

A GESTÃO NAS AGROINDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE AMÊNDOAS DE CASTANHA-DE-CAJU NO ESTADO DO CEARÁ

THE MANAGEMENT IN THE EXPORTING AGRO INDUSTRIES OF ALMONDS OF CASHEW NUT IN CEARÁ STATE

Evangelina Chrisóstomo

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Mestra em Controladoria pela Universidade Federal do Ceará - UFC, professora do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Ateneu – FATE
E-mail: *ac.evangelina@yahoo.com.br*

RESUMO

O estudo trata do processo de gestão nas agroindústrias exportadoras de amêndoas de castanha de caju no estado do Ceará, envolvendo as atividades de produção, industrialização e comercialização. Essa atividade gera, aproximadamente, 40 mil empregos no campo e de 15 a 20 mil na indústria. É também o primeiro produto na pauta de exportação do estado. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva. Foi realizada uma pesquisa de campo junto aos gestores das agroindústrias exportadoras de ACC do Ceará, sendo aplicado um questionário com questões fechadas, sendo algumas delas fazendo o uso da escala de Likert. O questionário era constituído de variáveis que compunham os grupos denominados: processo de gestão (planejamento, execução e controle) e fatores que poderiam afetar a gestão da empresa como: aquisição e estoques de matéria prima, fatores de produção, fatores de mercado e barreiras de comercialização da ACC. Os resultados da pesquisa mostraram que as agroindústrias de ACC cearense realizam planejamento estratégico, possuem controle no processo de aquisição da matéria prima e no processo de beneficiamento, há rastreabilidade da matéria prima e controles através de sistemas integrados.

Palavras-chave: *Agribusiness, Gestão, Empresas agroindustriais, Amêndoas de castanha de caju.*

ABSTRACT

This study approaches Brazilian cashew nuts agroindustry exportation management in Ceará, within their production, industrialization and marketing areas. Such production creates about 40 thousand jobs in country and about 15 to 20 thousand jobs in industry. Cashew nut is also the first product in exportation agenda in Ceará. The descriptive research was carried out by means of a field research with Brazilian cashew nuts agribusiness exportation managers, with a survey which used Likert scale in some questions. Variables in the survey were part of the so called management process group (planning, execution and control), and factors that could damage company's management, such as: starting material acquisition and stocking, production factors, market factors, and commercialization constraints for cashew nuts exportation. Results show that Brazilian cashew nuts agribusiness exportation in Ceará proceed to strategic planning, control starting material acquisition and sorting, there is starting material traceability and control from integrated systems.

Keywords: agribusiness, management, agro industries companies, cashew nut almonds.

1. Introdução

O Brasil é um dos líderes mundiais de produção e processamento de castanha-de-caju, reconhecido como um dos grandes exportadores de suas amêndoas e pela confiabilidade de seus fornecedores (FIGUEIREDO JUNIOR, 2006).

A produção brasileira de caju está concentrada no Nordeste, sendo o Ceará o principal produtor da região. O caju apresenta vários subprodutos, dos quais a castanha é o principal. O Ceará surge como detentor de 80% da capacidade instalada de beneficiamento de castanha, sendo o maior exportador brasileiro da amêndoa da castanha-de-caju – ACC (FONTENELE; PEIXOTO, 2001).

Conforme Crisóstomo (2007) atualmente, a indústria de castanha-de-caju brasileira enfrenta alguns gargalos básicos e inter-relacionados: a) baixo rendimento de amêndoas inteiras

(52 a 55%) - em razão do processamento mecanizado, que responde por quase 100% da produção nacional de amêndoas; b) qualidade da ACC - as amêndoas resultantes do corte mecanizado resultam em cor de amêndoas menos clara do que as produzidas na Índia, o que limita o acesso da amêndoa brasileira a um mercado de maior valor agregado e, conseqüentemente, interfere em seu preço final; c) mercado centrado em comprador único (o destino de 70% das exportações de ACC é para os Estados Unidos); e d) acirramento da concorrência (modelos produtivos distintos utilizados por seus principais concorrentes principalmente Índia e Vietnã, baseados no processamento do corte semi-manual).

Conforme Figueiredo Junior (2006) a agroindústria da amêndoa da castanha-de-caju no Nordeste do Brasil tem grande importância social e econômica para a região, com 195 mil produtores estabelecidos em uma área de 680 mil hectares, que corresponde a quatro vezes e meia a área do Município de São Paulo, 22 mini fábricas ativas e 14 grandes unidades de processamento, compondo um parque industrial de 280 mil toneladas / ano de capacidade instalada. Todo esse complexo gera emprego para 40 mil pessoas no campo e 15 mil a 20 mil pessoas na indústria, e beneficia aproximadamente 170 mil toneladas da castanha a cada ano.

A indústria da castanha-de-caju é estratégica para o Ceará, sendo o 2º produto na pauta de exportação, com US\$ 180,001 milhões em 2007, representando 15,67% do total das exportações (BRASIL, 2008).

