entrevistas com os membros da CCT, tendo muitas delas sido feitas logo na primeira abordagem, não tendo dado espaço ao investigador para a sua completa preparação; alguma da linguagem utilizada e conceitos abordados nas questões não eram totalmente dominadas pelo entrevistado; e na realização das entrevistas as questões feitas deveriam ter tido um enquadramento maior dos assuntos a abordar de modo a estimular o entrevistado e apelar a uma resposta cabal.

Na realização do questionário a impossibilidade de validação externa das respostas, não assegura que as mesmas sejam totalmente verdadeiras. Assim, só foi possível a validação interna das respostas ou seja, apreciar a coerência das diferentes respostas obtidas para cada agricultor. O entrevistador teve dificuldades em transmitir, na plenitude, o conteúdo do questionário, de modo a melhor possibilitar a obtenção da informação pretendida.

Na recolha de dados secundários o principal problema foi a comparabilidade das diferentes estatísticas oferecidas pelas diferentes instituições sobre o mesmo tema, devido a diferentes metodologias utilizadas na recolha de dados, gerando quer descontinuidades nos dados, que são difíceis de contornar e que deverão ser consideradas na sua interpretação.

## **Capítulo VI – Estudo de Caso**

As part of this arrangement, local coffee smallholders were prevented from earning a decent standard of living or seeing the benefit of the enormous profits made by the trading company, the military, senior military officers and Indonesian businessmen. Even more seriously, the funds from coffee financed the military campaign in East Timor as well the military's ongoing repression of the local population (Gomes 2002)

Neste capítulo começamos por caracterizar sucintamente a Organização objecto deste estudo de caso, a Cooperativa Café Timor (CCT). Apresentam-se, nos sub-pontos seguintes, os resultados da investigação, estruturados com base nos objectivos traçados e nas hipóteses formuladas no modelo de análise explicativa. Uma breve discussão dos resultados e a apresentação da análise SWOT sobre a CCT fazem, ainda, parte deste capítulo desta Dissertação.

### **6.1. Caracterização da cooperativa**

A informação contida neste ponto foi obtida de dados e panfletos fornecidos pela CCT. A Cooperativa Café Timor (CCT) é 100% propriedade dos timorenses envolvidos na transformação e comercialização de café orgânico em nome dos membros, agricultores produtores de café. A CCT foi criada em 2000, pelo projecto Reabilitação Económica e Desenvolvimento Agrícola (TERADP), implementado pela *National Cooperatives Business Association* (NCBA) com uma ajuda da USAID.

Inicialmente, o programa foi desenvolvido por NCBA em cooperação com o Centro de Cooperativas dos sucos em Timor-Timur (PUSKUD), em 1994, com a missão de desenvolver o café orgânico de Timor-Leste como produto no mercado internacional (Piedade, 2002). Em consonância com a missão declarada e visão, um acordo foi assinado entre a PUSKUD e a NCBA para o desenvolvimento do café orgânico, em 1995. Esta cooperação teve uma evolução positiva e importante pois tornou-se uma concorrente na comercialização de café com a PT Batara Indra e PT Denok.

Depois da independência de Timor-Leste após a "consulta popular" de 30 de Agosto de 1999, e mediante acordo escrito dos directores, a PUSKUD mudou o seu nome e tornou-se CCT. Os objectivos do projecto foram, e ainda são, melhorar o nível de bem-estar dos produtores de café; introduzir cadeias de comercialização para os produtores; e

contribuir para o planeamento e política de desenvolvimento de um produto que suporta a economia do povo de Timor-Leste.

A produção de café orgânico da CCT tem crescido em linha com a crescente procura de café orgânico por parte dos Estados Unidos da América, da União Europeia e da Austrália. A produção foi 30 toneladas em 1995 e 457 t em 1996, 775 t em 1997; 1.363 t em 1998; 1.476 t em 1999, 1.255 t em 2000; 1.320 t em 2001 (Piedade, 2002).

Os objectivos do programa abrangem também a prestação de cuidados primários de saúde às famílias membro da CCT, e o desenvolvimento da cultura de baunilha e indústrias de engorda bovinos, bem como a diversificação de café orgânico. O programa inclui também um programa de educação, não formal, no desenvolvimento de cooperativas e empresas de pequeno escala, bem como uma cooperativa de comércio nos produtos domésticos de primeira necessidade para as populações rurais com preços razoáveis, é um esforço para reduzir o custo excessivo de vida geral para o povo de Timor-Leste (Piedade, 2002).

A Cooperativa Café Timor (CCT) é um dos maiores compradores de café do território e continua a depender do apoio técnico e financeiro disponibilizado pela NCBA. Se os apoios NCBA deixassem de existir, provavelmente a cooperativa não teria ainda condições de continuar o seu funcionamento. Para além disso, todos os aspectos relacionados com a comercialização do café, são geridos pela NCBA, o que não constitui nenhum benefício a longo prazo aos associados, no sentido de alcançarem autonomia (Gum, 2002).

A Cooperativa apresenta os seguintes órgãos sociais: a) Assembleia Geral (ordinária ou extraordinária); b) Conselho de Administração e c) Conselho Fiscal. A Assembleia Geral dos associados, ordinária ou extraordinária, é o órgão supremo da cooperativa, onde se toma toda e qualquer decisão de interesse dos associados.

A Cooperativa é administrada por um Conselho de Administração composto por três membros (presidente, secretário e tesoureiro), todos sócios, com o direito a voto e ser votado. São eleitos por um período de cinco anos. O conselho de administração é responsável por todas as decisões sobre as políticas da cooperativa, a coordenação com o governo e o planeamento relacionado com o desenvolvimento da cooperativa.

O Conselho Fiscal é constituído por quatro membros efectivos, todos associados activos, eleitos por um mandato de cinco anos, sendo permitida a reeleição para o próximo período.

A NCBA dá assistência ou apoio, através de um assessor de processamento agrícola, um consultor de desenvolvimento da empresa, um assessor de finanças, um assessor de extensão e um assessor para a saúde. Estas cinco pessoas são consideradas como pessoal expatriado a longo prazo, mas também tem assessores técnicos a curto prazo para dar formação aos técnicos, dar assistência para a instalação de novos equipamentos, a construção de instalações, ao aconselhamento sobre a doença e controlo de pragas no café.

A CCT tem três níveis de organização e gestão. A nível nacional a CCT, a nível local as CCO e a nível base os grupos dos agricultores. Cada uma das CCO tem uma directoria eleita (pelos grupos de agricultores). A directoria da CCO é composta por um chefe, um secretário e um tesoureiro. Em contraste com as anteriores cooperativas do tempo Indonésio, o governo não está envolvido em qualquer nível de operações da cooperativa.

As decisões da CCT são tomadas por consenso. Embora os consultores estrangeiros dêem conselhos nos processos de tomada de decisão, as decisões finais são tomadas pelos dirigentes da cooperativa.

As reuniões anuais da CCT que incluem os representantes das CCO e os representantes dos agricultores são realizadas para discutir questões pós-colheita e para planear a próxima safra.

As reuniões regulares são realizadas pela dirigentes da cooperativa para discutir questões de negócios, planear e programar as actividades de extensão e garantir que as informações sobre preços, qualidade e mudanças administrativas são transmitidas aos agricultores. A tomada de decisão envolve, quase sempre, uma grande discussão que acaba por resultar em um consenso. Depois de uma decisão tomada, aos dirigentes cooperativos cabe a responsabilidade de manter todos os membros informados e relatar o progresso para o próximo nível da estrutura da cooperativa.

Os dirigentes da CCT são responsáveis por manter contacto com as agências relevantes do governo e que representem os interesses dos cooperantes relativamente a aspectos

como: os impostos, os direitos cooperativos, os encargos de transporte e outras questões que podem afectar as suas actividades económicas.

A responsabilidade das CCO's é coordenar o programa da colheita e da aquisição do café cereja dos produtores. A CCT tem a responsabilidade pelo funcionamento das instalações de processamento café húmido, pelas operações de secagem e classificação do café em grão e em pó (para assegurar a alta qualidade do produto final) e pelas operações de exportação de café, pertencendo à NCBA a procura dos mercados de exportação.

As divisões das estruturas da CCT e CCO fazem um plano de trabalho anual, que inclui avaliações regulares das operações e o desempenho pessoal. Relativamente ao desempenho, após da colheita de café, é feita uma avaliação sobre todas as actividades relacionadas com a aquisição, a colheita e a transformação e as alterações necessárias do pessoal de gestão em cada divisão.

## **6.2. Análise das entrevistas a informantes chave**

Como já foi referido no Capítulo da Metodologia o Estudo de Caso que apresentamos teve por base a triangulação dos dados recolhidos, tendo-se baseado em três pilares fundamentais: a análise documental, as entrevistas semi-estruturadas a informantes-chave e os questionários aplicados presencialmente aos agricultores previamente seleccionados.

Dos cinco guiões concebidos foram aplicados quatro guiões de entrevistas aos seguintes informantes-chave: Presidente da Cooperativa Café Timor, que passaremos a designar de *E1*; Director Geral da CCT, que passaremos a designar de *E2*; Vice-director de Marketing da CCT, que passaremos a designar de *E3*; Coordenador da CCO do sub-distrito de Letefoho, que passaremos a designar de *E4*.

Seguidamente fazemos uma síntese do conteúdo das entrevistas feitas tentando realçar os aspectos que nos pareceram mais relevantes para este estudo.

A CCT teve origem no tempo Indonésio, com o objectivo de dar assistência e apoio aos produtores de café dos distritos de Ermera, Liquiça, Bobonaro, Aileu, Ainaro e Manufahi, através do benefício de melhor tratamento e cuidado com o café.

A CCT precisa de uma política de avaliação de desempenho e neste momento são desenvolvidas consultadorias e actividades concretas para melhorar a qualidade do café, principalmente a monitorização da produção de café, quer nas CCOs quer na fábrica.

Relativamente à política de recursos humanos, a formação dos recursos humanos da CCT é deficitária tendo sido necessário contratar técnicos no exterior (Indonésia). A cooperativa estabeleceu parcerias com o Governo, Instituto Académico do Café e Instituto de Negócio para a formação dos seus trabalhadores nas diferentes áreas de actividade, privilegiando o tratamento do café.

Para além da limitação na área de formação dos recursos humanos, outra das grandes limitações sentidas pela CCT é ao nível das infra-estruturas do país. No entanto, grande parte das estruturas da CCT, destruídas após o referendo de 1999, já foi reconstruída com o apoio da NCBA.

No que diz respeito aos salários, estes variam entre 150 e 500 USD, para os cerca de 430 trabalhadores permanentes e, em relação à criação de emprego, a cooperativa gera anualmente na actividade café entre 3000 a 5000 postos de trabalho temporário, através da criação dos seus campos de trabalho.

Para além do café, responsável por 80% da actividade, a cooperativa desenvolve outras actividades na área de engorda de novilhos para exportação, na produção de baunilha, na florestação para combate à erosão, e na área social através do apoio médico aos agricultores com a Clínica Café Timor. Neste momento, a cooperativa está também a implementar um programa de reabilitação do café.

A CCT está organizada em 18 estruturas base designadas de CCOs e coincidentes com os 18 sub-distritos em que a cooperativa actua, tem 435 grupos de agricultores na base e cerca de 21 mil membros. No Distrito de Ermera, composto por 5 sub-distritos, estão quase 95% dos agricultores de café, membros da cooperativa. A CCT é uma organização hierarquicamente mais elevada do que a CCO, sendo que o relacionamento entre a CCO e a CCT é um relacionamento funcional, em que a CCT dá apoio às CCOs, através de financiamento, transporte e apoio técnico.

As CCOs organizam a recolha do café cereja produzido pelos agricultores, que é transportado pelos camiões enviados pela CCT para as fábricas de transformação de café cereja.

O café é vendido à cooperativa, através de um preço previamente acordado entre ambas as partes, havendo uma compensação adicional para os agricultores que fazem o transporte para os centros de processamento. O preço do café é decidido pela direcção da CCT com base no preço internacional, sendo este comunicado também ao Governo e à Igreja. Quando o preço do café é baixo a insatisfação dos agricultores aumenta, sendo este o principal problema enfrentado pelas CCOs.

De modo a satisfazer os agricultores, as CCO desenvolvem outras actividades que têm como objectivo elevar a qualidade de café orgânico e consistem no apoio técnico ao tratamento dos cafezais velhos através da poda e colheita de cereja vermelha, distribuição de plantas de café e de árvores de sombreamento (madre cacau casuarina) e ensinamentos sobre como cultivar novos cafezais. As CCOs têm também um serviço de aconselhamento agrícola rudimentar.

Na área de produção de café, os principais problemas sentidos pelos agricultores, CCT e país são os cafezais serem velhos e a doença nas árvores de sombreamento, madre cacau.

Relativamente à interacção com os seus associados, a lei orgânica da cooperativa prevê encontros com os seus associados duas vezes por ano, realizando-se igualmente as assembleias-gerais e reuniões, quer antes da compra do café quer para explicar o programa de reabilitação do café.

O modelo de gestão, exercido pela Cooperativa Café Timor, é idêntico ao de outras empresas, sendo que o seu êxito será o resultado de uma gestão e de uma administração eficazes e da capacidade de se adaptar às condições empresariais prevalecentes no país.

Os principais concorrentes da CCT são duas empresas que compram café cereja, a ELSA Café e a Timor Global. Esta concorrência é boa porque todas as empresas contribuem para melhorar a qualidade do café, aumentar a competição nos preços de venda aos agricultores e melhorar a qualidade de vida dos agricultores produtores de café, evitando mal entendidos e comentários a sugerir que a CCT detém o monopólio e manipula o preço do café.

A estratégia da CCT, para os agricultores lhe venderem o café, consiste em fornecer assistência técnica aos cafezais, diversificação de actividades, apoio social e criação de empregos temporários através dos campos de trabalho. Na diversificação de actividades será de salientar a baunilha, introduzida em 1996, reconhecida hoje em dia como

produção orgânica e que beneficia 726 famílias, e a engorda de novilhos, que atingiu já as 1000 cabeças exportadas para a Indonésia. Neste momento, a CCT também coopera com o governo, em especial com o Secretário de Estado do Meio Ambiente, no sentido de proteger o meio ambiente, através da distribuição de árvores aos agricultores para a construção de barreiras naturais para controlar a erosão dos solos, no que é identificado como um projecto de Responsabilidade Social.

No que diz respeito à comercialização do café, o objectivo da CCT é promover a qualidade e conquistar mercados para o café orgânico de Timor, através da sua certificação. Para tal, trabalha com a organização internacional Filtraight que todos os anos faz inspecções para confirmar se o café Timor é realmente orgânico ou não e que emite um certificado, que permite exportar para os mercados americano, asiático e europeu.

Relativamente ao café, a CCT-NCBA exporta café para os EUA (empresa STARBUCKS), Austrália (empresa Benets), Nova Zelândia (empresa John Burton), Portugal (Delta Café, a partir de 2005), Japão, Alemanha, Holanda, Tailândia e Indonésia.

Finalmente, sobre a contribuição da CCT para a qualidade de vida dos seus associados, as actividades da CCT e das CCOs são desenvolvidas de forma democrática e por iniciativa dos seus associados. A provisão de serviços está directamente relacionada com as necessidades específicas dos seus membros e o objectivo último da cooperativa é o desenvolvimento sustentável da economia dos produtores de café e o aumento dos padrões de vida, para os membros e agricultores produtores de café. Numa primeira fase, a actividade da cooperativa consiste em melhorar a qualidade do café, auxiliar na aprendizagem de como tratar e cuidar do mesmo e, também, fazer a substituição de antigos por novos cafezais. Se a qualidade de café aumentar todos os anos, terá um impacto na subida automática do preço e, também, no rendimento dos agricultores, aumentando assim a sua qualidade de vida. Para além disto, a cooperativa contribui para a melhoria da saúde dos seus membros através das suas clínicas, do programa de bolsas de estudo, ainda limitado, para os filhos dos agricultores e do programa de apoio alimentar iniciado pelas CCOs e em planeamento pela CCT.

## Breve análise comparativa entre as perspectivas dos entrevistados

Consideramos que os quatro entrevistados nos forneceram informação muito relevante para melhor compreendermos a missão, organização e dinâmica de actuação da CCT.

Todos os entrevistados evidenciaram a importância da Cooperativa na vida de milhares de agricultores, mais de 20 mil e suas famílias.

Foram relatadas dificuldades várias que se colocam ao bom desempenho da Cooperativa, nomeadamente a escassez de Recursos Humanos qualificados.

“Falta de recursos humanos qualificados para dar apoio aos programas estabelecidos, tiveram que vir técnicos da Indonésia” *E1*. ”Outro problema é dos Recursos Humanos serem bastante limitados” *E3*.

Relativamente à questão de como a CCT pode influenciar a qualidade de vida dos seus membros existe um alargado consenso sobre a correlação positiva existente entre a melhoria da qualidade do café e a qualidade de vida dos membros da cooperativa.

“A contribuição da CCO-CCT para melhorar a qualidade de vida dos associados, numa primeira fase, consiste em melhorar a qualidade do café, como tratar e cuidar do mesmo e também, fazer a substituição de antigos, por novos cafezais, o que é muito importante”*E2*.

“Para elevar a qualidade de vida dos associados o mais importante é aumentar a qualidade do café”*E4*.

Para além da melhoria da qualidade do café é ainda referida a prestação de cuidados médicos gratuitos para todos os membros e suas famílias como um contributo muito relevante para a qualidade de vida dos seus membros, os agricultores de café.

“...em segundo lugar, na parte social, como CCO-CCT, criar assistência médica gratuita para os membros da cooperativa” *E1*.

“Mas, concretamente, para melhorar a vida dos produtores de café a CCO-CCT dá a máxima atenção à assistência médica ao público e agricultores membros, duma forma gratuita, com a finalidade dos produtores de café terem uma boa saúde, o que também é essencial para poderem trabalhar e vender o café à CCT” *E3*.

É ainda de realçar o papel e importância que a CCT pensa ter no desenvolvimento do sector cooperativo e na formação do preço do café em Timor-Leste.

