

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DANIEL BELISÁRIO DA SILVA

PROJETO DE COMERCIALIZAÇÃO DE CASTANHAS DE CAJU EM SANTA CATARINA: ANÁLISE DE CENÁRIOS, OBJETIVOS E METAS, ANÁLISE ESTRATÉGICA

CURITIBA

2021

DANIEL BELISÁRIO DA SILVA

PROJETO DE COMERCIALIZAÇÃO DE CASTANHAS DE CAJU EM SANTA
CATARINA: ANÁLISE DE CENÁRIO, OBJETIVOS E METAS, ANÁLISE
ESTRATÉGICA

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Prado

CURITIBA

2021

TERMO DE APROVAÇÃO

DANIEL BELISÁRIO DA SILVA

PROJETO DE COMERCIALIZAÇÃO DE CASTANHAS DE CAJU EM SANTA CATARINA: ANÁLISE DE CENÁRIOS, OBJETIVOS E METAS, ANÁLISE ESTRATÉGICA

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Prof(a). Dr. Paulo Prado

Orientador – Departamento de Administração, UFPR

Curitiba, 14 de Março de 2021.

Mantenha essa página em branco para inclusão do termo/folha de aprovação assinado e digitalizado.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente à Deus, pois reconheço sua soberania sobre a minha vida. A minha esposa, meu grande amor, Jhulyane, pelo companheirismo e por me incentivar no crescimento contínuo. A minha mãe, por seu cuidado e amor incondicional. Ao meu irmão primogenito, pela referência na minha formação.

Resumo

Antes da fundação de um novo negócio, é fundamental que se estude as condições de mercado e que se obtenha uma análise econômico-financeira acerca do ambiente no qual se pretende atuar. Através de análises preliminares, o autor do presente estudo identificou possíveis condições mercadológicas favoráveis com relação a oferta e demanda de castanhas de caju provenientes do Estado do Ceará, para venda e distribuição no Estado de Santa Catarina. É possível que o transporte da castanha de caju, por meio da utilização da navegação de cabotagem, seja um fator positivo na otimização dos resultados da comercialização do produto. Neste sentido, o presente estudo irá investigar o mercado e verificar se a cabotagem pode de fato se tornar fator relevante no sucesso do negócio. O estudo irá apresentar análises financeiras, estratégicas, de cenários e viabilidade. Posteriormente, o conteúdo do presente estudo poderá gerar a demanda pela elaboração de um plano de negócio.

Palavras-chave: castanha de caju, cabotagem, distribuição, viabilidade.

ABSTRACT

Before the foundation of a new business, it is essential to study market conditions and obtain an economic-financial analysis about the environment in which it is intended to operate. Through preliminary analyzes, the author of the present study identified possible favorable market conditions in relation to the supply and demand of cashew nuts from the State of Ceara, for sale and distribution in the State of Santa Catarina. It is possible that the transportation of cashew nuts, using cabotage vessels, is a positive factor in optimizing the results of the product's commercialization. In this sense, the present study aims to investigate the market and verify whether cabotage can indeed become a relevant factor in the success of the business. The study will present financial, strategic, scenarios and feasibility analysis. Subsequently, the content of the present study may generate the demand for the elaboration of a business plan.

Keywords: cashew nut, cabotage, distribution, viability.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

- 1.1 OBJETIVO GERAL
- 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS
- 1.3 JUSTIFICATIVA
- 1.4 METODOLOGIA

2 ANÁLISE MICROAMBIENTE

- 2.1 AVALIAÇÃO DO MERCADO DE CASTANHAS DE CAJU NO BRASIL
- 2.2 AVALIAÇÃO DO PODER DE BARGANHA DOS COMPRADORES
- 2.3 AVALIAÇÃO DO PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES
- 2.4 AVALIAÇÃO DE ENTRANTES POTENCIAIS
 - 2.4.1 Avaliação de produtos substitutos

3 ANÁLISE MACROAMBIENTE

- 3.1 ECONOMIA
 - 3.1.1 Mercado de castanha de caju no mundo
- 3.2 BARREIRAS E OPORTUNIDADES
- 3.3 TENDÊNCIAS SETORIAIS
- 3.4 PREVISÕES PARA O MERCADO

4 ANÁLISE DE CENÁRIOS

- 4.1 AMBIENTE INTERNO
- 4.2 AMBIENTE EXTERNO
- 4.3 MACROAMBIENTE E MICRO AMBIENTE

5 ANÁLISE SWOT

- 5.1 ANÁLISE SWOT PARA EMPRESA “CASTANHAS DE CAJU S.A”
 - 5.1.1 Ameaças e oportunidades
 - 5.1.2 Forças e fraquezas

6. ANÁLISES ESTRATÉGICAS PARA A “CASTANHAS DE CAJU S.A”

7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

8. REFERÊNCIAS

1 INTRODUÇÃO

De acordo com estudo publicado pelo Banco Nordeste, em seu caderno editorial ETENE, a cajucultura no Brasil está concentrada no Nordeste, e possui elevada importância socioeconômica para a Região, principalmente para o Semiárido, por gerar postos de trabalho e renda na época mais seca do ano. Importantes atores contribuem para o desenvolvimento da atividade, produtores, associações, comerciantes, fornecedores de insumos, além das indústrias beneficiadoras de castanha que são geradoras de empregos diretos e indiretos (BRAINER e VIDAL, 2020).

Estudos recentes realizadas por órgãos governamentais, demonstram que atualmente, aproximadamente 65% do transporte de carga no Brasil é realizado através do modal rodoviário. Apesar do crescimento que a navegação de cabotagem obteve nos últimos anos, até 2018 este modal detém uma participação relativa inferior a 11% do total das modalidades de transporte de cargas

Considerando a distância entre os Estados do Ceará e Santa Catarina, que é de 3.708 quilômetros, acredita-se que a cabotagem possa ser o modal mais adequado em termos de custo-benefício para o transporte das castanhas de caju produzidas no Ceará, para comercialização do produto no Estado de Santa Catarina. Em 2020, o Ceará foi responsável por 63,4% da produção da castanha de caju no Brasil, totalizando 74.284 mil toneladas produzidas, fator preponderante para viabilizar a compra do produto por preços competitivos visando comercialização em outros Estados do país.

Desta forma, através de análises práticas e objetivas, o presente estudo irá trazer um panorama geral da comercialização e aspectos gerais das castanhas de caju no Brasil, incluindo capacidade de produção, hábitos de consumo, e estudo de viabilidade visando compra do produto produzido no Ceará para venda e distribuição em Santa Catarina, utilizando-se prioritariamente o transporte interestadual via navegação de cabotagem.

1.1 OBJETIVO GERAL

Verificar o potencial de mercado no Estado de Santa Catarina visando a abertura de uma empresa focada na comercialização e distribuição de castanhas de caju produzidas no Estado do Ceará.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar análise do micro e macro ambiente;
- Definir cenários com base em análise de mercado;
- Elaborar análise SWOT
- Avaliar a viabilidade econômico financeira.