“A CCT e CCO trabalham para o desenvolvimento de um sector verdadeiramente cooperativo, onde as organizações são desenvolvidas democraticamente por iniciativa da própria sociedade, e os seus negócios de provisão de serviços estão relacionados com

as necessidades específicas dos seus membros. Anticipamos o futuro, para o desenvolvimento sustentável da economia do povo e produtores de café, e o aumento de padrões de vida para os membros e agricultores produtores de café” *E1*.

“... podem dar trabalho até 5000 pessoas de diferentes distritos, principalmente de distritos que não cultivam o café” *E1*.

“... as CCO-CCT têm um acordo para assegurar a transparência sobre o preço do café” *E1*;

“Os problemas mais comuns que a CCO enfrenta na época da colheita do café relacionam-se com o preço do mesmo. Cada vez que o preço do café sobe os agricultores sentem-se satisfeitos. Mas, quando o preço baixa, os agricultores de café orgânico não vendem o café. Portanto, como responsável, cabe ao coordenador da CCO, informar o Presidente da CCT, para este último resolver este problema referido acima. O preço do café é decidido pela direcção com base no preço internacional. A Direcção decide o preço e o resultado é informado ao Governo e à Igreja antes de começar a compra do café” *E4*.

### **6.3. Análise dos questionários aos cooperantes**

Neste ponto são analisados os resultados dos questionários feitos aos agricultores: características socioeconómicas, produção do café, rendimento do café, propriedade da terra e decisões no uso da terra, comercialização do café e satisfação dos agricultores como membros da CCO e CCT. Para além dos dados apresentados nesta secção, o Anexo 4 contem os restantes dados que serviram de base à elaboração deste ponto.

#### **6.3.1 Características socioeconómicas dos produtores de café**

Os agricultores produtores de café, entrevistados, distribuem-se por classes de idade da seguinte forma: ≤40 anos, 24,4%; 41-50 anos, 24,4%; 51-60 anos, 23,3%; e >60 anos, 27,9%. Estes dados indicam que, a maioria dos agricultores que trabalha na cultura de café são agricultores com idade superior aos 40 anos. É de salientar que para Timor-Leste, os agricultores com mais de 60 anos não são muito produtivos porque a condição física não permite a realização das operações culturais do café, sendo substituídos pelos filhos e pela mulher, se esta for mais nova. Por outro lado, observa-se uma reduzida

percentagem de jovens, menos de 40 anos de idade, a trabalhar na cultura do café. Isto pode ser um indicador de que os jovens se estão deslocando para os outros sectores da economia, principalmente para o sector público, aquele que neste momento cria mais oportunidades de emprego nas zonas rurais. A observação da realidade timorense das zonas rurais, permite-nos dizer que os jovens que obtiveram uma formação de ensino secundário manifestam pouco desejo em voltar a trabalhar no sector primário.

A maioria dos agricultores entrevistados, cerca de 91,9% são do sexo masculino, enquanto a totalidade das mulheres agricultoras entrevistadas (8,1%) que trabalham na cultura do café são viúvas. Estes resultados são explicados pela natureza da organização social timorense, que tem um forte pendor patriarcal na zona sujeita a estudo.

No que diz respeito ao estado civil, os casados representam a grande maioria com cerca de 87,2%, cerca de 3,5% são solteiros e cerca de 9,3% são viúvos.

O nível de escolaridade dos agricultores produtores de café inclui uma maior percentagem (55,8%) de pessoas sem nenhum tipo de escolaridade, cerca de 33,7% tem a frequência da escola primária, enquanto apenas 4,7% concluiu o ensino pré secundário e outros 4,7% concluíram o ensino secundário. Estes dados mostram que o nível de escolaridade dos agricultores entrevistados, membros associados da CCT, é baixo. Isto pode indicar fraca capacidade dos agricultores para ter acesso a informações sobre o preço, mercado e conhecimento sobre poda, colheita do café, e, em geral, como tratar o café.

A grande maioria das famílias, 77,9%, tem entre 4 e 6 filhos, 17,4% tem entre 2 e 3 filhos, 3,5% apenas um filho e 1,2% mais que 7 filhos. As famílias, na sua maioria, (79,1%) têm 4 ou mais filhos, o que tem implicações directas na economia da família, pois é preciso garantir suficiente alimentação, saúde, educação, o que tem impacto na qualidade de vida dos agricultores.

A habitação dos agricultores produtores de café é para a grande maioria, 60,5%, uma modesta casa de bambu, somente 3,5% dos produtores de café têm casa com condição permanente e com boa qualidade, enquanto os restantes possuem uma casa de tijolo. É relevante mencionar que 84,9% das casas não possuem piso cimentado. Estes dados mostram que o nível de habitação dos agricultores de café é baixo o que tem reflexos no bem-estar, conforto e na qualidade de vida dos agricultores.

Para todos os agricultores entrevistados a energia usada para cozinhar é a lenha. A lenha é colhida no cafezal e na floresta. As árvores principais são a madre cacau, casuarina, café e eucalipto. Para além da procura de lenha ter impacto negativo no meio ambiente, pois provoca a desflorestação, tem implicações na saúde humana. As cozinhas tradicionais não têm chaminé pelo que a acumulação e a respiração do fumo provoca doenças respiratórias crónicas nos membros femininos das famílias, os responsáveis pelas actividades domésticas.

A iluminação nocturna das habitações é dominada, 79,1%, pelo lampião a petróleo, 19,8% têm painel solar e somente 1 produtor de café tem acesso a energia eléctrica. Relativamente à fonte da água para consumo humano, 81,4%, é proveniente de nascente, 11,6% consomem água de fontenário e somente 7,0% têm água canalizada em casa. Em todas as situações a água consumida não tem nenhum tipo de tratamento ou controlo de qualidade, o que pode implicar directamente na saúde, principalmente das crianças. Não existe qualquer tipo de reciclagem do lixo doméstico, 80,2% jogam o lixo na superfície da terra e 19,8% queimam-no.

Os agricultores não possuem frigorífico, antena parabólica e fogão a querosene, 5,8% possui televisão e 89,5% possui rádio.

Em relação à alimentação, a maioria dos agricultores, 79,1%, come três vezes por dia (pequeno-almoço, almoço e jantar) e cerca de 20,9%, come duas vezes por dia (pequeno-almoço e jantar). O consumo de carne é limitado, 47,7%, consome carne uma vez por mês, 29,1% consume duas vezes por mês e 14% consome mais de três vezes por mês.

Relativamente à existência de serviços educacionais no suco, como escolas para os filhos dos agricultores produtores de café, os resultados são os seguintes: em 94,2% dos casos existem escolas primárias e em 1,2% escolas de ensino pré-secundários.

Para obter uma vida saudável os agricultores e a sua família precisam de condições em termos de habitação, iluminação, água potável, tratamento do lixo, energia usada para cozinhar, bens matérias e alimentação. Como pode ser observado nestas entrevistas, estas condições são bastante modestas para os agricultores da área estudada.

### 6.3.2 Produção de café

Na região em estudo a grande maioria das explorações cultivam café da espécie arábica, 66,3%, sendo o restante, 32,6%, uma mistura de arábica e moca. Em Timor-Leste a palavra moca é identificada com a variedade de café conhecida como híbrido de Timor. A grande maioria dos cafezais, 88,4%, é uma mistura entre cafezais novos e velhos, somente 7,0% dos agricultores responderam que o cafezal é velho e 3,5% que o cafezal é novo. No entanto, pensamos, e todos os dados indicam, que os cafezais velhos são dominantes em relação aos cafezais novos.

No que diz respeito à dimensão das explorações do café (Tabela 6.1), verificámos que 47,7% têm uma área menor que 1 ha., 23,3% entre 1 e 2 ha., 22,1% entre 2 e 4 há e 7,0% maior de 4 hectares. A área média das explorações é cerca de 2 hectares, a exploração mais pequena tem 0,25 hectares e a maior tem 12 hectares.

O café cereja, colhido pelos agricultores, tem dois destinos: ou é vendido directamente à CCT ou processado pelos agricultores em café pergaminho. Relativamente à produção de café cereja vendido à CCT (Tabela 6.2), cerca de 29,4%, dos agricultores vende entre 80 a 250 kg, a maioria, 31,8%, dos agricultores vende entre 250 a 500 kg, 10,6% entre 500 a 800 kg e 28,2% mais de 800 kg. A quantidade média vendida por agricultor à CCT é de 745 kg.

No que diz respeito à produção de café pergaminho (Tabela 6.3), a maioria, 44,2%, produz entre 100 a 250 kg, 19,8% entre 250 a 380 kg, 20,9% entre 380 a 500 kg e somente 15,1% responderam mais de 500 kg. A produção média por agricultor de café pergaminho por ano é cerca de 435 kg, a produção mais baixa é de 100 kg e a maior de 7000 kg.

Tabela 6.1: Distribuição da área de café por classes

Classes de área (ha)	Frequência	Percentagem
<=1	41	47,7
>1 e<=2	20	23,3
>2 e<=4	19	22,1
>4	6	7,0
Total	86	100,0

Tabela 6.2: Produção de café cereja por classes

Classes de produção (kg)	Frequência	Percentagem
80 - <250	25	29,4
>250 - <500	27	31,8
>500 - <800	9	10,6
>800	24	28,2
Total	85	100,0

Tabela 6.3: Produção café pergaminho por classes

Classes de produção kg	Frequência	Percentagem
100 - <250	38	44,2
>250 - <380	17	19,8
>380 - <500	18	20,9
>500	13	15,1
Total	86	100,0

No que diz respeito a produção de café para venda (Tabela 6.4) a maioria, cerca de 37,2%, responderam de 50 kg a 200 kg, 20,9% responderam de 200 kg a 450 kg, somente 18,6% responderam de 450 kg a 600 e 23,3% responderam mais de 600 kg. A quantidade média vendida por agricultor é de 485 kg.

Tabela 6.4: Produção de café para venda

Classes produção kg	Frequência	Percentagem
50 - <200	32	37,2
>200 - <450	18	20,9
>450 - <600	16	18,6
>600	20	23,3
Total	86	100,0

Relativamente a produção de café para auto consumo (Tabela 6.5) a grande maioria, cerca de 48,8%, responderam de 5 kg a 10 kg, 18,6% responderam de 10 kg a 20 kg, 14,0% responderam de 20 kg a 30 kg, e 18,6% responderam mais de 30 kg. A quantidade média de autoconsumo é de 22 Kg.

Tabela 6.5: Produção de café para auto consumo por classes

Classes produção kg	Frequência	Percentagem
<10	42	48,8
>10 - <20	16	18,6
>20 - <30	12	14,0
>30	16	18,6
Total	86	100,0

Relativamente aos elementos do agregado familiar que trabalham nas operações culturais do cafezal (Tabela 6.6), o marido é referido em 84,9% das entrevistas, a mulher em 88,4% e os filhos em 76,7%. Por operação cultural (Tabela 6.7), na limpeza o marido é o mais referido (84,9%) e na colheita é a mulher (88%), embora nesta última exista uma distribuição mais uniforme entre marido, mulher e filhos (Tabela 6.7). As combinações dos elementos do agregado familiar mais frequentes são: na cultura do café marido e mulher (20,9%) e marido, mulher e filhos (58,1%); na limpeza marido (53,5%) e marido e filhos (29,1%); e na colheita (Marido mulher e filhos (52,3%) e mulher (16,3%) (Tabela 6.7).

Tabela 6.6: Familiares que trabalham na cultura do café, na limpeza e na colheita em %

	Marido	Mulher	Filhos
Cultura do Café	84,9	88,4	76,7
Limpeza	84,9	9,3	44,2
Colheita	66,3	88,4	72,1

Tabela 6.7: Combinações dos familiares que trabalham na cultura do café em %

	Marido	Mulher	Filhos	Marido e Mulher	Marido e Filhos	Mulher e Filhos	Marido, mulher e filhos
Cultura do Café	2,3	0	5,8	20,9	3,5	9,3	58,1
Limpeza	53,5	0	8,1	2,3	29,1	7,0	0
Colheita	2,3	16,3	7,0	9,3	2,3	10,5	52,3

A tecnologia usada na transformação de café cereja em café pergaminho é, para a totalidade dos agricultores, a tecnologia tradicional. Esta tecnologia pode ser considerada de via seca, pois a fermentação não é feita em tanques com água. As fases do processo são colheita, despolpa em máquina tradicional, fermentação em cestos tradicionais, secagem em esteira, limpeza dos restos da polpa, em sacagem e venda.

Relativamente aos principais problemas encontrados na produção e comercialização do café, foi pedido aos agricultores para classificarem, as opções de resposta fornecidas, numa escala de mais graves a não é um problema de todo (Tabela 6.8). Os principais problemas sentidos pelos agricultores e classificados por eles como os mais graves são: a falta de sombra e o preço baixo, ambos referidos por 98,8% dos agricultores. Logo de seguida, os agricultores consideram a falta de operações culturais do café e a produtividade, referido por 70,9%, e por último a comercialização deficiente e o facto de os cafezais serem velhos.

Tabela 6.8: Ordenação dos problemas enfrentados na cultura do café em %

Opções de resposta	Mais grave	Moderadamente grave	Severo	Não é problema
Produção baixa	70,9	27,9	1,2	0,0
Cafezal velho	45,3	54,7	0,0	0,0
Falta sombra o café	98,8	1,2	0,0	0,0
Falta de tratamento do café	70,9	29,1	0,0	0,0
Comercialização deficiente	47,7	52,3	0,0	0,0
Preço baixo	98,8	1,2	0,0	0,0

### 6.3.3 Rendimento do café, propriedade da terra e decisões no uso da terra

O café, para 96,5% dos inquiridos, é a actividade que proporciona mais rendimento. Este varia entre 100 e 500 USD para 39,5%, entre 500 e 1000 USD para 43,0% e mais de 1000 USD para 15,1% dos agricultores (Tabela 6.9). Em média cada agricultor obtém um rendimento de 936 USD. No entanto, cerca de 40% dos agricultores recebe em média 334 USD, 45% 773 USD e 16% 2939 USD.

Tabela 6.9: Classes do rendimento do café por classes

Classes do rendimento	Frequência	Percentagem	Rendimento médio USD
100 - ≤500	34	39,3	334
>500 - ≤1000	37	45,2	773
>1000	13	15,5	2939
Total	84	100,0	936

A escola dos filhos (98,8%) e os alimentos (97,7%) são as principais utilizações do rendimento obtido com o café. Sendo também de salientar, a aquisição de roupas (51,2%) e que, apesar do fraco rendimento, quase metade das famílias (47,7%) efectua poupanças. As combinações mais referidas foram escola dos filhos, alimentos e roupa (27,9%) e escola dos filhos, alimentos e poupança (25,6%).

As decisões de como gastar o rendimento são lideradas pelas mulheres (46,5%), seguidamente pelos homens (40,7%) e por ambos (12,8%). A responsabilidade por alimentar a família está igualmente dividida entre homens (47,7%) e mulheres (50%).

A propriedade da terra de café é, em todos os casos, propriedade própria, pertence aos agricultores e foi obtida através de herança. Relativamente ao direito à herança da terra, a maioria, 98,8%, responderam que herança dos pais deve ser atribuída só aos filhos (homens) e apenas 1,2% responderam para ambos. Ninguém respondeu que devia ser só

para as mulheres. As decisões relativas ao cultivado terra são na maioria, 98,8%, tomadas pelo homem e só em 1,2% dos casos pelas mulheres.

#### 6.3.4 Comercialização do café

A grande maioria dos agricultores (93%) vende café cereja à CCO a um preço médio de 15 USD por saco de 50 kg, ou 0,30 USD por Kg.

O circuito do café na CCT é o que descrevemos abaixo no Diagrama 6.1. que caracteriza o sistema de trabalho da CCT.

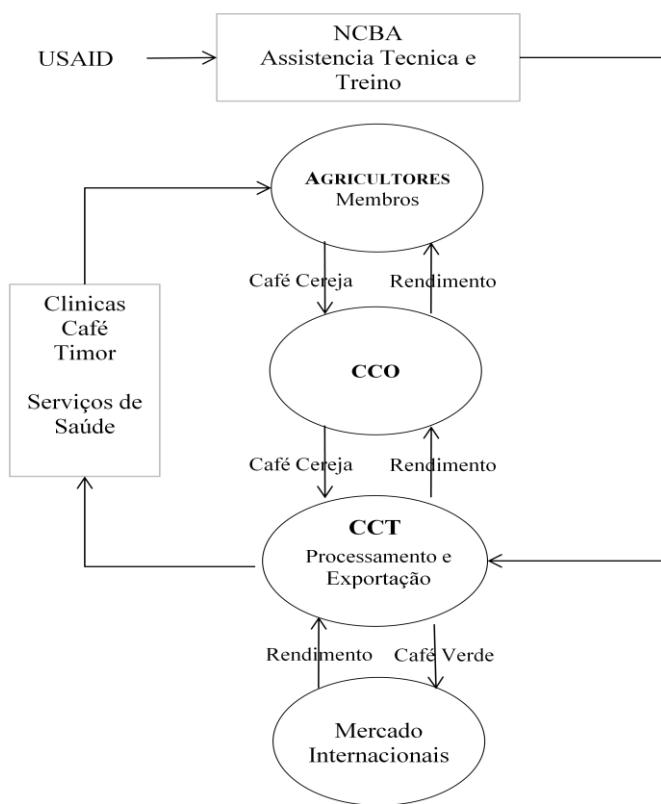


Diagrama 6.1 – Circuito de café na CCT  
Fonte: Cooperativa Café Timor, 2010

A totalidade dos agricultores vende também café, em pergaminho, a outras empresas. O café pergaminho é comprado na quase totalidade (91,9%) pela empresa Timor Global e 8,1% por ONGs. O preço médio recebido pelos agricultores é de 1,25 USD por Kg de pergaminho.