1.3 JUSTIFICATIVA

O aumento da demanda por produtos naturais e alimentação saudável no mundo e no Brasil vem se acentuando nos últimos anos. O consumo mundial de caju foi de 647,3 mil toneladas em 2018, com projeção de crescimento anual de 5,7%, chegando a 956,6 mil toneladas em 2024. Um dos principais fatores para esse crescimento é a rápida mudança no padrão de consumo, nos últimos anos, devido, principalmente, aos variados subprodutos de caju que estão ocupando cada vez mais espaço no mercado de varejo e ao seu uso em dietas diárias e lanches saudáveis prontos para o consumo (BRAINER e VIDAL, 2020).

Conectado a este aumento de demanda, acredita-se que o Estado de Santa Catarina, onde notadamente o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e renda per capita estão acima da média nacional, o consumo das castanhas de caju irá se acentuar nos próximos anos, trazendo boas perspectivas para sua comercialização.

O autor do presente estudo trabalha atualmente como gerente comercial no Porto de Itajaí, no Estado de Santa Catarina, e possui contato direto com potenciais parceiros de negócios no Estado do Ceará, além de relacionamento ativo com armadores de cabotagem, que podem oferecer condições atrativas para o transporte dos produtos do nordeste para a região sul do Brasil, inclusive na modalidade “door to door”, o que pode ser fator importante na otimização da cadeia logística.

Neste sentido, será foco do estudo a cabotagem, tema atualmente em alta por se tratar de um modal logístico que possibilita redução de custos, redução na emissão de gases poluentes, além de desafogar o conturbado e precário sistema de

rodovias brasileiras, bem como análise de microambiente, macroambientes, e análise SWOT.

1.4 METODOLOGIA

O presente estudo será pautado através de análise de dados qualitativos, através de coleta de dados primários, aplicando-se observação, e coleta de dados secundários. O diagnóstico será fundamentado através da análise de cenários, incluindo macroambiente e microambiente, além de aplicação de análise SWOT para simulação de forças e fraquezas da empresa fictícia “Castanhas de Caju S.A”. A pesquisa será pautada considerando corte temporal transversal, demonstrando a evolução da produção, consumo, preços e características do mercado consumidor das castanhas de caju, com foco principal nos Estados de Santa Catarina e Ceará. O método de pesquisa será através de levantamento bibliográfico, com foco em obras e conjunto de textos que abordam a temática de gestão e planejamento estratégico, gestão de marketing, inteligência organizacional e competitiva, além de anais do segmento portuário e logístico, bem como sites governamentais como IBGE e Secex para consulta de dados específicos visando suportar as análises.

2. ANÁLISE MICROAMBIENTE

2.1 Avaliação do mercado de castanha de caju no Brasil

Em 2018, de o Brasil participou de apenas 2,4% da produção total de castanhas de caju produzida no mundo. De acordo com informações levantadas através de estudo do Sebrae com apontamentos realizados por agentes do setor, a demanda pela castanha brasileira é em linhas gerais dividida da seguinte maneira: quinze por cento da produção dedicada para atender o consumo interno, com destaque para fábricas de sorvetes, indústrias especializadas na produção de chocolate, redes de supermercados, confeitarias e padarias, além do consumidor final, e oitenta e cinco por cento da produção é absorvida pelo mercado externo, com aproximadamente setenta por cento deste volume sendo exportado para

atender a demanda nos Estados Unidos, dez por cento para o continente europeu, e cinco por cento para o mercado do Canadá.

Dentro do processo de fabricação das castanhas brasileiras, a torra, salga e empacotamento, é usualmente realizada nos países de destino da exportação, sendo que o mercado nacional do produto pronto é considerado ainda pequeno. O Brasil exporta castanhas de caju prontas para consumo para alguns países da América Latina em pequenas quantidades, porém os mercados mais atrativos, dinâmicos e rentáveis estão nos países de economia mais desenvolvida e maior renda per capita.

De acordo com Brainer e Vidal (2020, p. 1) a área ocupada com cajueiro no Brasil em 2018 foi calculada em 439,2 mil hectares, desse total, 99,5% encontra-se na Região Nordeste. Mais da metade da área colhida está localizada no Ceará, que também possui a maior área no País. Além do Ceará, a produção está concentrada em mais dois estados, Piauí e Rio Grande do Norte, cujas áreas somam 29,3%, restando 8,3% que ficam distribuídos entre os demais estados nordestinos. O Nordeste responde por quase toda a produção brasileira de castanha de caju (98,6%), portanto, o que ocorre nessa região reflete semelhantemente no país. Em 2018, a produção foi de 139 mil toneladas provenientes, principalmente, do Ceará, Piauí e Rio Grande do Norte, equivalente a 89,0% da produção nacional, com destaque para o Ceará que participou com mais da metade dessa quantidade.

2.2 Avaliação do poder de barganha dos compradores

Quanto ao poder de barganha dos compradores, podemos inferir que ele dependerá da quantidade produzida por safra, a depender de condições climáticas e da sazonalidade do produto, que influenciam diretamente na variação de preço por kilograma do produto in natura. Os compradores junto aos produtores de pequeno e médio porte normalmente são corretores, que atuam como intermediários. No caso dos grandes produtores, normalmente os compradores são as indústrias.

Como existe produção em diferentes Estados do nordeste, há alternativas para os compradores, o que tende a restringir disparadas nos preços médios praticados no mercado. Desta forma, há indicativos de que o poder de barganha dos compradores é razoável frente aos produtores, uma vez que podem optar pela compra local ou pela importação, a depender dos preços e quantidades negociadas.

Nos últimos anos, a redução da oferta de castanha de caju in natura na região nordeste promoveu a elevação do preço pago ao produtor, alcançando o valor médio de R\$ 6,29/ kg, em agosto de 2017, mês do início da colheita no Rio Grande do Norte e Ceará, onde os maiores preços chegaram a R\$8,26/kg e R\$6,24/kg, respectivamente. No Piauí, o preço máximo pago aos produtores foi R\$4,51/kg em julho de 2017, quando se inicia a colheita, nesse estado. Com o aumento da oferta, a partir desse mesmo ano e ao longo de 2018, os preços começaram a cair e se mantiveram na faixa de R\$ 3,00, atingindo o valor mínimo de R\$2,70/kg, em novembro de 2019. Com o encerramento do período de comercialização em janeiro, no Rio Grande do Norte e, em fevereiro, no Ceará, o preço médio pago ao produtor começou a aumentar. Já no Piauí isso não ocorre porque o período de comercialização se estende por todo o ano, mesmo que em pequenas quantidades (BRAINER e VIDAL, 2020).

2.3 Avaliação do poder de barganha dos fornecedores

Assim como mencionado referente ao poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores irá depender da realidade do mercado interno e externo, e varia de acordo com a quantidade produzida na safra e sazonalidade da colheita. A castanha de caju, após torrada e salgada, chega a ser vendida por até R\$ 120,00 por kilograma no mercado catarisense, o que reforça a tese de que o poder de barganha dos compradores é acentuado, uma vez que possuem margens relativamente bem maiores quando comparada às margens dos produtores no nordeste.

Cabe ressaltar que devido a pandemia do novo Coronavírus, muitas fábricas acabaram reduzindo consideravelmente seus volumes de produção e beneficiamento das castanhas de caju, o que a partir de 2020 tem impactado diretamente o poder de barganha dos produtores e fornecedores da castanha de caju in natura.

2.4 Avaliação de entrantes potenciais

Como se trata de um produto de baixo valor agregado na produção in natura, a avaliação de entrantes potenciais demonstra diversos tipos de barreiras, em

especial a de viabilidade econômica. Por outro lado, o produto acabado, ou seja, já torrado e salgado e pronto para consumo, agrega substancialmente valor as castanhas de caju, e portanto há potencial acentuado de novos entrantes. Essa avaliação será aprofundada na análise de macroambiente.

2.4.1 Avaliação de produtos substitutos

Há uma série de produtos substitutos a castanha de caju, como por exemplo as amêndoas, nozes, castanha do Pará, amendoim, pistache, avelã, macadâmia e diversas outras oleaginosas, porém com sabores e paladares distintos.

3. ANÁLISE MACROAMBIENTE

Avaliando o macroambiente, em especial os principais fluxos de exportação e importação da castanha de caju, verificamos que na exportação os países que mais de destacam globalmente são: Vietnã, Índia e Países Baixos, respectivamente, pois juntos correspondem a mais de 80% do volume exportado no mundo em 2017. O Brasil ocupou a 7ª posição no ranking, com 2% de participação no mercado global.

No fluxo da importação, os destaques são os Estados Unidos, Alemanha e Países Baixos, que juntos representam aproximadamente 51% do volume importado globalmente. Notadamente, apesar de ser um produtor relevante, os Países Baixos, assim como o Brasil, não produzem o suficiente para abastecer o consumo interno, e dependem da importação para suprir a demanda local. O consumo da castanha de caju na Europa está crescendo em média 12% ao ano. Destaca-se neste contexto a Romênia, que consumiu o equivalente a EUR 54 milhões em 2016. A maior demanda na Europa está na Alemanha, com consumo per capita de 1,1kg do produto anualmente.

3.1 Economia

A produção de castanha de caju para comercialização no mercado interno e externo vem crescendo e se tornando cada vez mais relevante no Brasil, apoiando o desenvolvimento da região nordeste, principalmente o Estado do Ceará, responsável por aproximadamente 50% da produção.

No Brasil, a castanha de caju compõe uma cadeia de negócios concentrada nos estados do Nordeste, com 195 mil produtores estabelecidos em uma área de 680 mil hectares, onze grandes unidades e outras vinte e duas minifábricas ativas de processamento, compondo um parque industrial de 270 mil toneladas/ano de capacidade instalada. Todo esse complexo gera emprego para 36 mil pessoas no campo e 15 mil pessoas na indústria e beneficia aproximadamente 170 mil toneladas da castanha a cada ano, atraindo divisas da ordem de US\$ 145 milhões e posicionando a amêndoa da castanha de caju como o maior item na pauta de exportação de frutas frescas do país (JUNIOR, 2006).

3.1.1 Mercado de castanhas de caju no mundo

No cenário global da castanha de caju, a área mundial colhida foi de aproximadamente seis milhões de hectares, sendo a Costa do Marfim o país com maior representatividade, com cerca de 28% do total, seguido pela Índia com 17%. Há estimativas de que a produção total em 2020 chegará a 8,6 milhões de toneladas. Vietnã é o maior exportador global da castanha de caju sem casca.

Neste contexto, o Brasil destaca-se por ser o maior importador mundial da castanha de caju in natura, utilizada para posterior beneficiamento do produto. Estudos do Banco do Nordeste mostram que, devido a pandemia do Covid-19, houve uma grande queda na produção de castanhas de caju globalmente, pois muitas indústrias reduziram sua capacidade de processamento para proteger seus colaboradores, afetando diretamente na queda do preço da castanha in natura e aumento do preço do produto beneficiado.

3.2 BARREIRAS E OPORTUNIDADES

Em linhas gerais, há uma séria de oportunidades quando se trata da comercialização das castanhas de caju produzidas no nordeste brasileiro, para distribuição em Santa Catarina. Em contrapartida, pode haver algumas barreiras que igualmente precisam ser consideradas caso se decida por empreender em tal comercialização.

Atualmente, registra-se no Brasil uma área colhida próxima a 680 mil hectares, praticamente sem alteração nos últimos 10 anos, cuja produção vem

oscilando em torno de 170 mil toneladas por ano, em uma produtividade que cresce muito lentamente. A capacidade instalada de processamento de castanha de caju, por sua vez, está localizada principalmente na região metropolitana de Fortaleza e é da ordem de 270 mil ton/ano, com ociosidade oscilando em torno de 30% e podendo chegar a 50% em anos de menor safra, quando a matéria-prima não é suficiente e a importação da castanha não compensa. As minifábricas respondem por menos de 10% desta capacidade total e estão distribuídas pelo interior do Nordeste. Esta ociosidade se explica pelo histórico de incentivos ao setor e também pela proporção de 3 para pelo menos 1 do investimento fixo em uma nova unidade em relação ao investimento em capital de giro necessário para fazê-la funcionar o ano todo (JUNIOR, 2006).

Deste modo, dentre as possíveis barreiras na comercialização das castanhas de caju produzidas no Ceará para venda em Santa Catarina, é necessário avaliar fatores como a sazonalidade na produção, seus possíveis impactos no preço de compra e disponibilidade do produto durante o ano, sob o risco de quebra de fornecimento para atendimento de contratos anuais. Além disso, ainda é difícil mapear claramente qual o tamanho do mercado e consumo das castanhas de caju em Santa Catarina, haja visto que as fontes de informação ainda são difusas e pouco organizadas.

Por outro lado, como oportunidades, é notado que ainda há capacidade de produção ociosa no Brasil, o que possibilita aumento da produção sem necessidade de grandes investimentos em CAPEX caso o consumo em Santa Catarina seja potencializado frente a nova estratégia de comercialização utilizando-se o transporte de cabotagem. Além disso, há forte tendência por aumento de consumo de produtos saudáveis no Brasil e no mundo, o que será tratado no próximo capítulo do presente estudo.

3.3 TENDÊNCIAS SETORIAIS

A emergência de uma forte tendência relativa ao comportamento do consumidor nos últimos anos, no Brasil e na maioria dos países em desenvolvimento, diz respeito à preocupação em ter e manter uma vida saudável. Há uma parcela crescente da população disposta a investir grande parte do seu tempo e de seus recursos para viver mais e melhor. A dedicação com que estas

peças tratam todos os aspectos relacionados à saúde pode ser medida de várias formas (VENTURA, 2010).