Para evidenciar as dificuldades na venda do café, foi pedido aos agricultores para classificarem as cinco opções fornecidas (Tabela 6.10) numa escala de mais importante

a não importante. Observamos que a grande maioria dos agricultores, mais de 96,5%, consideram que as opções: não consegue acesso ao mercado, preços muito baixos, mercado muito longe e limitação no acesso ao transporte, são muitos importantes na sua capacidade de venda do café. Por outro lado o montante de café colhido só é considerado importante.

Tabela 6.10: Ordenação das dificuldades de venda do café

Opções de resposta	Mais importante	Importante	Pouco importante	Não importante
Não colher o suficiente para vender	18,6	80,2	1,2	0,0
Não consegue acesso ao mercado	97,7	1,2	1,2	0,0
Preços muito baixos	98,8	0,0	1,2	0,0
Mercado muito longe	96,5	0,0	3,5	0,0
Limitação no acesso ao transporte	97,7	1,2	1,2	0,0

### 6.3.5 Satisfação dos Agricultores como membros da CCO e CCT

Relativamente ao número de anos de filiação na Cooperativa Café Orgânica, mais de metade (60,5%) dos agricultores é membro há mais de 10 anos, 18,6% entre 5 e 7 anos, 14,0% entre 8 e 10 anos e cerca de 7,0% entre de 2 e 4 anos (Tabela 6.11).

Tabela 6.11: Número de anos de filiação dos agricultores como membros da CCO

Membro da CCO (anos)	Frequência	Percentagem
Até 1 ano	0	0,0
Entre 2 e 4 anos	6	7,0
Entre 5 e 7 anos	16	18,6
Entre 8 e 10 anos	12	14,0
Mais de 10 anos	52	60,5
Total	86	100,0

Em relação ao nível de satisfação dos agricultores como membro da CCO, numa escala de muito satisfeito a muito insatisfeito, ninguém diz estar muito insatisfeito nem muito satisfeito, cerca de 22,1% responderam insatisfeito, cerca de 18,6% responderam igual e de 59,3% responderam estarem satisfeitos (Tabela 6.12).

Em relação à melhoria da qualidade de vida por serem membros da CCO, cerca de 22,1% dos agricultores produtores de café responderam afirmativamente e cerca de 75,6% responderam que não houve melhoria da qualidade de vida desde que se tornaram membros da CCO (Tabela 6.12). Quando analisamos a satisfação pelos

serviços fornecidos pela CCO, observamos que os agricultores muito insatisfeitos ou muito satisfeitos são nulos ou irrelevantes. O grau de satisfação é maior na formação em colheita do café, resposta satisfeita igual a 57% e menor nos serviços dos responsáveis da CCO, 31,4% de agricultores satisfeitos. Na formação em limpeza do café e soluções para o café, apesar da % dos agricultores satisfeitos (41,9%) serem maiores que os insatisfeitos, o nível de insatisfação atinge o valor de 27,9% (Tabela 6.12).

Tabela 6.12: Nível de satisfação dos agricultores sobre serviços fornecidos pela CCO

Serviços da CCO	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Igual	Satisfeito	Muito satisfeito
Como Membros da CCO	0,0	22,1	18,6	59,3	0,0
Serviços dos responsáveis da CCO	0,0	18,6	50,0	31,4	0,0
Formação CCO em colheita de café	0,0	9,3	32,6	57,0	1,2
Formação CCO em limpeza de café	0,0	27,9	30,2	41,9	0,0
Soluções CCO para o café	0,0	27,9	30,2	41,9	0,0

Dos agricultores entrevistados (91,9%) declararam que a cultura do café serviu para elevar a sua qualidade de vida, que estão satisfeitos com a qualidade do café que produzem (88,4%) e que a satisfação (46,5%) e insatisfação (44,2%) pelo preço do café pago pela CCT é muito semelhante. Os agricultores referem que os preços pagos pela CCT são iguais aos dos outros intervenientes no mercado do café (80,2%), havendo 18,6% dos agricultores a referirem que a CCT paga um preço mais baixo.

No que diz respeito à participação dos agricultores na actividade das CCO, somente 18,6% responderam que participavam na tomada de decisões da CCO, 4,7% referiram que as suas famílias eram envolvidas em actividades sociais, e 23,3% eram convidados às vezes ou muitas vezes para assistir às assembleias-gerais da CCO.

A CCT através das suas clínicas fixas e móveis fornece aos seus associados serviços de saúde gratuitos com objectivo de apoiar os agricultores produtores de café e suas famílias, para que estes tenham boa saúde para trabalhar na cultura de café e depois vender o seu produto à CCT. Todos os agricultores beneficiaram dos serviços de enfermagem, 90,7% dos serviços ambulatórios e 55,8% do atendimento médico. Relativamente à satisfação com os serviços de saúde (Tabela 6.13), os serviços de enfermeiro são os que apresentam maior taxa de aprovação (bom ou muito bom, 80,2%), serviços ambulatórios (bom ou muito bom, 52,6%) e serviços médicos (bom ou muito bom, 45,6%).

Tabela 6.13: Nível de satisfação dos agricultores beneficiados com o atendimento médico, ambulatório e de enfermagem

	Muito Mau	Mau	Razoável	Bom	Muito Bom
Atendimento Médico	2,2	0,0	52,1	45,6	0,0
Atendimento ambulatório	0,0	0,0	47,4	51,3	1,3
Atendimento enfermeiro	0,0	0,0	19,8	74,4	5,8

No que diz respeito aos serviços da CCT, apreciados numa perspectiva global e à CCT como empresa, podemos concluir que os agricultores apreciam de forma positiva ambos, com taxas de satisfação igual a 64% para os serviços fornecidos pela CCT e 75,6% para a empresa CCT.

Tabela 6.14: Nível de satisfação dos agricultores com os serviços fornecidos pela CCT e da CCT como empresa

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Igual	Satisffeito	Muito satisffeito
Serviços da CCT	7,0	8,1	20,9	62,8	1,2
CCT como empresa	4,7	2,3	17,4	74,4	1,2

### 6.3.6 Opinião dos responsáveis da CCO

Foi colocado um conjunto de questões aos dois responsáveis locais da CCO que passamos a analisar. Os responsáveis referem que a CCT realiza prestações de contas às CCO; estão divididos em relação à CCT prestar esclarecimentos às CCO sobre o cooperativismo, seus objectivos e princípios; responderam que a CCT comunica os seus objectivos ao cliente interno e externo (colaboradores, cooperativas, associados, fornecedores, etc.) de forma razoável, numa escala de muito mau a muito bom; e relativamente aos factores que dificultam o desempenho da CCT, um dos responsáveis respondeu a qualidade de produto do café e o outro respondeu a formação do preço da venda.

Nas questões relacionadas com o bem-estar dos agricultores, os dois responsáveis da CCO referem que a CCT não se preocupa com o bem-estar social dos seus membros; e dizem que as acções sociais que a cooperativa implementa relacionadas com a redução da pobreza e com a melhoria da qualidade de vida são suficientes, numa escala de não muito importante a muito importante.

Os dois responsáveis concordam com os seguintes aspectos: que a CCT deve analisar o impacto do processo dos seus produtos no ambiente onde são comercializados; com a introdução de novo método de plantar o café, como modo de minimizar a baixa produção; que as actividades de *marketing* da CCT com o objectivo de criar uma boa imagem da marca de café Timor levam a um impacto indirecto na venda de produto.

Relativamente ao desempenho da CCO, os dois responsáveis dizem-se insatisfeitos: em relação ao que os motiva para trabalhar e a sentirem-se realizados é gostarem do que fazem, obter valorização e reconhecimento, e assim, mobilizar o seu talento e conhecimento, concordam ambos que este conjunto de factores é determinante para o seu trabalho; e classificaram como importante a participação activa da CCO na vida dos membros, actuando directamente ou através dos seus produtos, a partir de conceito responsabilidade social.

#### **6.4 Discussão de Resultados**

O objectivo deste ponto foi firmar ou infirmar as quatro hipóteses consideradas para este estudo. É de salientar que a validação das hipóteses não pôde ser feita de forma objectiva já que cada hipótese considerada tinha várias variáveis associadas.

Adicionalmente, para algumas variáveis consideradas mais relevantes, as relacionadas com a percepção que os agricultores manifestaram sobre os seus níveis de satisfação, foi testada a relação destas variáveis com variáveis independentes. As variáveis dependentes consideradas foram: o número de anos membro da CCO, nível de satisfação como membro da CCO, nível de satisfação dos serviços da CCT e nível de satisfação da CCT como empresa. As variáveis independentes foram as relativas às socioeconómicas, à produção de café e às actividades da CCO.

O objectivo foi verificar se os valores observados para o nível de satisfação dos agricultores eram diferentes para as diferentes classes das variáveis independentes (sexo, idade, área, rendimento, etc).

Para tal foi calculado a estatística qui-quadrado que testa se o valor da satisfação dos agricultores é igual ( $H_0$ ) ou diferente ( $H_1$ ) para as diferentes classes das variáveis independentes, através do procedimento crosstab do SPSS. Adicionalmente foi calculado o coeficiente de correlação não paramétrico de Spearman.

As hipóteses a testar foram as seguintes:

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ (Exemplo: existe independência do número anos membros da CCO com outras variáveis)

$H_1: \mu \neq \mu_2$ (Exemplo: existe dependência do número anos membros da CCO com outros variáveis).

### **H1: A satisfação dos cooperantes está positivamente relacionada com o desempenho da CCT**

Para validar esta hipótese analisamos as variáveis e respectivas respostas presentes na Tabela 6.15. Podemos concluir que a maioria (>50%) mostram-se satisfeitos com os serviços dos responsáveis da CCO, com os serviços da CCT, com a CCT como empresa e com o preço pago pelo café. É de relevar que alguns agricultores se mostraram insatisfeitos principalmente com o preço do café.

Tabela 6.15 – Satisfação dos cooperantes e desempenho da CCT

Variável	Resposta
Satisfação serviços responsáveis CCO	22,1% insatisfeito, 59,3% satisfeitos
Satisfação com os serviços da CCT	15,1% insatisfeito, 64% satisfeito
Satisfação com CCT como empresa	7,0% insatisfeito, 75,6% satisfeito
Satisfação dos preços do café fornecido pela CCT	44,2% insatisfeito, 46,5% satisfeito
Comparando os preços pagos pela CCT com os outros	18,6% mais baixo aos dos concorrentes, 80,2% igual do que os dos concorrentes

A Tabela 6.16 mostra o grau de associação entre a satisfação dos agricultores como membro da CCO e variáveis socioeconómicas, produção de café e actividades da CCO. Não existe uma associação estatisticamente significativa entre a satisfação como membro da CCO e o nível de escolaridade, género e posse de bens.

Relativamente à variável classes de idade e aldeia existe uma relação estatisticamente significativa, à medida que a idade dos agricultores aumenta a satisfação como membro da CCO aumenta, que os produtores das aldeias de Sabelo, Hatuhei e Riatoni têm níveis de satisfação maiores que os produtores de Haupu, Kairia e Lacau, e que os de Ducurai apresentam satisfação maior que os de Haupu.

No que diz respeito às variáveis produção de café existe uma associação entre a satisfação como membro da CCO e a área de café, produção café cereja e rendimento de café. A satisfação como membro da CCO tem correlação negativa, e estatisticamente significativa, com a área e a produção de café, pelo que, concluímos que a satisfação

como membro da CCO diminui com o aumento da dimensão das explorações. Relativamente ao rendimento, os produtores de mais elevado rendimento ( $> 1000$  USD) são os mais satisfeitos, seguidos pelos de mais baixo rendimento ( $> 100$  e  $\leq 500$  USD) e pelos de rendimento intermédio ( $> 500$  e  $\leq 1000$  USD).

Tabela 6.16: Relação da satisfação como membro da CCO com outras variáveis

Variáveis explicativas	$\chi^2$	P	R Spearman
Classes nível de escolaridade	3,860	0,425	-0,024
Classes de idade	16,107	0,013	0,399**
Sexo	6,214	0,184	0,139
Posse de bens	4,269	0,371	0,220*
Aldeia	47,904	0,000	-0,173
Classes área de café	49,139	0,071	-0,262*
Classes produção café cereja	33,685	0,000	-0,289**
Classes rendimento do café	21,253	0,002	0,075
Número de anos membro da CCO	15,010	0,020	-0,353**
Satisfação do serviço dos responsáveis da CCO	37,380	0,000	0,451**
Satisfação formação colheita de café	19,482	0,003	0,246*
Satisfação programa limpeza de café	72,173	0,000	0,621**
Satisfação soluções oferecido pela CCO para produto de café	50,350	0,000	0,520**
Satisfação preço de café pela CCT	33,041	0,000	0,540**

\* Correlação significativa a 0,05\*\* Correlação significativa a 0,01

Existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a satisfação como membro da CCO e a satisfação com os serviços fornecidos pela CCO, actividade dos responsáveis da CCO, formação em colheita de café, formação em tratamento de café, soluções para o produto café e satisfação com o preço do café. A satisfação como membro da CCO varia inversamente com o número de anos de filiação, os agricultores filiados há menos tempo são os mais satisfeitos.

A Tabela 6.17 mostra o grau de associação entre a satisfação dos agricultores com os serviços da CCT e variáveis socioeconómicas, de produção de café e actividades da CCO. A satisfação com os serviços da CCT não está relacionada com o nível de escolaridade, sexo e posse de bens. A idade e aldeia influenciam o nível de satisfação dos agricultores com os serviços da CCT. Os agricultores mais idosos são os mais satisfeitos com os serviços da CCT, que os produtores das aldeias de Sabelo, Hatuhei e Riatoni têm níveis de satisfação maiores que os produtores de Haupu, Kairia e Lacau, e que os de Dcuruai apresentam satisfação maior que os de Haupu.

A área, a produção e o rendimento de café influenciam o nível de satisfação com os serviços da CCT. A satisfação pelos serviços da CCT tem correlação negativa e estatisticamente significativa com a área e a produção de café, a satisfação pelos serviços da CCT diminui com o aumento da dimensão das explorações. Relativamente ao rendimento, os produtores de mais elevado rendimento (> 1000 USD) são os mais satisfeitos.

Tabela 6.17: Relação da satisfação serviços CCT com outras variáveis

Variáveis explicativas	$\chi^2$	P	R Spearman
Classes nível de escolaridade	7,488	0,485	-0,056
Classes de idade	21,895	0,039	0,420**
Sexo	6,214	0,184	0,016
Posse de bens	3,473	0,748	0,200
Aldeia	75,6244	0,000	-0,291**
Classes área de café	44,929	0,000	-0,550**
Classes produção café cereja	36,311	0,000	-0,409**
Classes rendimento do café	16,031	0,042	0,114
Número de anos membro da CCO	30,726	0,002	-0,538**
Satisfação serviço dos responsáveis da CCO	67,859	0,000	0,629**
Satisfação formação colheita de café	45,981	0,000	0,426**
Satisfação programa limpeza de café	53,104	0,000	0,643**
Satisfação soluções oferecido pela CCO para produto café	50,664	0,000	0,543**
Satisfação preço de café pela CCT	57,364	0,000	0,557**

\*\* Correlação significativa a 0,01

Existe uma relação positiva, e estatisticamente significativa, entre a satisfação com os serviços da CCT e a satisfação com os serviços fornecidos pela CCO, actividade dos responsáveis da CCO, formação em colheita de café, formação em tratamento de café, soluções para o produto café e satisfação com o preço do café. A satisfação com os serviços da CCT varia inversamente com o número de anos de filiação, os agricultores filiados há menos tempo são os mais satisfeitos.

A Tabela 6.18 mostra o grau de associação entre a satisfação dos agricultores pela CCT como empresa e variáveis socioeconómicas, de produção de café e actividades da CCO. Não existe uma influência do nível de escolaridade, idade, sexo e posse de bens na satisfação dos agricultores pela CCT como empresa. A aldeia tem uma associação estatisticamente significativa no nível de satisfação da CCT como empresa, as aldeias de Haupu, Kairia e Hatuhei apresentam satisfação maior que Lacau, Sabelo e Riatoni.

Quer a área de café quer a produção de café cereja têm uma associação negativa e estatisticamente significativa no nível de satisfação da CCT como empresa, as empresas de maior dimensão são as mais insatisfeitas com a CCT como empresa.

Os serviços fornecidos pela CCO influenciam positivamente o nível de satisfação dos agricultores pela CCT como empresa.

Tabela 6.18: Relação da satisfação CCT como empresa com outras variáveis

Variáveis explicativas	$\chi^2$	P	R Spearman
Classes nível de escolaridade	10,798	0,213	0,190
Classes de idade	11,130	0,518	-0,045
Sexo	0,794	0,939	0,068
Posse de bens	6,266	0,617	0,041
Aldeia	39,266	0,006	0,009
Classes área de café	33,404	0,001	-0,375**
Classes produção café cereja	23,699	0,022	-0,049
Classes de rendimento do café	7,865	0,447	-0,206
Número de anos membro CCO	17,246	0,141	-0,149
Satisfação serviço dos responsáveis da CCO	24,120	0,002	0,272*
Formação colheita de café	50,687	0,000	0,228*
Programa limpeza de café	18,857	0,016	0,187
Soluções oferecido pela CCO	23,427	0,024	0,215*
Satisfação preço de café pela CCT	11,080	0,805	0,247*

\* Correlação significativa a 0,05; \*\* Correlação significativa a 0,01

## H2: O grau de satisfação dos membros da cooperativa está positivamente relacionado com os serviços fornecidos pela CCT

Para validar esta hipótese, analisamos as variáveis e as respectivas respostas presentes na Tabela 6.19. Podemos concluir que a maioria (>50%) dos agricultores mostraram-se satisfeitos com formação da CCO em colheita de café e com os serviços de enfermagem e ambulatórios. Relativamente aos programas para tratamento e soluções do café e serviços médicos, a maioria das respostas corresponde aos agricultores estarem insatisfeitos ou em situação igual. Achamos que a hipótese foi infirmada.