Estudos sobre consumo de grãos, nozes e castanhas têm mostrado uma relação inversa com o risco de doenças cardiovasculares, onde o consumo maior que três porções semanal destes alimentos conduz a uma redução de mais de 50% no risco de morte por doenças cardiovasculares. Tais resultados encontram-se relacionados à melhora do perfil de lipídios séricos e redução do estresse oxidativo celular associado à ingestão destes alimentos (YANG, 2009).

O aumento crescente em busca por melhor qualidade de vida é claramente percebido pelo incremento no consumo de produtos e serviços saudáveis. Dentre eles, o mais evidente e com destaque é a alimentação. Boa parte da população nacional e global, das mais variadas faixas etárias, tem buscado uma alimentação com dieta cada vez balanceada e equilibrada, inclusive, por vezes, utilizando complementos vitamínicos para alcançar tal objetivo.

3.4 PREVISÕES PARA O MERCADO

Fatores como aumento da longevidade no Brasil, bem como aumento de renda nas classes C e D, além da busca por consumo de alimentos práticos e saudáveis continuará sendo uma tendência para os próximos anos, razão pela qual o mercado de castanhas de caju no Brasil, em especial no Estado de Santa Catarina, que se diferencia pelo seu potencial sócio-econômico e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), possui boas perspectivas de crescimento.

De acordo com Ventura (2010, p. 6) estudos realizados em 2010 já apontavam que 80% dos jovens afirmam em pesquisas procurar alimentos mais saudáveis e naturais, 35% dos domicílios brasileiros consomem produtos diet e light e 21% consomem produtos orgânicos. O consumo de orgânicos vem aumentando 30% a cada ano, segundo estimativa do Instituto Biodinâmico, uma das instituições que certifica esses alimentos no Brasil. Vendas no varejo de alimentos mais saudáveis no Brasil saltaram de US\$ 8,5 bilhões em 2004 a US\$ 15,5 bilhões em 2009, um crescimento de 82%. Complementarmente, as atividades saudáveis seguem a mesma tendência de crescimento, com destaque para a expansão do número de academias e clínicas de estética instaladas.

4. ANÁLISE DE CENÁRIOS

A administração estratégica de uma organização pressupõe uma série de etapas, entre elas a etapa de análise de cenários, na qual é realizada o monitoramento, avaliação e disseminação de informações sobre os ambientes interno e externo de uma organização a seu pessoal chave, com o propósito de identificar fatores críticos para o sucesso (WHEELEN e HUNGER, 2002, p.42).

Dessa forma, o presente estudo fará uso da ferramenta SWOT, que é utilizada para fazer análise dos ambientes internos e externos de uma organização. Tal análise é empregada em processos de planejamento estratégico, avaliação da situação da organização e de sua capacidade de competição no mercado.

Ao se realizar análises de cenários para a empresa fictícia “Castanhas de Caju S.A”, considerando cenário pessimista, realista e otimista, o cenário realista é o que mais se acredita, haja visto as mudanças globais percebidas no decorrer das últimas décadas, no que tange economia, hábitos de consumo, avanços logísticos e tecnologia.

Dentro da análise de cenários destacam-se os conceitos de ambiente interno, ambiente externo, os quais serão apresentados a seguir, juntamente com os conceitos de análise SWOT. A análise e aplicação desses conceitos serão a base para contextualizar a análise de cenários para empresa fictícia “Castanhas de Caju S.A”

4.1 Ambiente externo

Cada vez mais as obras sobre administração têm salientado a importância de compreender as relações entre organização e ambiente. Sobre isso Hall (1984) afirma: “Os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas.”

Chiavenato (2002), por sua vez, declara:

[...] o estudo da administração das empresas precisa considerar os fatores ambientais como ponto de referência importante para conhecer as forças e pressões externas que

atuam sobre as empresas, influenciando poderosamente sua estrutura de funcionamento.

Dias (2005) propõe que através de uma análise do ambiente externo são abordados fatores como economia, política, aspectos sociais, demográficos, culturais e tecnológicos, que levam a empresa os caminhos que devem ser seguidos por ela. As empresas, por meio da análise SWOT, têm a possibilidade de elaborar uma relação dos pontos fracos e fortes, assim como das ameaças e das oportunidades, permitindo aos administradores discuti-los e chegar a um consenso sobre as estratégias de marketing a serem adotadas na empresa, visando seu desenvolvimento e permanência no mercado (ANTÓNIO, 2006).

Lacombe e Heilborn (2006) chamam a atenção para a interação entre organização e ambiente, concordando que nenhuma organização está isolada, mas inserida num ambiente externo que atua sobre ela e sobre o qual ela também age.

Chiavenato (2002) novamente preocupa-se em definir o conceito de ambiente, dizendo que ele representa todo o universo que envolve externamente uma organização tomada como ponto de referência, sendo tudo aquilo que está situado externamente à empresa.

Lacombe e Heilborn (2006, p.20) enfatizam a importância da discriminação entre macro ambiente e microambiente:

O ambiente que circunda o sistema organizacional, e no qual ele vive, pode ser mais bem compreendido se o dividirmos no ambiente geral, ou macro ambiente, que influencia todos os sistemas nele existentes, e o ambiente operacional, ou microambiente, que atua mais diretamente sobre o sistema organizacional.

Já Hall (1984) trata da dependência da organização em relação ao ambiente e da sua vulnerabilidade. Segundo ele, todas as organizações dependem, em maior ou menor grau, do seu ambiente. Ainda segundo o autor, são mais vulneráveis aquelas que apresentam um maior grau de dependência.

De modo geral, todos os autores abordados de alguma maneira comentam a importância da visão da organização não como um organismo isolado, mas como integrante de um ambiente, o qual a influencia e é influenciado por ela.

No começo dos anos 60, e no decorrer da década de 70, tornou-se cada vez mais evidente para os gestores que o ambiente externo das organizações e instituições em geral estava se tornando bem mais complexo e imprevisível e que as mudanças, em todos os sentidos, ocorriam numa rapidez sem precedente. O planeta estava mudando radicalmente. Em diversos segmentos, as disputas e oportunidades tornavam-se globais e não mais apenas regionais (PORTO, 1998).

Ainda na visão de Porto (1998), ao contrário do período inicial do pós-guerra, no qual a realidade política e socioeconômica era estável e previsível, os ambientes institucionais e de negócios tornaram-se mais complexos e muito imprevisíveis. O desenvolvimento tecnológico aumentou dramaticamente. Os sistemas de leis estavam igualmente mudando, com muitas novas áreas sujeitas à regulação, dentre elas o meio ambiente, duração e condições de trabalho, segurança dos produtos. Com isso, muitos setores industriais foram desregulados ou privatizados.

Ao mesmo tempo em que ocorriam essas mudanças no ambiente externo, ocorreram transformações relevantes dentro das organizações, muitas delas em resposta às mudanças externas. Diversos tipos de atividades empresariais tornaram-se muito maiores e complexas. Ao invés de manter-se vinculadas a um único negócio, diversas empresas engajaram-se em várias frentes de negócios, freqüentemente bastante diversificados. A concorrência em nível mundial levou à dispersão geográfica e ao abastecimento global de insumos. Organizações de grande porte adotaram configurações organizacionais e modelos gerenciais rebuscados, diversificados e descentralizados (PORTO, 1998).

4.2 Ambiente interno

Maximiano (2006) define a análise interna como a percepção de que os pontos fortes e fracos dentro da empresa andam em paralelo com a análise ambiental. O conhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa é realizado por meio de uma análise das diferentes áreas de uma organização como produção, marketing, recursos humanos e finanças, e a confrontação do desempenho destas

áreas funcionais com empresas de sucesso. Essa prática é muito conhecida como benchmarking.

A empresa não precisa necessariamente corrigir todos os seus pontos fracos, muito menos deve se vangloriar de todos os seus pontos fortes. A grande questão é se a organização deve se limitar às oportunidades para as quais possui os recursos necessários ou se deve procurar e analisar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças. (KOTLER, 2000)

Ainda de acordo com Kotler (2020) em alguns casos um negócio tem desempenho ruim não porque faltem as suas áreas funcionais as forças necessárias, mas porque elas não trabalham em sinergia, como uma equipe. As empresas de sucesso têm visões do ambiente interno e externo dos negócios em que atua. Elas reconhecem que o ambiente está sempre apresentando novas oportunidades e ameaças e entendem a relevância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente.

Para Mintzberg (1973), no contexto interno as forças e fraquezas podiam ser encaradas como motores ou freios. O fato das forças e fraquezas serem entendidas como relativas no tempo incita a pensar sobre o futuro e a refletir em termos de cenários. Este método consiste em preparar o processo de planejamento para que se adapte em relação a possíveis cenários futuros, para melhor ajustar as reações da organização. Esta tendência traduziu-se pelo uso crescente dos métodos de previsão, como análise de cenários, quer sejam os que consistem em extrapolar do passado para o futuro, chamado de prospectiva, ou utilizar cenários futuros e construir o presente. Nesse último, assume-se que o futuro, embora tenha as suas raízes no presente, é mais do que uma mera continuação deste e muito embora não exista planejamento sem previsões, prever não é planejar.

As estratégias voltadas para o ambiente interno da empresa devem ser estruturadas tanto para permitir a elaboração dos planos, como para seu acompanhamento e controle. A maior diferença entre informação estratégica e operacional, no que diz respeito ao ambiente interno é que, na gestão operacional, existe preocupação apenas no monitoramento do ambiente interno, com foco no acompanhamento do desempenho da empresa em relação às metas físicas e orçamentárias estabelecidas anteriormente.

Além disso, diagnosticar capacitações internas para aproveitar as oportunidades e rechaçar as ameaças antevistas nos possíveis cenários futuros

identificados no ambiente externo é característica da gestão estratégica, assim como a monitoração das capacitações internas, forças e fraquezas, deve acompanhar a sua evolução, diante das medidas estratégicas tomadas para melhorar as forças e diminuir as fraquezas (KOTLER, 2000).

A realização de um levantamento sobre as causas das forças e fraquezas, de maneira a permitir o estabelecimento de estratégias e ações para reforço das primeiras e superação das últimas, assim como o acompanhamento do desempenho do que foi planejado, principalmente sobre as tendências dos grandes números corporativos e dos resultados conseguidos pelos projetos estratégicos, mediante seus planos de ação, também fazem parte do planejamento estratégico de longo prazo (LEITÃO, 1993).

Diversos executivos concluíram que necessitavam de respostas mais elaboradas no que tange ao ambiente externo, como alicerce para o estabelecimento de uma direção para os negócios, com capacidade de levar à definição de prioridades e à alocação de recursos compatíveis com os desafios do ambiente. Este era um dos maiores desafios na elaboração do planejamento estratégico (PORTO, 1998).

4.3 Macro ambiente e Microambiente

Lacombe e Heilborn (2006) se preocupam em diferenciar os conceitos de macro ambiente e microambiente dentro do contexto da análise SWOT:

O macro ambiente é um amplo sistema que envolve as organizações, abrangendo os aspectos demográficos, científicos, tecnológicos, ecológicos, físicos, políticos, econômicos, sociais e culturais (LACOMBE e HEILBORN, 2006, p.20).

O microambiente corresponde a sistemas próximos à empresa e que interagem com ela de maneira forte e permanente. Abrange os fornecedores de insumos, os clientes, os competidores e os órgãos governamentais ou regulamentadores (LACOMBE e HEILBORN, 2006, p.21).

Chiavenato (2002) corrobora com a visão desses autores ao definir macro ambiente dizendo que o ambiente geral é também chamado *macro ambiente*, e é composto de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolvem e influenciam difusamente todas as empresas.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 48) as empresas são afetadas pelo macroambiente, constituído por forças político- legais, sociais, tecnológicas e econômicas, forças essas que não estão, em geral, sob o controle direto das organizações.

Nessa análise do ambiente externo ou macroambiente, as forças político legais incluem resultados das eleições, legislação e decisões tomadas em cada nível de governo (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009, p. 48).

No caso da “Castanhas de Caju S.A”, é muito importante que os executivos e líderes da organização conheçam bem o macro ambiente em que atuam, principalmente no que diz respeito as características peculiares do mercado brasileiro neste vertical. Paralelamente, é necessário que entendam e saibam lidar muito bem com o microambiente em que estão inseridos, viabilizando boas negociações com os fornecedores e clientes, além da realização de constante mapeamento da concorrência.

5. ANÁLISE SWOT

Os fundamentos da análise SWOT surgiram na década de 90, junto com a preocupação sobre a necessidade de integração das atividades empresariais, visando responder à pergunta: Em que negócios nós estamos?

Drucker (1954) em sua obra *The Process of Management* foi o primeiro autor a levantar esta problemática. Na visão dele, a estratégia empresarial estava ligada à dupla questão: Qual o nosso negócio? Qual poderia ser o nosso negócio? Ou seja, o autor remete-se a importância que deve ser dada em relação ao planejamento de médio e longo prazo das empresas.

As perguntas formuladas pelo autor mencionado acima confirmam uma das características marcantes da disciplina de estratégia, isto é, a visão de futuro na tomada de decisão e a necessidade de termos objetivos bem definidos para a

organização. Após Drucker, seguiu-se um longo tempo durante o qual poucos foram os autores que prestaram atenção à estratégia.

Poderia ser alegado que o planejamento estratégico em geral, e da análise SWOT, em particular, têm suas origens em comum. Ambos provêm de trabalhos acadêmicos realizados na Harvard Business School e outras escolas de negócios americanas, desde a década de 60 (MINTZBERG, 2000).