Tabela 6.19 – Satisfação dos membros da cooperativa e os serviços da CCT

Variável	Resposta
Satisfeito com formação da CCO em colheita de café	9,3% insatisfeito, 58,2% satisfeito
Satisfeito com o programa fornecido pela CCO como curso de formação para tratamento de café	27,9% insatisfeito, 41,9% satisfeito
Satisfação das soluções oferecidas pela CCO ao produto de café	27,9% insatisfeito, 41,9% satisfeito
Os principais serviços de saúde disponível para os associados da CCT	Enfermeiro (bom ou muito bom, 80,2%), Ambulatórios (bom ou muito bom, 52,6%) e médicos (bom ou muito bom, 45,6%).

### H3: A actividade da CCT influencia positivamente a qualidade de vida dos membros da CCT

Para validar esta hipótese, analisamos as variáveis e as respectivas respostas presentes na Tabela 6.20. Podemos concluir que a maioria (>50%) dos agricultores não melhorou a sua qualidade de vida e a família não foi envolvida em actividades sociais, enquanto a produção de café melhorou a qualidade de vida dos agricultores. Achamos que a hipótese foi infirmada.

Tabela 6.20 – A actividade da CCT e a qualidade de vida

Variável	Resposta
Como membro da CCO melhorou a sua qualidade de vida	22,1% sim, 75,6% não
Formas de produção e uso de produto de café elevaram a qualidade de vida	5,9% discordo, 91,9% concorda
A CCO preocupa em envolver a família dos cooperados em actividades de lazer, assistência social ou educação	4,7% sim, 95,3% não

O resultado mostra que os agricultores membros da CCO e CCT acham que a sua qualidade de vida não melhorou por serem membros da cooperativa, mas reconhecem o contributo das formas de produção e uso do café para a elevação da qualidade de vida.

Neste sentido, a realidade actual indica que a cooperativa ainda não conseguiu realizar o objectivo de melhorar a qualidade de vida dos agricultores.

#### H4: A participação dos sócios nas tomadas de decisão CCT é pequena

Para validar esta hipótese, analisamos as variáveis e as respectivas respostas presentes na Tabela 6.21. Podemos concluir que a maioria (>50%) dos agricultores não é convidado e não participa nas tomadas de decisão da CCO, apesar de a maioria ser membro há bastante tempo e estar satisfeita como tal. Achamos que a hipótese foi confirmada.

Tabela 6.21 – Participação dos sócios e tomada de decisão da CCT

Variável	Resposta
Tempo membro da CCO	Membro há mais de 10 anos 60,5%, entre de 2 e 4 anos 7,0%
Satisfeito como membro da CCO	22,1% insatisfeitos, e 59,3% satisfeitos
Comunicado e convidado a assistir às assembleias-gerais ou reuniões da CCO	Nunca 76,7%, às vezes 12,8%, muitas vezes 10,5%
Participa da tomada de decisões da CCO	18,6% sim, 81,4% não

Na Tabela 6.22 é apresentado o resultado de variáveis explicativas da filiação dos agricultores na CCO. A idade dos agricultores de café influência negativamente a variável número de anos de membro da CCO. Dado existir uma correlação negativa ( $R=-0,444$ ) e estatisticamente significativa entre ambas as variáveis, o número de anos de filiação na CCO diminui com o aumento da idade dos agricultores. O local de habitação influencia o número de anos de filiação na CCO, tendo os agricultores de Kairia e Haupu uma filiação superior a 10 anos e os de Sabelo e Hatuhei uma filiação inferior a 10 anos. Os agricultores do suco de Haupu têm uma filiação maior que os do suco de Ducurai. A variável nível de escolaridade, sexo e posse de bens não influenciam o número de anos de membro da CCO.

O número de anos de membro da CCO está associado positivamente, e é estatisticamente significativo, com a dimensão das explorações de café em termos de área, produção de café cereja, e rendimento de café. Concluímos que o número de anos de membro da CCO aumenta com a área de café dos agricultores, com a produção de café cereja e com o rendimento do café, ou seja os agricultores com uma dimensão maior são membros da CCO há mais tempo.

Os anos de filiação variam significativamente com a satisfação obtida pelos agricultores, sendo esta associação negativa. Assim os agricultores com mais anos de filiação são os que se mostram mais insatisfeitos. Somente na formação com a colheita

de café os agricultores com mais anos de filiação são os que se mostram tanto muito insatisfeitos como muito satisfeitos.

Tabela 6.22: Teste de associação entre o número de anos membro da CCO e algumas variáveis explicativas

Variáveis explicativas	$\chi^2$	P	R Spearman
Nível de escolaridade	6,076	0,415	0,048
Classes de idade	26,252	0,002	-0,444**
Sexo	5,390	0,145	-0,162
Posse de bens	2,222	0,898	0,122
Aldeia	47,904	0,000	0,391**
Classes de áreas de café	26,290	0,002	0,458**
Classes produção café cereja	33,685	0,000	0,519**
Classes de rendimento	21,253	0,002	0,138
Satisfação do serviço dos responsáveis da CCO	17,132	0,009	-0,167
Satisfação formação colheita de café	15,934	0,068	-0,300**
Satisfação programa limpeza de café	40,410	0,000	-0,566**
Satisfação soluções oferecido pela CCO para produto de café	27,456	0,001	-0,494**
Satisfação preço de café pela CCT	42,659	0,000	-0,616**

\*\* Correlação significativa a 0,01

## 6.5 Análise SWOT na perspectiva dos dirigentes da CCT

A análise SWOT é a técnica que permite revelar os pontos fortes e fracos de uma empresa/organização, e as oportunidades e ameaças do meio envolvente (mercado). A palavra SWOT é a junção das iniciais (em inglês) dos quatro elementos-chave desta análise estratégica: Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Os pontos fortes e fracos são internos à organização, enquanto as oportunidades e ameaças se referem à relação da empresa com o ambiente externo.

Esta análise SWOT, ainda que muito rudimentar, pretende avaliar o desempenho da CCT, relacionando os pontos fortes e fracos da empresa CCT com as principais tendências do seu meio envolvente, com o objectivo de gerar medidas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas. Para tal, foram feitas 5 entrevistas a dirigentes da CCT em Díli, e escolhidas as respostas mais frequentes. Desde modo, consideramos pertinentes os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, apresentados na Tabela 6.23, fazendo algumas sugestões a partir do seu cruzamento.

Tabela 6.23: Analise SWOT sobre a CCT

Análise interna	
Pontos Fortes	Pontos fracos
Serviços de Saúde	Falta de formação e de apoio técnico
Serviços de Educação	Preço pago
Preço pago	Serviço educação Formação técnica
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
Aparecimento de outros compradores de café	Aparecimento de outros compradores de café
Melhores infra-estrutura/transportes	Doenças e pestes de café
Formação profissional	Idade dos cafezais
Marca “Café Orgânica” da CCT	Aparecimento de outros concorrentes internacionais
Possibilidades de novos cafezais	O não tratamento adequado dos cafezais

Os serviços de saúde são percebidos por todos os entrevistados como ponto forte, porque não há outros serviços de saúde disponíveis em muitas zonas, e devem por isso ser mantidos ou até aumentados, se possível. Outros pontos fortes indicados são os serviços de educação e o preço pago pela CCT.

O preço pago também aparece como ponto fraco, o que significa que nem todos estão de acordo sobre o papel que este desempenha. Algumas pessoas utilizam o preço pago pela CCT, baixo para estas pessoas, para influenciar os agricultores a não vender à CCT. A falta de formação e de apoio técnico dos seus colaboradores são os outros pontos fracos apontados, devendo a CCT agir para corrigir ou minimizar estas falhas.

O aparecimento de outros compradores de café é visto em simultâneo como uma ameaça e como uma oportunidade. Pensamos que a CCT a deve ver como uma oportunidade, aproveitando para melhorar os seus serviços de produção de café, de apoio aos agricultores na produção de café e no seu bem-estar.

A outra grande oportunidade identificada é a melhoria das infra-estruturas e transportes. A melhoria não depende da CCT, mas esta, sendo representativa dos agricultores, deve ter como uma das suas prioridades diligenciar junto das entidades competentes para a sua melhoria e estar atenta aos desenvolvimentos que vierem a surgir para tirar benefício dos mesmos.

As doenças e pestes de café e a idade dos cafezais, já avançada, são vistas como uma ameaça na medida que afectam negativamente a produção. Neste sentido a CCT deve diligenciar para a promoção e apoio aos programas de reconversão dos cafezais já que a

taxa de interna de rentabilidade do investimento no café é superior a 15% (Henriques 2010).

## **Capítulo VII – Conclusões**

No que diz respeito ao turismo, o professor universitário timorense Pedro Sequeira tem defendido a criação de uma rota do café para ser incluída na actividade turística dos visitantes de Timor-Leste (Guterres 2010).

Neste capítulo apresento as principais conclusões, as limitações do estudo e as sugestões para a investigação futura.

### **7.1. Principais conclusões do trabalho**

Com base nos resultados encontrados no presente trabalho, conclui-se que a CCT, como cooperativa surgiu com um papel fundamental na actividade económica da agricultura de Timor-Leste, pois trabalha na realidade de Timor-Leste de ter o café como produto principal e de grande qualidade. O objectivo da CCT é dar assistência e apoio aos produtores de café, organizar os agricultores nas zonas rurais, beneficiando estes das melhores maneiras de tratar e cuidar o café. Relativamente ao desempenho geral da CCT, parece ser necessário de uma política de avaliação contínua das suas actividades em termos de objectivos, funções e visão de organização. Relativamente às principais estratégias e políticas de recursos humanos da cooperativa, estes são insuficientes em termos de profissionais técnicos, por isso, para a realização das actividades da cooperativa os técnicos tiveram que vir da indonésia.

Actualmente, a cooperativa têm mais ou menos 21 mil membros que se espalham pelos 5 distritos produtores de café, tem 18 CCO e tem 435 grupos de agricultores na base. A cooperativa reúne-se com os associados de acordo com a sua lei orgânica que prevê encontros com os seus associados duas vezes por ano. Também realiza assembleia-geral e reuniões antes de comprar café. O produto principal comercializado é o café. Para o êxito do modelo de gestão da cooperativa, deverá privilegiar-se uma gestão e administração eficazes e com capacidade de se adaptar às condições empresariais prevalecentes em Timor-Leste. Os principais concorrentes da cooperativa são as empresas ELSA Café e Timor Global. A estratégia utilizada para estar à frente dos concorrentes é: a assistência técnica, criar viveiros para novos cafezais e distribuir para plantar aos agricultores; e, na parte social, a cooperativa dar assistência de saúde aos agricultores. Relativamente aos mercados visados pela cooperativa são os EUA, a Europa e a Austrália.

Os agricultores que trabalham na cultura de café são agricultores com idade superior aos 40 anos, apresentam baixo nível de escolaridade, tendo, a maioria, não concluído o nível de escolaridade primário. Há uma oferta suficiente de serviços de educação primários nas aldeias e sucos, aspecto fundamental para os filhos dos agricultores produtores de café. Os associados optaram por conceber um número elevado de filhos, o que têm implicações directas na economia das famílias.

A maioria das habitações não é confortável, apresentando casa de bambu, e todas as habitações dispõem de lampião. A maioria dos agricultores consume água de nascente, que não tem nenhum tipo de tratamento ou controlo de qualidade, e o lixo é jogado na superfície na terra. A maioria dos associados não têm acesso à posse de bens materiais de luxo, como electrodomésticos e ferramentas, mas a maioria possuem rádio.

Relativamente aos familiares que trabalham na cultura de café, a limpeza é maioritariamente feita pelo marido e a colheita pela mulher. A tecnologia usada na cultura de café é tradicional, o tipo de café produzido é arábica e a exploração de café é um misto entre cafezal novo e cafezal velho. No que diz respeito ao tamanho da propriedade, os associados apresentam, na maioria, uma propriedade com uma área pequena. A terra é obtida através da herança dos pais.

Relativamente ao rendimento, a maioria é obtido das receitas do café. Para complementar a renda, os associados e membros familiares diversificam as actividades com culturas de subsistência e o comércio de outras actividades. A tomada de decisão, como gastar o dinheiro e as principais utilizações do rendimento do café é na maioria, feita entre ambos, marido e mulher, e os agricultores utilizam o rendimento para a escola dos filhos e alimentos.

Os agricultores estão satisfeitos por serem membro da CCO, mas, por um lado, a grande maioria dos agricultores não sente mudança na sua qualidade de vida. Relativamente aos serviços fornecidos pela CCO, os níveis de satisfação são superiores aos níveis de insatisfação, embora a franja dos agricultores que respondem que estão numa situação igual seja relevante. Globalmente os agricultores estão satisfeitos com os serviços fornecidos pela CCT e com actividade da CCT como empresa.

A maioria dos associados é atendida pelo programa de saúde, mas, no momento de maior necessidade, estes serviços não estão disponíveis, sendo obrigados a deslocarem-se para o hospital do distrito ou hospital de Díli.

Os associados não participam da tomada de decisões da Cooperativa. Por outro lado, a maioria dos associados está satisfeita com CCT, relativamente ao serviço prestado, preço oferecido e como empresa.

De acordo com os resultados de testes das hipóteses, a primeira hipótese, mostra os agricultores satisfeitos com os serviços dos responsáveis da CCO, com os serviços da CCT, com a CCT como empresa e com o preço pago pelo café. É de relevar que alguns agricultores se mostraram insatisfeitos, principalmente com o preço do café. A segunda hipótese, mostra que, a maioria dos agricultores está satisfeita com formação da CCO em colheita de café e com os serviços de enfermagem e ambulatórios. Relativamente aos programas para tratamento e soluções do café e serviços médicos a maioria das respostas corresponde aos agricultores estarem insatisfeitos ou em situação igual. Achamos que a hipótese foi infirmada. A análise da terceira hipótese revela que a maioria dos agricultores não melhorou a sua qualidade de vida e a família não foi envolvida em actividades sociais, enquanto a produção de café melhorou a qualidade de vida dos agricultores. Achamos que a hipótese foi infirmada. Relativamente à última hipótese, a maioria dos agricultores não é convidado e não participa nas tomadas de decisão da CCO, apesar de a maioria ser membro há bastante tempo e estar satisfeito como tal. Achamos que a hipótese foi confirmada.

Relativamente à análise *SWOT*, os serviços de saúde são percebidos por todos os entrevistados como ponto forte, porque não há outros serviços de saúde disponíveis em muitas zonas, devendo até ser aumentados se possível. Outros pontos fortes indicados são os serviços de educação e o preço pago pela CCT. O preço pago também aparece como ponto fraco e a falta de formação e de apoio técnico dos seus colaboradores são os outros pontos fracos apontados. O aparecimento de outros compradores de café é visto em simultâneo como uma ameaça e como uma oportunidade. A outra grande oportunidade identificada é a melhoria das infra-estruturas e transportes.

## **7.2. Limitações do estudo**

Este estudo contém, porém, algumas limitações. Metodologicamente este estudo foi elaborado de forma concisa e objectiva, baseado essencialmente nos diversos relatórios e documentos produzidos pelos diversos autores. Este estudo foi apoiado subsidiariamente, em pesquisa qualitativa quantitativa realizada pelo pesquisador. A

amostra do estudo é constituída apenas por 86 agricultores como membros da CCO o que não permite uma generalização perfeita dos resultados.

Por outro, as limitações de tempo não permitiram ao pesquisador continuar a fazer entrevistas, para o que também contribuiu a situação geográfica e distância da residência dos agricultores. Na realização das entrevistas aos dirigentes da cooperativa o pesquisador utilizou a língua tétum e depois traduziu e fez transcrição para português, o que implica sempre alguma perda de informação. Outra limitação prende-se com a não existência de dados suficientes sobre a CCT e quase inexisteência de estudos que abordam este tema de pesquisa.

Existiram, também, limitações relativamente à entrevista por questionário. Assim, as perguntas direcionadas sobre a máquina de despolpadora de café não estavam incluídas na formulação inicial das perguntas e foram incluídas depois do pré teste. Relativamente aos dados sobre a produção do café e à dimensão da área de café, os agricultores não têm dados exactos sobre essas variáveis. Houve também algumas perguntas às quais que os inquiridos não responderam, o que limitou a análise dos resultados.

Outra limitação apontada é relativa à análise SWOT, já que, o número de entrevistados foi apenas de 5 pessoas, o que não permite a fazer uma generalização significativa sobre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças sobre o desempenho da CCT.

### **7.3. Investigação futura**

Como investigação futura propõem-se:

- A realização de um estudo longitudinal, durante um período de tempo mais alargados, com maior número de agricultores e incluindo os factores que influenciam e os indicadores de qualidade de vida e de bem-estar dos agricultores.
- A realização de um estudo que permita incluir no plano de desenvolvimento nacional os assuntos sociais básicos das populações, como por exemplo, melhorar a qualidade de vida dos agricultores, cuja responsabilidade cabe ao governo e ao sector privado.
- Que se aprofunde os estudos dos sistemas de produção e dos circuitos de comercialização existentes na Cooperativa Café Timor e nas outras empresas, e

não só, de forma a facilitar que os agricultores optem pelo sistema que venha a facilitar e melhorar as condições de vida das suas famílias.

- A realização de um estudo sobre a Cooperativa Café Timor e outras empresas, abordando a responsabilidade social das empresas que actualmente exercem actividade no sector do café, que compram e exportam o café de Timor-Leste, de modo a melhorar a informação existente sobre o mercado do café, e que essa informação chegue a todos os intervenientes.

## VIII Bibliografia

ABREU, Cláudia Buhamara., 2000. Curso de marketing para cooperativas. Fortaleza: SESCOOP-CE/OCEC. Disponível no site: <http://www.bnb.gov.br/content/Aplicação>. Acesso em 2/12/2009.

ACI - Aliança Cooperativa Internacional. Informações estatísticas sobre o movimento Cooperativo. Disponível no site: <http://www.ica.coop/coop/statistics.html>. Acesso em 15/11/2009.

ALVES, A.G.M., 2003. As Cooperativas Agropecuárias e o BRDE: Histórico, Situação Actual e Perspectivas. Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, Porto Alegre. Disponível no site <http://www.brde.com.br>. Acesso em 15/11/2009.

AMARAL, Fernando Egídio, 2003. Prospects for Coffee Development in East Timor, in Agriculture: New Directions for a New Nation, editado por Hélder da Costa, Colin Pigggin, César da Cruz e James Fox, ACIAR Proceedings Nº 113

ANDRADE, Alfredo da Costa e, 1907. Distrito Autónomo de Timor e Instituto Botânico de Buitenzorg, Conferencia na Sociedade de Geografia de Lisboa em 13 de Maio de 1907, SGL.

ANDERSON, J.C. and Vincze, J.W., 2000. Strategic Marketing Management. Houghton Mifflin Company. New York.

AZEVEDO, Fábio., 2008. Gestão no desenvolvimento do capital humano. Disponível em <http://saladetreinamento.blogspot.com>. Acesso em 27 de Novembro de 2009.

BAEZ, Rita Maria Guerra., 1996, "La Ética Empresarial como teoria de la performance social de la empresa", *ESIC MARKET*, Abril-Junho.

BARONI, Margaret, 1992. Ambiguidades e deficiências dos conceitos de desenvolvimento sustentável. Disponível em [http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=835&Secao=ARTIGO\\_S&Volume=32&numero=2&Ano=1992](http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=835&Secao=ARTIGO_S&Volume=32&numero=2&Ano=1992). Acesso em 13/07/2010.

BCAF, 1917. "Cultura (A) do Cafeiro", *Boletim de Comercio, Agricultura e Fomento*, ano VI, Díli, Imprensa Nacional, n.º 1, Janeiro, pp. 84-97.

BEKIN, S. F., 1995. Endomarketing: Como Pratica-lo com sucesso. São Paulo, Printice Hall.

BENEDETTI, Maurício H; LIMA, Patrícia; SILVA, Marcos; VILAS BOAS, Luana M. 2003. Contribuições para o desenvolvimento sustentável: a experiência da logística de combustíveis. In: Sociedade Latino Americana de Estratégia (Org.). Anais do XVII Congresso Latino Americano de Estratégia. Itapema. SLADE.

BITTENCOURT, Bernardete, 2010. O desafio do desenvolvimento social sustentável nos sectores produtivos: Um encontro em Copenhaga. Comunicação apresentada na 1ª Conferência Ibero-americana de Responsabilidade Social, 2010, Lisboa.

BIALOSKORSKI NETO, S., 2004. Cooperativismo é economia social: fortalecendo a identidade cooperativa. Um ensaio para o caso brasileiro. Disponível em: [http://www.ocb.org.br/programas\\_eventos/sem\\_tend\\_04/Cooperativismo\\_e\\_Economia\\_Social.Pdf](http://www.ocb.org.br/programas_eventos/sem_tend_04/Cooperativismo_e_Economia_Social.Pdf). Acesso em: 19 de Novembro de 2009.

BRITO, Brígida Rocha, ALARCAO, Nuno e MARQUES, Joana (Orgs), 2009. Desenvolvimento Comunitário Das Teorias Às Práticas: Turismo, Ambiente e Práticas Educativas em São Tomé e Príncipe. Lisboa, Gerpress.

BRITO, Raquel Soeiro de, 1971. “Ocupação do Solo no Timor Português”, Geographica, ano VII. Lisboa, Sociedade de Geografia, n.º 27, Julho, pp. 1-28.

BROWN, Marvin. 1993. *Ética nos Negócios*, São Paulo, Makron Books.

CARIDE, J. A., MEIRA, P.A. 2004. Educação Ambiental e Desenvolvimento Humano. Instituto Piaget, Lisboa.

CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo B; RODRIGUES, Joaquim V., 2003. Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. 5ª Edição, Dom Quixote, Lisboa Portugal.

CARROL, A. B., 1979. “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, vol. 4, nº 4, pp. 497-505.

CARTA das cidades europeias para a sustentabilidade, (aprovada pelos participantes na Conferência Europeia sobre Cidades Sustentáveis, realizada em Åalborg, Dinamarca, a 27 de Maio de 1994).

CARVALHO, Augusto César Cardoso de, 1881. “Timor. Comércio do Café”, Boletim da Sociedade de Geografia de Lisboa, 2ª série, Lisboa, Imprensa Nacional, n.º 5, pp. 386-387.

CARVALHO, João M. S. 2005. Organizações não lucrativas. Edições Sílabo. 1ª edição, Lisboa.

CAVR, 2005. CHEGA! Relatório da Comissão de Acolhimento, Verdade e Reconciliação disponível em [www.cavr.timorleste.org](http://www.cavr.timorleste.org). Acesso em 11 de Setembro de 2010.

CIRIBELI, J. Paulo., 2007. A Estratégia do Marketing Social Aplicado Às Cooperativas. (Dissertação do Mestrado em Gestão de Empresa, Especialização em Marketing).

CLARENCE-SMITH, W. Gervase, 1992. “Planters and Smallholders in Portuguese Timor in the Nineteenth and Twentieth Centuries”, *Indonesia Circle*, n.º 57, March, pp. 15-30.

COMISSÃO Europeia – Relatórios – “Para um crescimento rápido, sustentável e equitativo”. Página consultada em 12/01/2009: Disponível no site: [http://ec.europa.eu/news/external\\_relations/080526\\_1\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/news/external_relations/080526_1_pt.htm).

COMPANHIA de Timor, Cafeicultura em Timor", *Boletim de Comercio, Agricultura e Fomento*, anno III, Díli, Imprensa Nacional, n.º 2, Maio, 1914, pp. 85-91.

COOPERATIVA CAFÉ TIMOR, 2010. Sistema de trabalho CCT e NCBA. Díli

CORRÊA, F. T.; MEDEIROS, J. R. C. 2000. Responsabilidade Social corporativa para quem? In: INSTITUTO ETHOS, Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades, v. II. São Paulo: Petrópolis.

CRÚZIO, H. de Oliveira., 2003. Marketing Social e Ética nas cooperativas. Rio de Janeiro: FGV.

CUSTÓDIO, Helena Margarida Maia, 2003, Acção Integrada na Cafeicultura de Timor-Leste – Uma intervenção no seio da comunidade de Humboe, com vista à melhoria da qualidade do café pergaminho. Relatório de fim de curso de Engenharia Agro – Industrial.

DAFT, R. L. 1999. Administração. 4. Ed. Rio de Janeiro: LTC.

DAVIS, Keith. 1973. The Case for and against Business Assumption of Social Responsibility. Academy of Management Journal, 12/01/03.

DALAL-CLAYTON, B. e Bass, S. 2002. *Sustainable Development Strategies: a Resource Book*. Organization for Economic Co-operation and Development, Paris and United Nations Development Programmers, New York. London: Earthscan.

DAY, George S. 1990. Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value, The Free Press, New York.

DELTA Cafés, 2003. Case study Delta Cafés: Delta - Marca de Cidadania, versão 1, Departamento de Marketing, 12/01/03.

DIJK, Francesca Van. 2000. Sustainability for retailers. European Retail Digest, n.27, p. 19-22, September. Citado em António Jorge e Luis Roberto, Liderança para o desenvolvimento sustentável: Uma nova forma de gestão empresarial. Disponível no site: [http://www.unifae.br/publicações/pdf/sustentabilidade/antonio\\_antonio](http://www.unifae.br/publicações/pdf/sustentabilidade/antonio_antonio). Acesso em 27/6/2010

DIRECÇÃO DE AGRONEGÓCIO, 2008. Commodity Profile for Coffee, Ministério da Agricultura e Pescas, Díli, Timor Leste.

DIRECÇÃO NACIONAL PLANTAS INDUSTRIAIS E AGROCOMERCIO, Evolução das Culturas Agrícolas, Ministério da Agricultura e Pescas, Díli, Timor Leste. 2009

DUARTE, Teófilo, 1928. Colónia Portuguesa de Timor. Hong Kong, Tip. Kelly & Walsh.

DUARTE, Teófilo, 1930. Timor (Antecâmara do Inferno? Famalicão, Tip. “Minerva” de Gaspar Pinto de Sousa & Irmão.

DUARTE, Teófilo, 1944. Ocupação e colonização branca de Timor, Editora Educação Nacional Lda, Lisboa.

ESTEVES A. Baião, 1965. Preparo de Cafés em Timor, MEAU, Reeditado por TimorAgri.

FELGAS, Hélio A. E., 1956. Timor Português, Agência Geral do Ultramar.

FERNANDES, E. C., 1996. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. 2. Ed. Salvador: Casa da Qualidade.

FERRÃO, José Eduardo Mendes, 2002. Os cafeeiros em Timor, Oriente, n.º 3, p. 31-40.

FERREIRA, L. A. B., H. D. Vilar, M. A. C. Fragoso, M. C. Aguiar, M. J. R. Cruz, M. Mayer Gonçalves, 1972. Subsídios para a caracterização do grão de café do híbrido de Timor, Junta de Investigações Científicas do Ultramar.

FIGUEIREDO, Fernando. 2004. Timor a presença Portuguesa: 1769-1945), Dissertação de Doutoramento em História, Faculdade de Letras, Universidade do Porto.

FISCHER, T., 2002. Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Poderes Locais, desenvolvimento e gestão – introdução a uma agenda. Salvador: Casa da Qualidade.

FREDERICK, W. C. 1987. “*Theories of Corporate Social Performance*”, in Sethi, S.P., y Falbe, C. M., *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*, New York, Lexington Books.

FRIEDMAN, Milton. 1970. The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. The New York Times Magazine.

GOMES, Rui., 2002. *East Timor's Socio-Economic Development under Indonesia: (1976-1998)*, Tese de Doutoramento não publicada, South Bank University, London.

GONÇALVES, M. Mayer, 1972. Estimativa do acréscimo do custo de produção do café na região de Ermera, Timor, corresponde à intervenção do comerciante dos mercados rurais, correspondente a intervenção do exportador em Díli, MEAU, Reeditado por TimorAgri.

GONÇALVES, M. Mayer, J. Nunes Mexia, 1975. Evolução da Exportação de Café em 1947/74 e sua Previsão para 1975/77, MEAU, Reeditado por TimorAgri.

GONÇALVES, M. Mayer, Marcelino L. Rodrigues, Ernst Daehnhardt, 1976b. A Hemileia vastatrix B. & Br. Território e o Melhoramento da Cafeicultura face à Doença, MEAU, Reeditado por TimorAgri.

GONÇALVES, M. Mayer, 1993. Problemática do desenvolvimento agrícola: Cultura do Café, Conferencia na Exposição Timor no Sândalo, Lisboa.

GRÖNROOS, Chistian., 2003. Marketing: Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro, Elisevier.

GRUPO WHOQOL. Versão em português dos instrumentos de avaliação de qualidade de vida (WHOQOL) 1998. FAMED - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL/HCPA. Disponível em <http://www.ufrgs.br>. Acesso em: 30/11/2009.

GUM, W. 2002. Meeting with Timor Sea Office and NGO Forum, August 10<sup>th</sup>, Oxfam.

GUTERRES, Verónica da Costa., 2010. Comercialização interna e externa de café na empresa de Timorcorp, em Comoro-Timor-Leste. Relatório final do estágio em Ciências Agrárias.

HENRIQUES, P.D. de Sousa., 2010. A Rendibilidade da cultura do café. Documento de trabalho, Díli.

HERAS, F. 2002. Entre Tantos – guia prática para dinamizar processos participativos sobre problemas ambientales y sostenibilidad, GEA.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION – (ILO). 2002. Promotion of Cooperatives Recommendation.

JORGE F. e J. Roberto, 2009, Diapositivos da Unidade Curricular de Gestão Ética e Responsabilidade Social das Organizações, Universidade de Évora.

JORGE, F. e SILVÉRIO, Marta. 2004. Marketing e comercialização delimitação dos conceitos de marketing social, responsabilidade social e ética empresarial, Jornadas científicas de Gestão, Universidade dos Açores.

KOTLER, Philip. 1997. Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control, 9<sup>a</sup> ed., Printice Hall International, Inc., New Jersey.

KOTLER, 1998. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle; tradução Ailton Bonfim Brandão. 5<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Atlas.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. 2003. Princípio de Marketing. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall.

LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; RODRIGUES, J.V; DIONÍSIO, Pedro. 2004. Mercator, Teoria e Prática do Marketing. 10<sup>a</sup> Edição Dom Quixote, Lisboa.

LUCENA, Maria D. da S., 1995. Planeamento de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas.

MAGRO, António Jacinto. 1943. "Timor. Um Pouco da sua História e Aspectos da Sua Vida". Boletim da Sociedade de Geografia de Lisboa, 61<sup>a</sup> série, Lisboa, n.<sup>o</sup>s 1-2, pp. 65-105.

MARTINS, António Jorge; ROBERTO, Luís, Liderança para o desenvolvimento sustentável: Uma nova forma de gestão empresarial. Disponível no site [http://www.unifae.br/publicações/pdf/sustentabilidade/antonio\\_antonio.pdf](http://www.unifae.br/publicações/pdf/sustentabilidade/antonio_antonio.pdf). Acesso em 27/6/2010

MEDEIROS, António Joaquim de. 1891. *O Café em Timor*, Macau, Typ. do Seminário.

MIL-HOMENS, António. 1997. Comportamento organizacional e gestão: Para uma política de desenvolvimento dos recursos humanos em Portugal. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Vol.3 número 1.

MINISTÉRIO da Agricultura Pescas, e Floresta. 2006. Linhas Políticas e Estratégicas para Agricultura, Floresta e Pescas.

MINISTÉRIO da Agricultura e Pescas (MAP), 2009. Estatísticas agrícolas, Direcção de Culturas Industriais e Agro negócio, Díli.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, October, 20-35.

NCBA. 2003. O Timor Reabilitação Económica e Desenvolvimento (TERADP): Um Briefing Paper, Maio, Díli.

ORGANIZATION for Economic Co-operation and Development (OECD), 2007. Annual Report. Página consultada em 16/03/2009:  
<http://www.oecd.org/dataoecd/34/33/38528123.pdf>.

Organização das Nações Unidas – ONU: comissão mundial sobre meio ambiente e Desenvolvimento. 1991. *Nosso futuro comum*. 2. ed. São Paulo: FGV

OXFAM, 2003. Overview of the Coffee Sector in Timor-Leste, editado por TimorAgri.

PEZZEY, John. 1989. *Economic Analysis Sustainable Growth and Sustainable Development*. Washington, DC, Banco Mundial, Departamento de Meio Ambiente, relatório de trabalho nº 15. Disponível no site: <http://www.16.fgv.br/rae/artigos/835.pdf>.

PIEDADE, X.M., 2002. The Cooperative Coffee of Timor (CCT), in Agriculture: New Directions for a New Nation – East Timor (Timor-Leste), Australian Centre for International Agriculture Research (ACIAR proceedings No. 113).

PINHO, J.B., 2004. Comunicações em Marketing: Princípios da Comunicação metodológica. 7<sup>a</sup> Ed. Campinas: Papiros.

PNUD – Human Development Report, 2000. Disponível em pdf [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2000\\_EN.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2000_EN.pdf).

POMEROY, J., 2001. Coffee and the Economy in East Timor: In East Timor development challenges for the World's newest Nation. Eds. Hal Hill and João M. Saldanha.

PRINGLE, H. e THOMPSON, M. 2000. *Marketing Social*. São Paulo: Makron Books

RAMOS PINTO, J. 2006. De uma política pública de Ambiente e Educação Ambiental em Portugal a uma Estratégia Nacional de Educação Ambiental: sucessos e fracassos in Ambientalmente sustentáveis, Revista Científica Galego-Lusófona de Educación Ambiental.

REIS, Luís M. da Silva, 2000. Timor-Leste, 1953-1975: O desenvolvimento agrícola na última fase da colonização portuguesa (Tese de mestrado, Universidade de Lisboa Instituto Superior de Agronomia).

RELATÓRIO das operações de guerra no distrito autónomo de Timor no anno de 1896 enviado ao Ministro e Secretario d'Estado dos negócios da Marinha e Ultramar pelo Governador do mesmo Distrito, Lisboa, Imprensa Nacional, 1897.

RIBEIRO, J.L.P. 1994. A importância da qualidade de vida para a psicologia da saúde. Análise Psicologia, 2-3 (XII), 179-191.

RIBEIRO, J.L.P. 1997. A promoção da saúde e da qualidade de vida em pessoas com doenças crónicas. In: RIBEIRO, J.L.P. Actas do 2º congresso nacional de psicologia da saúde. Lisboa: ISPA.

RODRIGUES, C. J. Jr., M. Mayer Gonçalves e V. M. P. Várzea, 2004. Importância do Híbrido de Timor para o território e para o melhoramento da cafeicultura mundial, Revista de Ciências Agrárias, Volume XXVII, Número 2/4, p 203-216.

RODRIGUEZ, M. A. J. E. RICART; P. SANCHEZ., 2002. *Sustainable development and sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm*. Creativity & Innovation Management.

ROSSI, M. S. Brown, H. S. BAAS, L.W., 2000. *Leader in sustainability development: how agent of change is fine the agenda. Business Strategic and Environment*.

RUIVO. F. (2002). Poder local e exclusão social . 2ª edição. Quarteto Editora. Coimbra

SÁ, Arthur de, 1952. Timor, Sociedade de Geografia de Lisboa, Semana do Ultramar, Reeditado por TimorAgri.

SACHS, I. 2007. Rumo à ecosocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez.

SANTOS, Maria João Nicolau, ALMEIDA, José Luis e Silva, SAMPAIO, José João, HENRIQUES, Paulo Lopes e Catarina Eusébio., 2005. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial. Celta Editora, Oeiras, Portugal.

SEABRA, Miguel *et. al.* *Responsabilidade Social da Empresa - O caso NOVA DELTA.* IN Responsabilidade Social das Organizações - Perspectivas de Investigação. SEABRA, Miguel e RODRIGUES, Jorge. (orgs.) Edições Pedago. Mangualde. Portugal, Setembro de 2008.

SEABRA, Miguel *et. al.* 2008. Responsabilidade Social das Organizações: Perspectivas de Investigação Banco – Empresa Não Financeiras – Indicadores. IN Responsabilidade Social das Organizações - Perspectivas de Investigação. SEABRA, Miguel e RODRIGUES, Jorge. (orgs.) Edições Pedago. Mangualde. Portugal, Setembro de 2008.