O trabalho de Andrews (1980) foi especialmente influente na popularização da idéia de que boa estratégia significa garantir um ajuste entre a situação externa ligada a empresa, que trás ameaças e oportunidades, e a situação interna, com destaque para suas próprias qualidades, pontos fortes e fracos. A estratégia de manufatura pode ser vista como reflexo dessa idéia de ajuste em termos funcionais.

Depois surgiram outras abordagens, com o intuito de pensar diferente, com destaque para o trabalho desenvolvido por Porter (2001). No entanto, a análise SWOT de avaliação interna e externa, buscando um ajuste entre as duas perspectivas, se manteve popular. Livros modernos sobre estratégia ainda se sentem obrigados a incluir a análise SWOT.

Mintzberg (2000) vê a análise SWOT como subjacente a todas as tentativas de formalizar a estratégia de tomada de decisão. Ele chama as idéias de Andrews de a escola de design, por causa de sua crença de que a formação da estratégia é um processo de concepção e envolve o uso de algumas idéias básicas para sua elaboração.

É claro que Mintzberg está preocupado em avançar uma tese de que o planejamento estratégico baseado unicamente na análise SWOT pode falhar, uma vez que foi suplantado por uma melhor compreensão de como os seres humanos pensam e criam, o que os gerentes realmente fazem e como as organizações aprendem. E ele cita muitas evidências para apoiar essa visão (MINTZBERG, 2000).

Importante notar aqui que os defensores da SWOT, os quais são muitos, não a vêem como mera lista de decisões. Um livro de estratégia, reverenciado o suficiente para estar em sua 5ª edição, mostra como a análise SWOT é importante e deve ser reforçada como uma rigorosa e excelente ferramenta analítica. Todos os defensores mantêm uma distinção clara entre os fatores externos, que constituem ameaças e oportunidades, e fatores internos, compondo forças e fraquezas, e sobre a necessidade de se utilizar testes de hipóteses conjuntamente (WRIGHT, 2000).

De acordo com Macdonal (2004), a análise SWOT tem como definição ser um resumo da auditoria sob os títulos forças e fraquezas relacionadas às oportunidades e ameaças externas. Isso significa dizer que é efetuada uma análise profunda visando levantar os aspectos de mais força e fragilidade da organização, para então relacioná-los e gerenciá-los de maneira otimizada.

Sobre o mesmo assunto, Dias (2005), acrescenta que análise SWOT é um método de análise de mercado que as empresas utilizam para identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades (e ameaças, de modo a funcionar como um importante diferencial em relação a concorrência, visto que, uma vez identificadas às ameaças é possível suprimi-las o mais rápido possível. Caso isso não seja feito, essas podem prejudicar no alcance da satisfação dos consumidores, o que é desvantagem competitiva, em especial quando essa percepção é tida por parte dos cliente.

Depois de serem analisadas as forças e fraquezas de uma organização é primordial, conforme relata Dias (2005), verificar se há competência dentro da mesma para defendê-la das ameaças e aproveitar as oportunidades detectadas. Por isso, é importante analisar o ambiente interno e externo da empresa.

Para Mcdonald (2004), a análise de SWOT precisa ser realizada com todos os fatores-chaves para cada grupo considerado relevante em longo prazo para a empresa, sendo neles destacados forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Por meio da confrontação das informações, é possível perceber as oportunidades de mercado, as demandas dos clientes e da concorrência, e considerar as possíveis ameaças que ocorrerão, o que permite uma discussão com todos os membros da organização para então, elaborar um planejamento eficaz.

Para Ansoff (1981), a estratégia era um traço comum entre as atividades de uma organização e os produtos e mercados que definiam a natureza essencial do negócio em que a organização estava situada. Andrews (1980), por sua vez, define estratégia corporativa como o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas, e define a gama de negócios que a empresa pode buscar, o tipo de características humanas que a organização pretende deter, e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende realizar para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidade em geral.

O modelo SWOT desenvolvido essencialmente pela Escola de Harvard foi a base da formulação estratégica por décadas. A escola de Carnegie, especialmente por meio da obra de Ansoff (1981), propôs um modelo parecido, porém com uma arquitetura mais elaborada. Neste período, notou-se o início do planejamento estratégico.

Para Abell (1980), só é viável considerar a análise SWOT a nível global da empresa quando esta atua em apenas um nicho de mercado ou produz apenas um tipo de produto. O ambiente interno, com as forças e fraquezas, e o ambiente externo, com as oportunidades e as ameaças, devem ser estudados especificamente para cada segmento, que na maioria dos casos participam num jogo de concorrência bastante específico.

A análise SWOT ainda pode ser estudada pela lógica da concorrência. Essa nos conduz a uma interrogação sobre o perfil concorrencial, que compara as forças e fraquezas da empresa com relação aos seus concorrentes (ANTÓNIO, 2006).

Diante de todos os pontos apresentados anteriormente sobre análise SWOT, decidiu-se que seria de extrema importância para definições estratégicas e análise de cenários da “Castanhas de Caju S.A” as informações coletadas através do desenvolvimento real da análise SWOT, a qual será apresentada a seguir.

5.1 ANÁLISE SWOT PARA A “CASTANHAS DE CAJU S.A”

Neste capítulo foram identificadas as oportunidades e ameaças, bem como os pontos fortes e fracos da empresa fíctica “Castanhas de Caju S.A”

5.1.1 Ameaças e Oportunidades

Toda organização deve rastrear tendências e desenvolvimentos importantes existentes em seu ambiente externo, identificando em cada uma delas oportunidades e ameaças (KOTLER, 1998). Portanto, após a análise das variáveis do ambiente externo da “Castanhas de Caju S.A”, traçaram-se as oportunidades e as ameaças que podem ter grande impacto na organização.

O ambiente e o mercado nos quais a “Castanhas de Caju S.A” está inserida possibilitam uma série de oportunidades e conseqüentemente ameaças para a mesma.

De acordo com Junior (2006, p. 568), do total da produção brasileira de amêndoas, estima-se, no setor de cajucultura, que apenas 20% são destinados ao consumo interno e os 80% restantes são exportados. Pela importância das exportações para os grandes processadores, o mercado interno não é regularmente acompanhado. Este fator pode ser considerado uma possível ameaça, pois gera incertezas. Por outro lado, o mercado atual é tampouco bem-atendido, o que certamente é uma oportunidade.

As estatísticas divulgadas pelo IBGE sobre o volume de produção de castanha de caju podem estar subestimadas e não contribuem diretamente com dados do volume efetivamente consumido no mercado brasileiro, o que pode ser uma ameaça, pois dificulta o entendimento do real potencial de negócio em Santa Catarina.

Por outro lado, estimativas do ITNC para o Brasil apontam para um consumo interno ao redor de 6,6 mil toneladas em 2004 (THE CRACKER, 2001a, b, 2004), servido pelas minifábricas e normalmente negligenciado pelas grandes processadoras, que tendem a abastecê-lo com as amêndoas que não alcançam o padrão de qualidade exigido nas exportações. Apenas a empresa Iracema, pelo foco em produtos de consumo de sua proprietária anterior Kraft, e a Cascaju, suportada pelo grupo Édson Queiroz, que possui outros produtos destinados ao varejo, dispõem de uma linha de amêndoas da castanha torradas com marca diferenciada. Empacotadores independentes, como Oetker e Mr. Valley, também buscam construir suas marcas.

Apesar dos desafios para encontrar informações de consumo do mercado interno de forma organizada e consolidada, o mercado brasileiro apresenta bom potencial para crescimento, diante do seu ainda baixo consumo per capita, quando comparado a outros países produtores de menor renda per capita, como é o caso da Índia e do Vietnã, fator este que pode ser visto como uma oportunidade.

Além disso, a “Castanhas de Caju S.A” poderá participar regularmente de grandes eventos, no Brasil, como feiras de alimentos e bebidas e indústria alimentícia, tornando esses momentos em oportunidades para estar sempre em

interação com os parceiros e competidores, de modo a conhecer o que eles vêm fazendo, interagindo-se das novas tendências através de benchmarking.

Fazendo uma análise das ameaças identificadas no ambiente externo da “Castanhas de Caju S.A”, pode-se dizer que a variação cambial, principalmente a flutuação no valor do dólar, haja visto o apetite exportador dos produtores nacionais, é uma ameaça, pois com uma valorização ou desvalorização acentuada desta moeda, a empresa sofre diretamente a consequência em disponibilidade do produto e variação no preço de compra.

Outro fator que pode vir a atrapalhar a empresa é a questão do Brasil ainda ser um país altamente burocrático, visto que decisões empresariais são fortemente dependentes de políticas públicas, que são baseadas em leis por vezes ultrapassadas.

5.1.2 Forças e Fraquezas

Segundo Maximiano (2004, p. 174) a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização é base do processo de planejamento da estratégia. Com isso foram apontados os pontos fortes e fracos da “Castanhas de Caju S.A”.

Quanto ao quesito infra-estrutura, pode-se identificar como ponto forte a “Castanhas de Caju S.A” operar com escritório em Santa Catarina e no Ceará. O fato da organização ter escolhido a cidade de Itajaí como principal base de negócios é positivo, pois a mesma é destaque no cenário logístico nacional.

As boas condições internas do ambiente de trabalho podem ser consideradas outro ponto forte da empresa, visto que a mesma possui um ambiente extremamente higienizado, que conta com o trabalho de colaboradoras para manter a organização e a limpeza do espaço. As salas são amplas e iluminadas, claras, decoradas, ventiladas, todas com possibilidade de iluminação solar direta ou indiretamente e com dispositivo de ar condicionado.

Outro ponto forte é grande flexibilidade existente entre empresa e funcionário, pois o ambiente de trabalho se mostra de certa maneira informal, sendo possível observar mesas decoradas de acordo com o gosto do ocupante. Os colaboradores também têm a liberdade de lanchar durante o expediente com alimentos saudáveis disponibilizados pela empresa, assim como existe grande flexibilidade de horário de

trabalho para os colaboradores, desde que o mesmo entregue os resultados esperados pela “Castanhas de Caju S.A”.

A existência de um manual de normas e procedimentos também é um ponto forte já que este padroniza alguns processos e comportamentos. Na variável comunicação foram identificados como pontos fortes a facilidade de comunicação interna, fato que pode ser observado através do layout adotado na sede da empresa, visto que não possui paredes, apenas divisórias moduladas. Dessa maneira, os setores são integrados, o que facilita a interação entre os colaboradores.

Sobre os recursos humanos o ponto forte encontrado é a realização do recrutamento e seleção por empresa especializada, a qual possui processos estruturados e possibilita boa captação e retenção de colaboradores, através de planos de carreira e estabelecimento de política clara de cargos e salários, além de uma avaliação de desempenho formal a qual possibilita que os funcionários tenham uma visão ampla de como o trabalho é avaliado.

Os pontos fracos relacionados com a estrutura são o excesso de centralização do poder decisório nos níveis hierárquicos mais altos, pois assim a organização fica dependente demais dos mesmos, diminuindo a possibilidade de participação no processo decisório por parte dos demais colaboradores.

No critério comunicação o ponto fraco é a inacessibilidade de documentos estratégicos a todos os colaboradores, o que não possibilita a visão sistêmica e estratégica por parte de todos os colaboradores.

Na variável planejamento e decisão, devido ao fato de não existir participação de representantes de todas as áreas na formulação do planejamento estratégico, os colaboradores podem não se sentir como parte estratégica da organização, prevalecendo um senso de fácil substituição.

6 ANÁLISES ESTRATÉGICAS PARA A “CASTANHAS DO PARÁ S.A”

Como citado anteriormente as estratégias da “Castanhas de Caju S.A” são direcionadas por um nicho, que inicialmente é exclusivo em Santa Catarina, devido ao potencial de mercado e desenvolvimento logístico da região.

Os autores Wright, Kroll e Parnell (2000) conceituam estratégia como sendo os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

A primeira publicação influente sobre estratégia foi a de Igor Ansoff, em 1965, com o livro *Corporate Strategy* (ANSOFF, 1977).

Para MINTZBERG et al. (2000), pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia, que são as seguintes:

- ✓ diz respeito tanto a organização como ao ambiente;
- ✓ é complexa, pois, mesmo considerando que as mudanças remetem a novas circunstâncias para a organização, sua essência deve permanecer inalterada;
- ✓ afeta a organização como um todo;
- ✓ implica questões de conteúdo e de processo;
- ✓ existe em níveis diferentes na organização;
- ✓ envolve vários aspectos conceituais e analíticos;

A “Castanhas de Caju S.A” decidiu por optar pela estratégia básica da focalização, concentrando-se no mercado catarinense. A estratégia de focalização destina a empresa a concentrar seus esforços em atender da melhor forma possível um ou alguns segmentos do mercado. A empresa deve conhecer profundamente este(s) segmento(s) e diferenciar-se dos concorrentes através de uma oferta atrativa e valorizada pelos consumidores/clientes (PORTER,1980). Sem dúvidas a clareza no mercado que se deseja atingir é fundamental na concepção da estratégia das empresas. Dessa maneira, para atingir o mercado em que se pretende atuar, a “Castanhas de Caju S.A” desenvolveu algumas estratégias que estão descritas abaixo.

Analisando o planejamento estratégico desenvolvido para a “Castanhas de Caju S.A”, percebe-se que uma das vantagens estratégicas da empresa é o fato de trabalhar na comercialização exclusiva de castanhas de caju pronta para consumo, pois o produto apresenta valor competitivo para a compra no Estado do Ceará, sendo vendido por valor substancialmente mais elevado ao ser comercializado no Estado de Santa Catarina.