Silva, E. M. S. da., 2007. O Marketing Interno e a Satisfação do Pessoal da Linha de Frente como Factor de Competitividade em Empresas de Serviços: Um estudo em organizações educacionais (Dissertação do Mestrado em Gestão de Empresa).

SILVA, Hélder Lains e 1956, Timor e a Cultura do Café, Memórias – Série de Agronomia Tropical, Junta de Investigações do Ultramar, Ministério do Ultramar, Reeditado por TimorAgri.

SILVA, Júlio Celestino Montalvão e, 1910. A mão d'Obra em Timor: Breve Memória sobre o seu Território, Clima, Produção, Usos e Costumes Indígenas, Indústria, Agricultura e Comércio, Lisboa, Typ. A Editora.

SINA, A. e SOUZA, P. S. B., 1999. Marketing Social: uma oportunidade para actuar e contribuir socialmente no terceiro sector. São Paulo: Crescente.

STRANGE, T. e Bayley, A., 2008. Sustainable Development: Linking economy, society, and environment. OCDE. Disponível em:  
[http://www.oecd.org/document/11/0.3343.en\\_21571361\\_37705603\\_41530635\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/11/0.3343.en_21571361_37705603_41530635_1_1_1_1,00.html).

SUAVÉ, L. e ORELLANA, I. 2003. A formação continuada de professores em educação ambiental: A proposta do EDAMAZ in santos, J.E. e SATO, M.A.. A contribuição da educação ambiental á esperança de pandora. Rima Editora. Brasil.

TOMÁS, Luís Filipe R., 1973. “Vida Rural Timorense”, Geographica, ano IX, Lisboa, Sociedade de Geografia, nº 33, pp. 3-26.

UNDP, Relatório de Desenvolvimento Humano 2009, Ultrapassar Barreiras: Mobilidade e desenvolvimento humanos. Consultado em <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2009/chapters/portuguese/>

VAQUINHAS, José dos Santos, 1887. “Colonização de Timor”, Boletim da Sociedade de Geografia de Lisboa, 7ª série, Lisboa, Imprensa Nacional, n.º 7, pp. 453-461.

VEIGA, J. E. da., 2005. Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI. Editora FGV, Rio de Janeiro. Garamond.

WAHJUDI, Bambang, 2009. A Economia do café de Timor-Leste, Gabinete do Ministro do Turismo, Comércio e Indústria, Díli.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. 1985. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, v.10 n.4, p.758-769.

ZENONE, Luiz Cláudio., 2006. Marketing Social. Thomson Learning, São Paulo, Brazil.

## **ANEXO 1**

### **Guião das entrevistas aos dirigentes da Cooperativa Café Timor (CCT) e ao coordenador da Cooperativa Café Orgânico (CCO)**

#### **Ao presidente da Cooperativa Café Timor**

1. Como surgiu a CCT? Porque?
2. Em que ano foi fundada a CCT?
3. Existem políticas de avaliação do grau de desempenho geral da CCT?
4. Quais as principais estratégicas e políticas dos recursos humanos da cooperativa?
5. Como se processa a intercooperação do trabalho conjunto aos níveis da estrutura, estruturas locais (CCO), regionais e nacional?
6. Qual a contribuição da CCO-CCT para qualidade de vida dos seus associados?

#### **Ao director geral da CCT**

1. Actualmente a cooperativa conta com quantos associados? Quantos associados no distrito de Ermera?
2. A cooperativa reúne, ou não reúne, com os associados? Se sim, quantas vezes ao ano?
3. Quais os principais produtos comercializados pela CCT?
4. Qual a importância para CCT do vínculo estabelecido entre cooperativa, CCO e cooperante?
5. Qual o modelo de gestão exercido pela CCT?
6. Qual a contribuição da CCO-CCT para qualidade de vida dos seus associados?

#### **Ao director de Marketing da CCT**

1. Quais são os vossos principais concorrentes?
2. Quais as estratégias utilizadas para se posicionarem à frente dos concorrentes?
3. Qual o principal mercado visado pela CCT?
4. De acordo com a estratégia competitiva da empresa, a flexibilidade no projecto de novos produtos, é considerado um importante critério competitivo?
5. De que forma a CCT procura conquistar os consumidores?
6. A cooperativa exporta os seus produtos?
7. Quais os principais países de destino?

8. A CCT participa em algum projecto de responsabilidade social? Qual?
9. Quais são os factores onde se deve apostar para conseguir uma maior penetração nos mercados externos? Há factores diferenciadores consoante o mercado, Americano, Europeu e Asiático?
10. Em geral, quais são os problemas que enfrentam ao nível do desempenho da CCT?
11. Quais as principais vantagens e desvantagens no desempenho da cooperativa?
12. Qual a contribuição da CCO-CCT para qualidade de vida dos seus associados?

#### **Ao director da Fábrica CCT**

Quais são os principais problemas que enfrentam no processamento do café?

1. Como responsável da fábrica, quais são métodos que utiliza para resolver esses problemas?
2. Qual a importância da tecnologia na fase de processamento do café?
3. O processo de embalagem do café é feito em Díli? Ou é em outro país?
4. Se noutro país, em que país é?
5. Qual a contribuição da CCO-CCT para qualidade de vida dos seus associados.

#### **Coordenador da CCO sub-distrito de Letefoho**

1. Qual é o principal programa da CCO para elevar a qualidade do café orgânico?
2. Explique, por favor, a função da CCO e da CCT, as funções de ambas e o relacionamento existente?
3. Quais são problemas mais comuns que CCO enfrenta no seu desempenho?
4. Como é que a CCO procura satisfazer os seus membros?
5. Qual a contribuição da CCO-CCT para qualidade de vida dos seus associados?

## **ANEXO 2**

### **QUESTIONÁRIOS**

#### **QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

O questionário que se segue destina-se unicamente a fins científicos (Dissertação de Mestrado). O texto final tratará os dados globais, não mencionando dados específicos da cooperativa.

O questionário serve da base à investigação designada “Impacto do desempenho da CCT na satisfação e qualidade de vida dos seus membros”, desenvolvido por Carlos da Conceição de Deus no âmbito da sua Dissertação de mestrado, a apresentar e defender na Universidade de Évora.

O inquérito vai ser aplicado a agricultores produtores de café membros da CCO-CCT e aos responsáveis da CCO. O objectivo do inquérito é avaliar a qualidade de vida dos agricultores, a contribuição da CCO-CCT para essa qualidade de vida e auscultar a opinião dos agricultores sobre o desempenho da CCO-CCT relativamente à melhoria do bem-estar dos seus membros.

Só com a colaboração de V. Exas. será possível realizar este trabalho.

Agradeço a atenção dispensada.

Carlos da Conceição de Deus

#### **I. Características gerais do respondente**

1. Idade: ----- Anos

2. Sexo :  Masculino  Feminino

3. Estado civil  Solteiro  Casado  Divorcio  Viúva  Outros  Não respondeu

4. Nível de escolaridade  Sem escolaridade  Ensino primário  Ensino pré secundário  
 Ensino secundário  Nível superior  Não respondeu

5. Número e idade dos membros da família?

Familiar	Idade	Local sidência	Para os adultos trabalha no sector agrícola (SA) ou Outros Sectores (OS). Para as crianças e jovens nível da escola (P, PS, S, U)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

6. Que familiares trabalham na cultura do café?

- Marido  Mulher  Filhos  Outros

## **II. Características socioeconómica**

7. Tipo de residência

Casa de bambu.....	1
Casa meio parede.....	2
Casa de tijolo, sem reboco e piso .....	3
Casa de tijolo, com reboco e piso .....	4
Casa (com condição permanente e bom qualidade) .....	5
Outro. Qual?.....	

8. A energia usada para cozinhar é:

Lenha .....	1
Querosene.....	2
Outras, quais.....	3

9. A luz usada na sua residência é:

Lampião .....	1
Petromax.....	2
Gerador.....	3
Painel solar.....	4
Energia eléctrica.....	5

10. Qual é a fonte da água para consumo humano?

Agua nascente.....	1
Poço.....	2
Canalizada em casa.....	3
Fontenário.....	4

11. Tratamento da água

Água é consumida sem tratamento.....	1
Água é consumida com tratamento.....	2

12. Existência, ou ausência, de serviços educacionais para o cooperante e família no suco:

Ausência de escolas .....	1
Escolas de educação infantil.....	2
Escolas de ensino Primário.....	3
Escolas de ensino pré-secundário .....	4
Escola de ensino secundário .....	5
Outros,quais?.....	

13. Destino dado ao lixo doméstico?

Queimado.....	1
---------------	---

Enterrado.....	2
Lixo.....	3
Recolhido através da colecta domiciliar.....	4
Jogado na superfície da terra Jogado na superfície da terra.....	5

14. Que bens possui para melhor a sua qualidade de vida?

Por favor marque com X a (s) sua(s) opção(ões):

<input type="checkbox"/> Rádio .....	1
<input type="checkbox"/> Televisão.....	2
<input type="checkbox"/> Antena parabólica.....	3
<input type="checkbox"/> Fogão a querosene.....	4
<input type="checkbox"/> Frigorífico.....	5
<input type="checkbox"/> Outros. Quais .....	6

15. Quantas vezes come (consume) carne por mês?

16. Que refeições toma por dia?

- Mata-bicho 7h
- Pequeno-almoço 10h
- Almoço 12h30
- Merenda 16h
- Jantar 19.30

### **III. PRODUÇÃO DE CAFÉ**

17. Que tipo de café produz?

Arábica  Robusta  Moka

18. O seu cafezal é

Cafezal Novo  Cafezal Velho  Misto

19. Área de café.....ha

20. Produção de café por ano em cereja..... Kg em pergaminho..... Kg

21. Produção de café para venda .....Kg para Auto consumo .....Kg

22. O café é a principal actividade agrícola ou principal fonte do seu rendimento?

Sim  Não

23. Qual o rendimento do café por ano USD\$.....

24. Quem toma as decisões de como gastar o dinheiro

[ ] Homem [ ] Mulher [ ] Ambos

25. Como gasta o dinheiro que obtém com a venda

[ ] Animais [ ] Maquinas [ ] Escola dos filhos  
 [ ] Roupa [ ] Alimentos [ ] Poupança [ ] Outros, quais.....

26. Quem é responsável por alimentar a família  
[ ] Homem [ ] Mulher [ ] Ambos

27. A quem pertence a terra do café  
[ ] Propriedade própria [ ] Comunidade [ ] Outro, qual .....

28. Se é propriedade própria, como obteve essa terra  
[ ] Herança [ ] Compra [ ] Estado [ ] Outro, qual.....

29. Se é propriedade própria, de quem é a terra  
[ ] Homem [ ] Mulher [ ] Ambos

30. Quem tem acesso à posse da terra, em futuras transmissões  
[ ] Filhos homens [ ] Filhas mulheres [ ] Ambos [ ] Outros [ ]

31. Quem toma as decisões de cultivo da terra  
[ ] Homem [ ] Mulher [ ] Ambos [ ]

32. Vende o café à CCO em grão cereja? Sim  Não  Se sim, Preço 50Kg

33. Vende o café a outros? Sim  Não   
Se sim, vende Cereja  Pergaminho  Grão verde

34. Se sim, aonde que é vende o café e a que preço?

	Por favor assinale Cereja ou Pergaminho	Preço/saco 50 Kg (USD\$)
Delta Café		
Timor Global		
Fornecedor mercado local		
Mercado de Díli		
ONGs		
Outros		

35. Se não vende a sua produção, por favor classifique a razão para não vender com base na importância da mesma (4 = mais importante, 3 = pouco importante, 2 = importante, 1 = não importante)

	Classificação
Não colher o suficiente para vender	
Não conseguir acesso ao mercado	
Os preços são muito baixos	
O mercado mais próximo está muito longe	
O acesso ao transporte é limitado	
Outros (por favor especifique)	

36. Quais são os principais problemas/dificuldades que enfrenta na produção e comercialização? (4 = mais grave, 3 = moderadamente grave, 2 = severo, 1 = Não é um problema de todo)

	Classificação
Produção baixa	
Cafezal velho	
Falta de sombra para o café	
Falta de tratamento do café	
Comercialização deficiente	
Preço baixo	

#### IV. SATISFAÇÃO DOS AGRICULTORES

37. Há quanto tempo é membro da CCO?

- Até 1 ano.....1
- Entre 2 e 4 anos.....2
- Entre 5 e 7 anos.....3
- Entre 8 e 10 anos.....4
- Mais de 10 anos.....5

38. Qual é o seu grau de satisfação como membro da CCO?

- Muito insatisfeito.....1
- Insatisfeito.....2
- Igual.....3
- Satisfeito.....4
- Muito satisfeito.....5

49. Como membro da Cooperativa Café Orgânica sua qualidade de vida melhorou?

- Sim
- Não

40. Qual é o seu grau de satisfação acerca do serviço dos responsáveis da CCO?

- Muito insatisfeito.....1
- Insatisfeito.....2
- Igual.....3
- Satisfeito.....4
- Muito satisfeito.....5

41. Qual é o seu grau de satisfação com a formação prestada pela CCO em colheita de café?

- Muito insatisfeito.....1
- Insatisfeito.....2
- Igual.....3
- Satisfeito.....4
- Muito satisfeito.....5

42. Qual o seu grau de satisfação com a formação prestada pela CCO em tratamento (limpeza) de café?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muito insatisfeito..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Insatisfeito.....       | 2 |
| <input type="checkbox"/> Igual.....              | 3 |
| <input type="checkbox"/> Satisfeito.....         | 4 |
| <input type="checkbox"/> Muito satisfeito.....   | 5 |

44. Qual é o seu grau de satisfação acerca das soluções oferecidas pela CCO ao produto café?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muito insatisfeito..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Insatisfeito.....       | 2 |
| <input type="checkbox"/> Igual.....              | 3 |
| <input type="checkbox"/> Satisfeito.....         | 4 |
| <input type="checkbox"/> Muito satisfeito.....   | 5 |

45. As consequências das formas de produção e do uso do café elevaram a sua qualidade de vida

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Discorda muito ..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Discorda.....        | 2 |
| <input type="checkbox"/> Igual.....           | 3 |
| <input type="checkbox"/> Concorda.....        | 4 |
| <input type="checkbox"/> Concorda muito ..... | 5 |

46. Qual é o seu grau de satisfação acerca da qualidade do café que produz?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muito insatisfeito..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Insatisfeito.....       | 2 |
| <input type="checkbox"/> Médio/ suficiente ..... | 3 |
| <input type="checkbox"/> Satisfeito.....         | 4 |
| <input type="checkbox"/> Muito satisfeito.....   | 5 |

47. Você é informado e convidado a assistir às assembleias-gerais ou reuniões da CCO?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Nunca.....        | 1 |
| <input type="checkbox"/> Raramente.....    | 2 |
| <input type="checkbox"/> Às vezes.....     | 3 |
| <input type="checkbox"/> Muitas vezes..... | 4 |
| <input type="checkbox"/> Sempre.....       | 5 |

48. Você participa na tomada de decisões da CCO da qual faz parte?

- Sim  Não

49. Qual é o seu grau de satisfação acerca dos preços do café pago pela CCT?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muito insatisfeito..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Insatisfeito.....       | 2 |
| <input type="checkbox"/> Igual.....              | 3 |
| <input type="checkbox"/> Satisfeito.....         | 4 |

Muito satisfeito.....5

50. Comparando os preços pagos pela CCT com o preço pago por outros, este é

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muito mais baixo do que os dos concorrentes ..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Mais baixo que o dos concorrentes.....            | 2 |
| <input type="checkbox"/> Igual ao dos concorrentes.....                    | 3 |
| <input type="checkbox"/> Mais alto do que os dos concorrentes.....         | 4 |
| <input type="checkbox"/> Muito mais alto do que os dos concorrentes.....   | 5 |

51. A CCO preocupa-se em envolver a família dos cooperantes em actividades de lazer, assistência social ou educação?

- Sim  Não

52. Se sim, qual o seu grau de satisfação com assistência social ou educação?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muito insatisfeito..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Insatisfeito.....       | 2 |
| <input type="checkbox"/> Igual.....              | 3 |
| <input type="checkbox"/> Satisfeito.....         | 4 |
| <input type="checkbox"/> Muito satisfeito.....   | 5 |

53. Usufrui dos principais serviços de saúde disponibilizados aos associados da Cooperativa Café Timor?

a ) Atendimento médico Sim  Não

Se sim, como classifica

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muito mau..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Mau.....       | 2 |
| <input type="checkbox"/> Razoável.....  | 3 |
| <input type="checkbox"/> Bom.....       | 4 |
| <input type="checkbox"/> Muito bom..... | 5 |

b ) Atendimento ambulatório (vacinação, primeiros socorros etc.) Sim  Não

Se sim, como classifica

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muito mau..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Mau.....       | 2 |
| <input type="checkbox"/> Razoável.....  | 3 |
| <input type="checkbox"/> Bom.....       | 4 |
| <input type="checkbox"/> Muito bom..... | 5 |

c ) Atendimento por agente de saúde (Enfermeiro) Sim  Não

Se sim, como classifica

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muito mau..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Mau.....       | 2 |
| <input type="checkbox"/> Razoável.....  | 3 |
| <input type="checkbox"/> Bom.....       | 4 |
| <input type="checkbox"/> Muito bom..... | 5 |

54. Qual o seu grau de satisfação com os serviços da CCT?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Insatisfeito.....       | 2 |
| <input type="checkbox"/> Igual.....              | 3 |
| <input type="checkbox"/> Satisfeito.....         | 4 |
| <input type="checkbox"/> Muito satisfeito.....   | 5 |

55. No geral, qual é o seu grau de satisfação com a CCT como empresa?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muito insatisfeito..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Insatisfeito.....       | 2 |
| <input type="checkbox"/> Igual.....              | 3 |
| <input type="checkbox"/> Satisfeito.....         | 4 |
| <input type="checkbox"/> Muito satisfeito.....   | 5 |

## V. RESPONSÁVEIS DA CCO

56. Como responsável, qual é o seu grau de satisfação geral com o desempenho da CCO?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muito insatisfeito..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Insatisfeito.....       | 2 |
| <input type="checkbox"/> Igual.....              | 3 |
| <input type="checkbox"/> Satisfeito.....         | 4 |
| <input type="checkbox"/> Muito satisfeito.....   | 5 |

57. A CCT realiza prestação de contas às CCO?

- Sim  Não

58. A CCT da qual você faz parte presta esclarecimentos às CCO sobre o que é cooperativismo, seus objectivos e princípios?