As vantagens econômicas da castanha de caju, baseiam-se principalmente no fato de ser um produto produzido regionalmente no Nordeste, não havendo necessidade de importação, como acontece com outros produtos similares. Por se tratar de um produto comercializado a granel e por ter características de commodities, ele não apresenta alta competitividade em tecnologias, mas em contrapartida o produto possui alto valor agregado no mercado pretendido. As castanhas de caju podem ser considerados como agregador de valor por seus consumidores, principalmente devido a suas qualidades nutricionais cientificamente comprovadas, trazendo benefícios a saúde.

No que tange as estratégias relacionados a compra e logística de distribuição do produto, a “Castanhas de Caju S.A” investe em equipe técnica de profissionais capacitados para atender os clientes com alto nível de exigência. Através de parcerias com empresas de navegação de Cabotagem, a organização acompanha os processos de produção de seus fornecedores e também a cadeia logística de transporte rodoviário e marítimo para que as castanhas de caju cheguem com total qualidade aos clientes finais em Santa Catarina.

A “Castanhas de Caju S.A” conta com equipe de pós-vendas para medir e acompanhar seus níveis de serviço, além de enviar atualizações referente ao processo de compra, desde o momento em que o pedido é confirmado pelo cliente, até o momento da entrega. Uma característica primordial da equipe de pós-vendas é o compromisso assumido quanto ao tempo de respostas, procurando responder aos clientes no menor tempo e com a maior assertividade possível. A satisfação do cliente é acompanhada através da aplicação questionários, visitas técnicas, ligações telefônicas e medição de indicadores de performance.

Atenção especial aos cliente, focalização num mercado específico, localização estratégica, engajamento dos colaboradores, equipe enxuta, terceirização das atividades secundárias, análise mercadológica bem feita e uso de ferramentas de gestão como a análise SWOT são os principais fatores que elevam o potencial de sucesso e crescimento da “Castanhas de Caju S.A”

7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O mercado mundial de alimentos saudáveis, incluindo o consumo das castanhas de caju está em constante expansão, principalmente na Europa e EUA. Da mesma maneira, no Brasil, a tendência de crescimento no consumo das castanhas de caju é acentuada, abrindo espaço para empreender. Através de análises iniciais por meio deste estudo, acredita-se que há potencial para compra de desde produto proveniente da região nordeste do Brasil, em especial no Estado do Ceará, para venda e distribuição no Estado de Santa Catarina, no sul do país.

Inicialmente o modal misto, com utilização de transporte rodoviário e navegação de cabotagem seria o melhor modelo logístico visando otimização de custos entre coleta do produto no Ceará até sua chegada em Santa Catarina. No nordeste, a carga deve embarcar através do Porto de Pecém, no Ceará, utilizando transporte e armazenagem em container, chegando no Porto de Itajaí, Santa Catarina, para posterior liberação e entrega nos clientes finais.

Com o objetivo de fortalecer a visão do potencial negócio a ser estabelecido, foi utilizada a ferramenta de gestão conhecida como análise SWOT para a empresa fictícia “Castanhas de Caju S.A”. Por meio dessa aplicação foi possível identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, além das forças e fraquezas do ambiente interno da organização. No geral, as oportunidades identificadas se sobressaíram as ameaças, fator primordial para a decisão de estabelecimento de um plano de negócios mais detalhado, para posterior possível abertura da empresa.

Com a aplicação da matriz SWOT foi possível verificar que além das características mercadológicas favoráveis, o Brasil é um país com potencial produtor de castanhas de caju, isto devido às suas características climáticas e geográficas, com oportunidades para atuar na compra do produto no Estado do Ceará, para posterior venda e distribuição no Estado de Santa Catarina. Estas características positivas são somadas ao foco no aumento de consumo de produtos naturais, o que amplia os horizontes para o projeto de comercialização das castanhas de caju no mercado alvo.

Quanto à análise de viabilidade financeira, em um segundo momento, sugere-se aplicação de um plano de negócios, utilizando duas ferramentas de avaliação, sendo elas a análise de Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno, para observar se de fato a “Castanhas de Caju S.A” é viável financeiramente.

Acredita-se que aspectos políticos e legais influenciam diretamente na implementação de uma empresa no Brasil, portanto, a “Castanhas de Caju S.A” deve estar sempre muito atenta à dinamicidade das mudanças na legislação, flutuação de moedas estrangeiras e possíveis barreiras comerciais, logísticas e sanitárias que podem prejudicar a comercialização de seus produtos.

Após a análise de viabilidade e constatação de que o projeto é economicamente viável, o próximo passo será partir para o mapeamento de potenciais investidores.

Para efetiva implementação do plano de negócio da “Castanhas de Caju S.A”, recomenda-se o desenvolvimento de análises ainda mais detalhadas em âmbito financeiro e de mercado, no Brasil e principalmente nos Estados do Ceará e Santa Catarina. A realização de uma análise de concorrência é igualmente recomendada, assim como um estudo pautado em planejamento estratégico e suas ferramentas pois eles facilitam a interpretação dos dados e informações coletados.

REFERÊNCIAS

ABELL, D.F. Defining the Business: **The Starting Point of Strategic Planning**, Prentice Hall, 1980.

ANDREWS, Kenneth. **The Concept of Corporate Strategy**. Dow Jones Irwin, 1980.

ANSOFF, Igor. **The Corporate Strategy**. McGraw Hill, 1981.

ANTÓNIO, Nelson Santos. **Estratégia Organizacional**. Edições Silabos, 2006.

BRAINER, M.; VIDAL, M. **Cajucultura**. Banco do Nordeste, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. - Trad. Carlos A. Malferrari, São Paulo: Pioneira, 1984.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **The practice of management**. New York: Harper, 1954.

JUNIOR, Hugo Santana de Figueirêdo. **Desafios para a Cajucultura no Brasil: O Comportamento da Oferta e da Demanda da Castanha de Caju**. Fortaleza: revista econômica do nordeste, 2006.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

IBGE. **Censo agropecuário municipal 1995-1996**. Rio de Janeiro, 1997.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEITÃO, Dorodame Moura. **Análise do documento intitulado: Sistemas de Informação para a Gestão Superior e Planejamento**. Brasília: Ipea 1993.

MAXIMIANO, Antonio. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MCDONALD, Malcolm. **Plano de Marketing: Planejamento e Gestão estratégica: como criar e implementar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph ; **Safári de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTO, Cláudio (org.). **Introdução ao Planejamento Estratégico Corporativo** – Brasília :mimeo, Macroplan Prospectiva & Estratégia, 1998.

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Outubro de 2014. Disponível em: <https://respostas.sebrae.com.br/mercado-da-castanha-de-caju/> Acesso em: 2 de Março de 2021.

SILVEIRA, Henrique. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001

VENTURA, Rodrigo. **Mudança no Perfil do Consumo no Brasil: principais tendências nos próximos 20 anos**. Macroplan, 2010.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica, conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.

YANG, Y. **Brazil nuts and associated health benefits: A review**. Food Science and Technology, v.42, 1573–1580, 2009.