- Sim  Não

59. De que forma a CCT comunica, tendo em conta a clareza, objectividades e cordialidade, com as partes interessadas, internas e externas (colaboradores, cooperativas, associados, fornecedores, etc)?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muito mal.....     | 1 |
| <input type="checkbox"/> Mal.....           | 2 |
| <input type="checkbox"/> Razoavelmente..... | 3 |
| <input type="checkbox"/> Bem.....           | 4 |
| <input type="checkbox"/> Muito bem.....     | 5 |

60. Quais são os principais factores que dificultam o desempenho da CCT no mercado?  
(Admite múltiplas respostas)

1. Obtenção de matéria-prima (....)
2. Capacitação dos empregados (....)
3. Capacitação dos dirigentes (....)
4. Capacitação dos cooperantes (....)
5. Qualidade do produto café (....)
6. Desconhecimento do mercado (....)

7. Formação do preço de venda    (...)

61. A CCT nas suas actividades preocupa-se com o bem-estar social dos seus membros?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Discorda muito ..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Discorda.....        | 2 |
| <input type="checkbox"/> Igual.....           | 3 |
| <input type="checkbox"/> Concorda.....        | 4 |
| <input type="checkbox"/> Concorda muito ..... | 5 |

62. Como classifica a importância das acções sociais que a cooperativa implementa, relacionadas com a redução da pobreza e com a melhoria da qualidade de vida dos membros?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Não muito importantes..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Não importantes.....       | 2 |
| <input type="checkbox"/> Médias/Suficientes.....    | 3 |
| <input type="checkbox"/> Importantes .....          | 4 |
| <input type="checkbox"/> Muito importantes.....     | 5 |

63. Como classifica a participação activa da CCO na vida dos seus membros, actuação directa ou através de seus produtos, a partir de conceito responsabilidade social?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Não muito importante..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Não importante.....       | 2 |
| <input type="checkbox"/> Média/Suficiente .....    | 3 |
| <input type="checkbox"/> Importante.....           | 4 |
| <input type="checkbox"/> Muito importante.....     | 5 |

64. Como membro da CCO, o que o motiva para trabalhar é: sentir-se realizado e gostar do que faz, obter valorização e reconhecimento; assim, mobilizar o seu talento e conhecimento são determinantes no momento de eleger um trabalho?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concorda muito ..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Concorda.....        | 2 |
| <input type="checkbox"/> Igual.....           | 3 |
| <input type="checkbox"/> Concorda.....        | 4 |
| <input type="checkbox"/> Concorda muito ..... | 5 |

65. No seu ponto de vista, a cooperativa deve analisar o impacto do processo dos seus produtos no ambiente onde são comercializados?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Concorda muito.....  | 1 |
| <input type="checkbox"/> Concorda.....        | 2 |
| <input type="checkbox"/> Igual.....           | 3 |
| <input type="checkbox"/> Concorda.....        | 4 |
| <input type="checkbox"/> Concorda muito ..... | 5 |

66. Para minimizar o efeito da baixa produção de café, a CCT introduz novos métodos de plantar o café?  Sim  Não

67. As actividades de marketing da CCT com o objectivo de criar uma boa imagem da marca “Café Timor” levam a um impacto indirecto na venda de um produto ou serviço?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Concorda muito..... | 1 |
| <input type="checkbox"/> Concorda.....       | 2 |
| <input type="checkbox"/> Igual.....          | 3 |
| <input type="checkbox"/> Concorda.....       | 4 |
| <input type="checkbox"/> Concorda muito..... | 5 |

68. Na sua opinião quais os principais aspectos que poderão ser melhorados com o objectivo de um melhor desempenho e impacto da CCT na vidas dos cooperantes?

---

---

O questionário termina aqui.

Pela sua preciosa colaboração

**Obrigada barak!**

## **ANEXO 3**

### **Para a análise SWOT, só para aos 5 responsáveis da CCT**

No seu entender quais destes factores tem maior impacto positivo no bem-estar dos associados, escolha 3:

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| Preço pago               | <input type="checkbox"/> |
| Serviços de saúde        | <input type="checkbox"/> |
| Serviços de educação     | <input type="checkbox"/> |
| Formação e apoio técnico | <input type="checkbox"/> |
| Outro, qual ? .....      | <input type="checkbox"/> |

No seu entender quais destes factores tem maior impacto negativo no bem-estar dos associados, escolha 3:

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Preço pago                               | <input type="checkbox"/> |
| Serviços de saúde                        | <input type="checkbox"/> |
| Serviços de educação                     | <input type="checkbox"/> |
| Formação técnica                         | <input type="checkbox"/> |
| Falta de formação e de apoio aos técnico | <input type="checkbox"/> |
| Outro, qual ? .....                      | <input type="checkbox"/> |

No seu entender qual destes factores apresenta a melhor oportunidade para melhorar bem-estar dos associados, escolha 5:

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Preço pago  | <input type="checkbox"/> |
| Serviços de saúde, educação etc.                          | <input type="checkbox"/> |
| Aparecimento de outros compradores de café                | <input type="checkbox"/> |
| Melhores infra-estrutura /transportes                     | <input type="checkbox"/> |
| Formação profissional                                     | <input type="checkbox"/> |
| Marca “café orgânico” da cooperativa                      | <input type="checkbox"/> |
| Reforço dos mercados (regional, nacional e internacional) | <input type="checkbox"/> |
| Possibilidade de novos cafezais                           | <input type="checkbox"/> |
| outro, qual ? .....                                       | <input type="checkbox"/> |

No seu entender qual destes factores apresenta a maior ameaça para melhorar o bem-estar dos associados, escolha 5:

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Preço pago   | <input type="checkbox"/> |
| Aparecimento de outros compradores de café               | <input type="checkbox"/> |
| Aparecimento de outros concorrentes internacionais       | <input type="checkbox"/> |
| Falta de formação profissional                           | <input type="checkbox"/> |
| Doenças e pestes do café ou das arvores que fazem sombra | <input type="checkbox"/> |
| Idade dos cafezais (muito velhos)                        | <input type="checkbox"/> |
| O não tratamento adequado dos cafezais                   | <input type="checkbox"/> |
| O não fornecimento de serviços de saúde, educação etc... | <input type="checkbox"/> |
| Outro, qual ? .....                                      | <input type="checkbox"/> |

## **ANEXO 4**

### **Transcrição das entrevistas a informantes chave**

#### **Presidente da Cooperativa Café Timor (*E1*)**

##### ***1. Como surgiu a Cooperativa Café Timor e porquê?***

A Cooperativa Café Timor foi estabelecida com este nome, depois de Timor-Leste ter ficado independente. Esta Cooperativa foi iniciada durante a ocupação indonésia, com o nome koperasi (cooperativa). Uma das razões fundamentais para o nome da cooperativa baseia-se na realidade de Timor-Leste só ter um produto principal e em grande quantidade. Por isso, nós decidimos que o nome desta cooperativa seria, Cooperativa Café Timor. Eu próprio assumi o cargo como coordenador geral. A Cooperativa Café Timor surgiu com o objectivo de dar assistência ou apoio aos produtores de café, em Timor-Leste, especialmente nos Distritos da área de café. Esses Distritos são: Ermera, Liquiça, Bobonaro, Aileu, Ainaro e Manufahi. Deste modo, podemos organizar os agricultores nas zonas rurais, beneficiando estes da melhor maneira de tratamento e cuidados a ter com o café. Depois, os agricultores do produto vendem-no à Cooperativa Café Timor, com o preço anteriormente acordado, para não criar desentendimento entre ambos.

##### ***2. Qual o tempo que demorou a fundação da Cooperativa Café Timor?***

A Cooperativa foi iniciada, numa primeira fase, em 1994 até 1999, e depois, recomeçou em 2000, até à presente data.

##### ***3. Há políticas de avaliação do grau de desempenho geral da CCT?***

Sim. Para uma organização como a Cooperativa Café Timor desenvolver o seu desempenho geral, precisa de uma política de avaliação contínua das suas actividades em termos de funções, objectivos e visão para a organização, que se foram estabelecendo, umas já atingidas, outras ainda não. Por exemplo, fazem-se coordenações e consultadorias rotineiras com os membros da CCT para desenvolver as actividades concretas com vista a melhorar a qualidade do café, como as acções relativas ao apoio aos agricultores produtores de café. Por outro lado, é necessário fazer a monitorização à administração do café cereja, a nível da CCO e também ao processamento de transformação do café cereja na fábrica.

##### ***4. Como pode sintetizar as principais estratégias e políticas de recursos humanos da Cooperativa?***

Quando falamos sobre recursos humanos há que salientar que a Cooperativa também enfrenta problemas de falta de recursos, estes são insuficientes em termos de técnicos profissionais, tendo em conta os programas que foram sendo estabelecidos. Por isso,

para apoiar o programa da Cooperativa, neste momento, os técnicos tiveram que vir da Indonésia.

A Cooperativa ainda tem parcerias com o governo. No caso de haver eventos nacionais e internacionais a Cooperativa participa efectivamente, com o objectivo de aumentarmos a nossa própria capacidade.

No entanto, a Cooperativa também faz interligação com outras instituições legais, como o Instituto Académico de Café, que se localiza no Distrito de Ermera e o Instituto de Negócio, localizado no Distrito de Díli. As parcerias com estas duas Instituições são no sentido de dar apoio em termos de informação e tecnologia aos membros da Cooperativa, para melhorar a capacidade e conhecimento dos mesmos, acerca de como pode ser tratado o café. Relacionado com o campo de trabalho, a Cooperativa estabelece cooperação com o governo e as ONG's. A Cooperativa criou campos de trabalho, especialmente nas áreas do café. Dos funcionários permanentes, segundo os dados, estão contratados quase 430 pessoas com o salário mínimo de 150,00 USD, até 500,00 USD, no máximo. Ainda foram criados por nós campos de trabalho para os trabalhadores temporários em zonas de processamento do café, localizados em Maubisse, Ermera, Tibar e Akadiruhun. Baseando-nos na nossa experiência, todos os anos, os campos de trabalho que a Cooperativa criou, oferecem postos de trabalho entre 3000 a 5000 pessoas. No caso da produção do café baixar, os trabalhadores que foram recrutados para trabalhar são só 3000 pessoas e, por outro lado, quando a produção de café aumenta, o número de pessoas chamadas a trabalhar sobe até 5000. As pessoas que trabalham em Maubisse são pessoas desta zona, em Ermera também acontece o mesmo, tal como em Tibar. Em Díli, das pessoas que trabalham, muitas vêm de diferentes distritos, principalmente distritos que não cultivam o café. A Cooperativa também trabalha na área social com a Clínica Café Timor, na paronisação da vaca (engorda da vaca) e na diversificação das árvores.

##### *5. Como é que a sua Cooperativa faz intercooperação, através do trabalho conjunto com as estruturas locais (CCO), regionais e nacionais?*

A CCO é uma organização de base que trabalha directamente com o conjunto dos agricultores produtores de café. Nós estabelecemos relações com 18 estruturas locais da CCO, na base, estando as áreas de café divididas em 18 sub-distritos.

Esta cooperação com a CCO permite: em primeiro lugar, que nós possamos receber produto local ou comprar o produto que é produzido pela CCO; em segundo lugar, na parte social, como CCO-CCT, criar assistência médica gratuita para os membros da cooperativa; em terceiro lugar, as CCO-CCT têm um acordo para assegurar a transparência sobre o preço do café; em quarto lugar, os agricultores produtores de café colhem o café e esperam no seu local pelos carros que preparamos e vão directamente ao local dos agricultores, para comprar o café e transportá-lo. Se por acaso, os agricultores vierem ao nosso encontro, com certeza o preço do café sobe um pouco. Veja-se a experiência do ano passado, em que nós comprámos o café nos locais de produção: 1 kg de café cereja ficou ao preço de 0,30 cêntimos US\$. Se os agricultores trouxerem o café directamente à fábrica, o preço subirá, cada kg de café, mais 5%. Nós compramos o café cereja (café kulit mean) e fazemos a equivalência entre 5 kg de café cereja para 1 kg de café pergaminho (na proporção cereja 5:1 de pergaminho). E depois, fazemos a relação

do café pergaminho para o café grão verde, o café pergaminho tem uma redução de 18% a 20% dependendo do grau de água. E finalmente do grão verde para o café vagem, dá-se uma redução de 18% a 20%, dependendo da humidade.

**6. Em seu entender qual a contribuição da CCO-CCT para a qualidade de vida dos seus associados?**

O desenvolvimento da organização é um aspecto extremamente importante de todas as actividades acima referidas, primeiro está o desenvolvimento da organização da entidade de contraparte local cooperativa. O sector cooperativo em Timor-Leste está sendo reconstruído, mas foi só desde Outubro de 2004 que o governo decretou leis cooperativas formais. A CCT e CCO trabalham para o desenvolvimento de um sector verdadeiramente cooperativo, onde as organizações são desenvolvidas democraticamente por iniciativa da própria sociedade, e os seus negócios de provisão de serviços estão relacionados com as necessidades específicas dos seus membros. Antecipamos o futuro, para o desenvolvimento sustentável da economia do povo e produtores de café, e o aumento de padrões de vida para os membros e agricultores produtores de café.

**Director Geral da Cooperativa Café Timor (E2)**

**1. Actualmente a Cooperativa conta com quantos associados? Quantos são ao todo no distrito de Ermera?**

Neste momento a Cooperativa Café Timor tem mais ou menos 21 mil membros que se espalham pelos 5 Distritos, incluindo o Distrito de Bobonaro e tem 435 grupos de agricultores na base, que para nós trabalham em conjunto. No Distrito de Ermera composto por 5 sub-distritos estão quase 95% dos agricultores de café, que são membros da Cooperativa.

**2. Reúne ou não com os associados, se sim, quantas vezes?**

Sim, a Cooperativa reúne com os seus associados. Baseia-se na lei orgânica da cooperativa que prevê encontros com os seus associados duas vezes por ano. Realiza também reuniões da assembleia-geral e reuniões antes da compra do café. Agora, que nós temos um programa de reabilitação do café, reunimos muitas vezes para explicar como vai ser realizado este programa.

**3. Quais os principais produtos comercializados pela Cooperativa Café Timor?**

O produto principal, do qual fazemos comercialização, é o café, com uma percentagem de quase 80%. Ainda temos 20% nas outras áreas, como a baunilha, paronisação de gados e na área da saúde.

**4. Qual é a importância para a Cooperativa Café Timor do vínculo estabelecido entre a Cooperativa, a CCO e o cooperante?**

Em primeiro lugar, a Cooperativa faz parte duma estrutura. A CCT a nível nacional e a CCO, que representa a CCT na base. Temos 18 CCO na base. A CCO trabalha directamente com os agricultores de café. A CCT dá apoio à CCO com orçamentos, transporte e apoio técnico.

**5. Qual o modelo de gestão exercido pela Cooperativa Café Timor?**

O modelo de gestão exercido pela Cooperativa Café Timor é idêntico ao de outras empresas, a Cooperativa tem, no entanto, limitações. O êxito da Cooperativa é o resultado de uma gestão e de uma administração eficazes e da capacidade de se adaptar às condições empresariais prevalecentes.

**6. Em seu entender qual é a contribuição da CCO-CCT para a qualidade de vida dos seus associados?**

A contribuição da CCO-CCT para melhorar a qualidade de vida dos associados, numa primeira fase, consiste em melhorar a qualidade do café, como tratar e cuidar do mesmo e também, fazer a substituição de antigos, por novos cafezais, o que é muito importante. Se a qualidade do café aumentar todos os anos, sente-se um impacto na subida automática do preço e também, no rendimento dos agricultores que sobe e na qualidade de vida dos mesmos, que aumenta também.

**Vice-Director de Marketing da Cooperativa Café Timor (E3)**

**1. Quais são os vossos principais concorrentes?**

Os principais concorrentes, neste momento, são duas empresas que compram café cereja. A ELSA Café e Timor Global que compram café cereja aos agricultores produtores de café. Portanto, estas duas empresas são os maiores concorrentes da CCT. Mas isso é bom, porque todas as empresas contribuem para melhorar a qualidade do café e também para melhorar a qualidade de vida dos agricultores produtores de café, em geral. Convém que haja muitos concorrentes para não criar mal entendidos, entre as pessoas, sobre a CCT. Porque senão, poderia haver comentários a sugerir que a CCT detém o monopólio e manipula o preço do café.

**2. Quais as estratégias utilizadas para estar à frente dos concorrentes?**

Para estar à frente dos outros concorrentes, como a ELSA Café e Timor Global, temos estratégias que permitem que os agricultores produtores de café nos vendam o seu produto. Nós asseguramos assistência técnica para apoiar os agricultores do café, no modo de tratar o café, podar os pés de café e também preparar novo cafezais para plantar. E depois, na parte social, a nossa Cooperativa dá apoio e assistência médica

gratuita aos 25.000 membros da Cooperativa Café Timor. E não é só isso, ainda prestamos outros apoios aos agricultores, como paronisação das vacas e abertura de mais campo de trabalho. Isto tudo são actividades que nós planeamos para estar à frente dos outros concorrentes.

### 3. Qual é o principal mercado visado pela Cooperativa Café Timor?

Entrar no mercado é uma coisa muito importante. Para entrar no mercado americano e europeu precisamos de preparar um produto, no caso, um café com alta qualidade. Nessas condições nós podemos entrar nos mercados internacionais. Porque, para concorrer nestes mercados, precisamos de preencher critérios internacionais. Portanto, o café de Timor-Leste é conhecido como café orgânico. Por isso, a CCT trabalha em conjunto com uma organização internacional, a *Filtraight*, que todos os anos faz inspecções para confirmar se o café Timor é realmente orgânico ou não. Depois, esta organização publica um certificado que indica que o café de Timor é realmente orgânico. Após a recepção deste certificado, a CCT pode exportar o café para empresas maiores, como a *Starbucks*, nos Estados Unidos da América e para outros países, como Portugal, por meio da empresa *Delta Cafés* e ainda para o Japão, Nova Zelândia e Austrália.

### 4. De acordo com a estratégia competitiva da empresa, a flexibilidade na projecção de novos produtos, é considerada um importante critério competitivo?

Neste momento a CCT está focada no produto café orgânico, mas estamos a pensar como vamos fazer a expansão dum outro produto. Um produto como a baunilha tem muito potencial para desenvolver. A CCT está desenvolvendo assim a diversificação de produtos. A baunilha foi reintroduzida como uma fonte de rendimento para Timor-Leste pela CCT, em 1996, e no início de 2002, até meados de 2005. A CCT processou e vendeu aproximadamente 2 mil toneladas de vagem de baunilha para exportação, que até agora, também foi internacionalmente registado como um produto "orgânico" e que inclui 726 membros de famílias produtoras de baunilha. E outro produto que também está programado é a paronisação de vacas (engorda da vacas). Este ano, conseguimos fazer a exportação de 1000 cabeças de vacas para a Indonésia.

### 5. De que forma a Cooperativa Café Timor procura conquistar os consumidores?

Nós falamos sobretudo de café, mas não é só a CCT que compra o café. Existem também outras empresas que compram café. Essas empresas, como Elsa Café, Timor Global, Timor Corp e Delta Cafés agora já não compram tanto café. Para nós é bom que haja competição nos preços de café para que se possa aumentar o rendimento dos agricultores produtores de café. O importante para nós é que existam várias empresas, com as quais possamos trabalhar em conjunto, para melhorar a qualidade do café. Deste modo, podemos conquistar os consumidores de café, principalmente através da promoção dum produto de qualidade. E todos nós sabemos que os consumidores de café, no mundo inteiro, gostam de beber café com alta qualidade. Esse café é um café orgânico, sem adubos ou pesticidas.

**6. A Cooperativa exporta os seus produtos?**

Sim. Exporta café, vacas e baunilha.

**7. Quais os principais países de destino?**

A CCT-NCBA exporta café para os EUA (empresa STARBUCKS), Austrália (empresa Benets), Nova Zelândia (empresa John Burton), Portugal (Delta Cafés a partir de 2005), Japão, Alemanha, Holanda, Tailândia e Indonésia.

**8. A Cooperativa Café Timor participa em algum projecto de responsabilidade social? Qual?**

A Cooperativa, neste momento, coopera com o governo, em especial com o Secretário de Estado do Meio Ambiente, para proteger o meio ambiente, principalmente, nas zonas florestais. Estamos a preparar viveiros de árvores para utilizar na construção de barreiras naturais à erosão e, a distribuí-las aos agricultores, com o objectivo de segurar a terra na época da chuva.

**9. Em sua opinião, quais são os factores em que se deve apostar, para uma maior penetração dos produtos no mercado externo? Há factores diferenciados consoante o mercado: mercado americano, europeu ou asiático?**

Nós sabemos que para penetrar no mercado internacional é preciso preencher critérios internacionais, por isso, o principal produto do qual nós fazemos exportação preenche estes critérios. Para penetração no mercado externo, só com um produto de café de alta qualidade e orgânico. Cumprindo também os factores diferenciados, nós conseguimos entrar no mercado americano e europeu.

**10. Em geral, quais são os problemas que enfrentam no desempenho da CCT?**

Existem muitos problemas que a CCT enfrenta. Em Timor-Leste, quando falamos sobre café, há algumas pessoas que utilizam esse assunto como charneira política para influenciar a opinião pública, relacionando-o com a CCT. Há comentários na sociedade, que referem que a CCT quer determinar o preço do café. Mas na realidade, o preço do café depende do preço no mercado internacional. E outro problema que nós enfrentamos no nosso desempenho, é o das infra-estruturas. Após a independência de Timor-Leste, as milícias e os militares indonésios incendiarem todos os equipamentos, como os de armazenamento do café e fábricas de transformação de café cereja. Ficaram todos queimados. Com todo o esforço e apoio da NCBA, hoje em dia, nós podemos estar presentes e comprar café e exportá-lo. Ainda existe outro problema, que é o dos recursos humanos serem bastante limitados.

**11. Quais são as vantagens e desvantagens do desempenho da cooperativa?**

A primeira vantagem é que com a presença desta cooperativa podem-se abrir campos de trabalho para as pessoas que ainda procuram trabalho; a segunda vantagem é dar a conhecer o café orgânico, de alta qualidade, de Timor-Leste, ao mundo; a terceira vantagem é, com a presença da CCT, ajudar e dar apoio aos agricultores produtores de café, para melhorar a qualidade do café e substituir velhos cafezais, por novos, de modo a aumentar a produção de café.

As desvantagens que nós enfrentamos são: há algumas pessoas que utilizam o preço de café para politização dos agricultores de café, de modo a que estes não vendam os seus produtos à CCT e, a doença da árvore madre cacau que dá sombra aos pés de café. Esta é a maior desvantagem que posso referir e um problema nacional.

**12. Em seu entender qual a contribuição da CCO-CCT para a qualidade de vida dos seus associados?**

Nós estamos a planear um programa para apoio alimentar (arroz, sal, etc.) dos agricultores de café, que foi iniciado pelas CCO's, na base. Mas, concretamente, para melhorar a vida dos produtores de café a CCO-CCT dá a máxima atenção à assistência médica ao público e agricultores membros, numa forma gratuita, com a finalidade dos produtores de café terem uma boa saúde, o que também é essencial para poderem trabalhar e vender o café à CCT. Nós também damos apoio aos agricultores produtores de café com bolsas de estudo para os filhos dos agricultores, numa pequena escala.

**Coordenador da CCO do sub-distrito de Letefoho (E4)**

**1. Qual é o programa principal da CCO para aumentar a qualidade de café orgânico?**

O programa principal da CCO de Letefoho para elevar a qualidade de café orgânico, desde sempre e até agora, consiste nos responsáveis irem directamente aos agricultores de café orgânico para dar apoio técnico, acerca de como tratar o cafezal já mais velho e, fazer a poda ou cultivar o novo cafezal. Desta maneira podemos aumentar a produção de café. Por outro lado, damos formação aos agricultores sobre a colheita do café. Portanto, para aumentar a qualidade do café, é preciso que os agricultores colham o café cereja vermelha, que é que um café com qualidade, em primeiro lugar. Em segundo lugar a CCO fornece programas, como um serviço de aconselhamento agrícola básico.

**2. A CCO está associada à CCT, pode fazer o favor de explicar o relacionamento entre ambas?**

O relacionamento entre a CCO e a CCT é um relacionamento funcional. A CCT é uma organização hierarquicamente mais elevada do que a CCO. A CCO é uma organização que representa a CCT na base. A CCO trabalha com os agricultores de café, compra o café directamente a estes e envia-o para a fábrica de transformação de café cereja, em pergaminho (endocarpo da planta do café).

### **3. Quais são os problemas mais comuns que a CCO enfrenta no seu desempenho?**

Os problemas mais comuns que a CCO enfrenta na época da colheita do café relacionam-se com o preço do mesmo. Cada vez que o preço do café sobe os agricultores sentem-se satisfeitos. Mas, quando o preço baixa, os agricultores de café orgânico não vendem o café. Portanto, como responsável, cabe ao coordenador da CCO, informar o Presidente da CCT, para este último resolver este problema referido acima. O preço do café é decidido pela direcção com base no preço internacional. A Direcção decide o preço e o resultado é informado ao Governo e à Igreja antes de começar a compra do café.

### **4. Como é que a CCO satisfaz os seus membros?**

Para satisfazer os membros da Cooperativa Café Orgânico, na época de chuva, a CCO distribui novos cafezais, árvores de sombra do café, como madre cacau e também causarina. Por outro lado, os técnicos vão junto dos agricultores ajudar a fazer a reabilitação do cafezal velho, por exemplo, podar os pés de café. Mas não são todos, ou seja, ensina-se como fazer a poda do café de modo a aumentar a produção de café e, assim, fazer crescer o rendimento dos agricultores.

### **5. Em seu entender qual é a contribuição da CCO-CCT para aumentar a qualidade de vida dos seus associados?**

Para elevar a qualidade de vida dos associados o mais importante é aumentar a qualidade do café. Se a qualidade de café melhorar a cada ano, então sente-se o impacto directo no preço do café. Se o preço subir, automaticamente, o rendimento dos agricultores, então, também sobe. Relativamente a essa questão, este é o impacto positivo para os agricultores, melhorando assim as suas condições de vida.

## ANEXO 5

### Resultados dos questionários aos produtores de café

#### Características socioeconómicas dos produtores de café

Tabela 1. Distribuição dos agricultores por classes de idade

Classe de idade	Frequência	Percentagem
≤40	21	24,4
41-50	21	24,4
51-60	20	23,3
>60	24	27,9
Total	86	100,0

Tabela 2. Distribuição dos agricultores por sexo

Sexo	Frequência	Percentagem
Masculino	79	91,9
Feminino	7	8,1
Total	86	100,0

Tabela 3. Estado civil dos agricultores produtores de café

Estado Civil	Frequência	Percentagem
Solteiro	3	3,5
Casado	75	87,2
Divorcio	0	0,0
Viúvo/a	8	9,3
Outros	0	0,0
Total	86	100,0

Tabela 4. Nível de escolaridade dos agricultores produtores de café

Nível de Escolaridade	Frequência	Percentagem
Sem escolaridade	48	55,8
Ensino primário	29	33,7
Ensino Pré-Secundário	4	4,7
Ensino secundário	4	4,7
Nível superior	0	0,0
Total	85	98,8
Sem resposta	1	1,2
Total	86	100,0

Tabela 5. Número de filhos por família

Estado Civil	Frequência	Percentagem
≤1	3	3,5
2-3	15	17,4
4-6	67	77,9
>7	1	1,2
Total	86	100,0

Tabela 6. Tipo da residência

Tipo da residência	Frequência	Percentagem
Casa de bambu	52	60,5
Casa meia parede de tijolo	10	11,6
Casa de tijolo, sem reboco e sem piso	11	12,8
Casa de tijolo, com reboco e com piso	10	11,6
Casa com condição permanente e boa qualidade	3	3,5
Total	86	100,0

Tabela 7. Tipo de energia usada para cozinhar

Energia usada para cozinhar	Frequência	Percentagem
Lenha	86	100,0
Querosene	0	0,0
Total	86	100,0

Tabela 8. Tipo de luz usada na residência

A luz usada na residência	Frequência	Percentagem
Lampião	68	79,1
Petromax	0	0,0
Gerador	0	0,0
Painel solar	17	19,8
Energia eléctrica	1	1,2
Total	86	100,0

Tabela 9. Origem da água para consumo humano

Fonte de água	Frequência	Percentagem
Água nascente	70	81,4
Poço	0	0,0
Canalizada em casa	6	7,0
Fontenário	10	11,6
Total	86	100,0

Tabela 10. Tratamento da água

Tratamento da água	Frequência	Percentagem
Água é consumida sem tratamento	86	100,0
Água é consumida com tratamento	0	0,0
Total	86	100,0

Tabela 11. Destino dado ao lixo doméstico

Destino dado ao lixo doméstico	Frequência	Percentagem
Jogado na superfície na terra	69	80,2
Queimado	17	19,8
Enterrado	0	0,0
Lixo	0	0,0
Recolhido através da colecta domiciliar	0	0,0
Total	86	100,0

Tabela 12. Bens possuídos para melhorar a qualidade de vida

Bens possuídos para melhorar a qualidade de vida	Frequência	Percentagem
Rádio	77	89,5
Televisão	5	5,8
Rádio e Televisão	1	1,2
Antena parabólica	0	0,0
Fogão a querosene	0	0,0
Frigorífico	0	0,0
Total	83	96,5
Sem resposta	3	3,5
Total	86	100,0

Tabela 13. Número de refeições por dia

Refeições por dia	Frequência	Percentagem
2	18	20,9
3	68	79,1
Total	86	100,0

Tabela 14. Número de vezes que come carne por mês

Come carne por mês	Frequência	Percentagem
1	41	47,7
2	25	29,1
3	5	5,8
4	6	7,0
5	1	1,2
Total	78	90,7
Sem resposta	8	9,3
Total	86	100,0

Tabela 15. Existência ou ausência de serviço educacionais

Tipo de escola	Frequência	Percentagem
Ausência de escolas	0	0,0
Escolas de educação infantil	0	0,0
Escolas de ensino primário	81	94,2
Escolas de ensino pré-secundário	1	1,2
Escolas de ensino secundário	0	0,0
Total	82	95,3
Sem resposta	4	4,7
Total	86	100,0

## Produção de Café

Tabela 18. Tecnologia usada na cultura de café

Tecnologia	Frequência	Percentagem
Colheita, despolpa, ferramenta, lavagem e seca	86	100,0

Tabela 6.19. Tipo de café produzido pelos agricultores

Tipo de café	Frequência	Percentagem
Arábica	57	66,3
Robusta	0	0,0
Arábica e Moca	28	32,6
Total	85	98,8
Sem resposta	1	1,2
Total	86	100,0

Tabela 20. Tipo de cafezal explorado pelos agricultores

Cafezal	Frequência	Percentagem
Cafezal novo	3	3,5
Cafezal velho	6	7,0
Misto	76	88,4
Total	85	98,8
Sem resposta	1	1,2
Total	86	100,0

Tabela 21. Principal fonte de rendimento dos agricultores

Fonte de rendimento	Frequência	Percentagem
Café	83	96,5
Outras actividades	3	3,5
Total	86	100,0

Tabela 22. Responsáveis pela tomada de decisão sobre a utilização do rendimento do café

Responsável por gastar o dinheiro	Frequência	Percentagem
Homem	35	40,7
Mulher	40	46,5
Ambos	11	12,8
Total	86	100,0

Tabela 23. Principais utilizações do rendimento da cultura do café

Utilização do rendimento do café	Sim	Não	Total
Animais	5,8	94,2	100,0
Máquinas	11,6	88,4	100,0
Escola dos filhos	98,8	1,2	100,0
Roupa	51,2	48,8	100,0
Alimentos	97,7	2,3	100,0
Poupança	47,7	52,3	100,0

Tabela 24. Venda do café cereja à CCO

Venda do café cereja à CCO	Frequência	Percentagem
Sim	80	93,0
Não	2	2,3
Total	82	95,3
Sem resposta	4	4,7
Total	86	100,0

Tabela 25. Preço do café cereja

Preço 50 kg café em cereja (US\$)	Frequência	Percentagem
15,00	77	89,5
Sem resposta	9	10,5
Total	86	100,0

Tabela 26. Venda de café a outros

Venda do café a outros	Frequência	Percentagem
Sim	86	100,0
Não	0	0,0
Total	86	100,0

Tabela 27. Se sim, em que estádio de produção

Estádio do café	Frequência	Percentagem
Cereja	0	0,0
Pergaminho	86	100,0
Grão verde	0	0,0

Tabela 28. Local de venda do café

Local de venda	Frequência	Percentagem
Delta café	0	0,0
Timor Global	79	91,9
Fornecedor mercado local	0	0,0
Mercado de Díli	0	0,0
ONGs	7	8,1
Outros	0	0,0
Total	86	100,0

Tabela 29. Preço de café pergaminho

Preço (US\$/kg)	Frequência	Percentagem
1,25	86	100,0

Tabela 30. Melhoria da qualidade de vida dos agricultores como membros da CCO

Melhoria da qualidade de vida	Frequência	Percentagem
Sim	19	22,1
Não	65	75,6
Total	84	97,7
Sem resposta	2	2,3
Total	86	100,0

Tabela 31. As formas de produção e do uso de produto de café elevaram a qualidade de vida dos agricultores

Formas de produção e uso e qualidade de vida	Frequência	Percentagem
Discorda muito	1	1,2
Discorda	4	4,7
Igual	2	2,3
Concorda	79	91,9
Concorda muito	0	0,0
Total	86	100,0

Tabela 32. Grau de satisfação dos agricultores com a qualidade de café produzida e preços do café pagos pela CCT

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Igual	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Qualidade de café que produz	0,0	0,0	11,6	88,4	0,0	100,0
Preços de café da CCT	1,2	43,0	9,3	44,2	2,3	100,0

Tabela 33. Comparaçao dos preços pagos pela CCT com os preços dos outros intervenientes no mercado do café

Preços pagos pela CCT e por outros	Frequência	Percentagem
Muito mais baixo do que os dos concorrentes	0	0,0
Mais baixo do que o dos concorrentes	16	18,6
Igual ao dos concorrentes	69	80,2
Mais alto do que os dos concorrentes	1	1,2
Muito mais alto do que os dos concorrentes	0	0,0
Total	86	100,0

Tabela 34. Participação dos agricultores na tomada de decisões da CCO e envolvimento da família em actividades sociais (em %)

Participação na tomada de decisões e envolvimento em actividades sociais	Sim	Não	Total
Participa da tomada de decisões da CCO	18,6	81,4	100,0
CCO envolve a família dos cooperantes em actividades sociais	4,7	95,3	100,0

Tabela 35. Informação e convite aos agricultores para assistir às assembleias-gerais da CCO

Informação e convite para as assembleias-gerais	Frequência	Percentagem
Nunca	66	76,7
Raramente	0	0,0
Às vezes	11	12,8
Muitas vezes	9	10,5
Sempre	0	0,0
Total	86	100,0

Tabela 36. Agricultores beneficiados com o atendimento médico, ambulatório e de enfermagem fornecido pela CCT

Serviços de saúde	Sim	Não	Total	Sem resposta	Total
Atendimento Médico	55,8	43,0	98,8	1,2	100,0
Atendimento ambulatório	90,7	8,1	98,8	1,2	100,0
Atendimento enfermagem	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0