De acordo com França et al (2008), o agronegócio do caju cearense configura um paradoxo preocupante, pois ora se apresenta como de grande importância econômica e social, ora como uma cadeia estagnada e tendente a perder a competitividade. Esta realidade é alvo de preocupação dos agentes públicos e privados, os quais, ao longo do tempo, caminham em busca da solução para o problema.

Atualmente existe maior preocupação com o desenvolvimento de novas tecnologias que permitam melhorar o nível do processamento da castanha. Em virtude de os custos de produção com a aquisição da castanha representarem cerca de sessenta por cento do custo final do produto, tem-se tentado fazer o seu beneficiamento em pequena escala, proporcionando aumento da renda do produtor de caju e na oferta de oportunidades de emprego para os trabalhadores rurais.

Portanto, a compreensão do funcionamento do agronegócio do caju para que os tomadores de decisão (gestores da agroindústria do caju) formulem políticas e estratégias com maior precisão e máxima eficiência, torna-se uma ferramenta fundamental.

A gestão da agroindústria da amêndoa da castanha-de-caju compreende o processo de gestão (planejamento, execução e controle), no processo produtivo e de beneficiamento. Independentemente do destino dado pelo gestor à sua produção as exigências são crescentes. A agroindústria exige produtos com qualidade, especificações de propriedades físicas e/ou químicas e oferta constante em prazo e volume; já o atacado e o varejo, além dessas exigências, também solicitam da agroindústria uso de embalagens mais seguras, práticas e atraentes ao consumidor.

Ante o cenário apresentado, as agroindústrias se vêem obrigadas a sempre aprimorar suas ferramentas de gestão, bem como constantemente buscando novos modelos gerenciais, de modo a torná-las capazes de enfrentar a competitividade.

Diante disso, para fins deste estudo, considerou-se a agroindústria da amêndoa da castanha-de-caju, envolvendo fatores que podem afetar ou não a gestão da agroindústria, como: fatores de produção, fatores de mercado e barreiras de comercialização da ACC, buscando entender como esse processo se desenvolve, identificando seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. Importante é frisar que o foco no processo de gestão (planejamento, execução e controle) é fator fundamental para o sucesso e desenvolvimento dessa cadeia.

2. Agronegócio

O *agribusiness* aparece pela primeira vez publicado em 1957, na Universidade de Harvard, quando os Profs. John Davis e Ray Goldberg o formalizaram como sendo:

a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles. (DAVIS e GOLDBERG, 1957 apud BATALHA, 2007, p.5)

Dessa forma, o *agribusiness* engloba: a) os fornecedores de bens e serviços à agricultura, b) os produtores agrícolas, os processadores, transformadores e distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos agrícolas até o consumidor final e c) os agentes que afetam e coordenam o fluxo dos produtos, tais como o governo, o mercado, as entidades: comerciais, financeiras e de serviços.

No decorrer da década de 1980 o termo *agribusiness* esteve praticamente sem tradução para o português sendo adotado inclusive por alguns jornais, que mais tarde trocaram o nome de cadernos agropecuários para *agribusiness*. As discussões sobre a utilização do termo em inglês não eram raras ou a tradução para o português, “agronegócios”, ou ainda os termos: complexo agroindustrial, cadeias agroindustriais, sistema agroindustrial. Todos com a intenção de um mesmo significado (ARAÚJO, 2005).

Algum tempo depois surge o termo agroindústria que faz parte do agronegócio, sendo basicamente o setor que transforma ou processa matérias-primas agrícolas em produtos elaborados, adicionando valor ao produto, juntamente com o setor de distribuição da produção para o consumidor final, a jusante do agronegócio.

A agroindústria é definida sob dois aspectos:

[...] em sentido amplo, como a unidade produtiva que transforma o produto natural ou manufaturado para sua utilização intermediária ou final; [...] em sentido restrito como a unidade produtiva que transforma para a utilização intermediária ou final o produto agropecuário e seus produtos não manufaturados, com aquisição direta do produtor rural. (MARION, 1996, p. 136).

Vale salientar que o termo agroindústria não deve ser confundido com *agribusiness*: o primeiro é parte do segundo.

3. A Agroindústria do caju no contexto cearense

Informa Leite (1994) que o cajueiro (*Anacardium occidentale*), planta originária do Brasil, é cultivado em diversas partes dos trópicos para o aproveitamento da amêndoa da castanha-de-caju, a ACC, uma das nozes mais comercializadas no mundo.

Conforme Barros, Crisóstomo e Oliveira (2007), a produção de castanha no Brasil é distribuída principalmente nos Estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Piauí. Estima-se em 195 mil produtores, que colheram 334 mil ton de castanhas, em 680 mil ha, na safra 2006/2007. Desta produção, 300 mil ton foram beneficiadas por 14 grandes indústrias: Ceará (10), Rio Grande do Norte (03) e Piauí (01).

O parque industrial de castanhas do Ceará apresenta considerável ociosidade, o que pode decorrer de vários aspectos, dentre os quais se destaca o resultado de um parque industrial superdimensionado, quando no período dos anos 1970 e anos 1980 foram consideradas as áreas de plantio projetadas (BARROS, CRISÓSTOMO e OLIVEIRA, 2007).

A exportação cearense de castanha-de-caju, em 2007, cujos valores representam 15,7% do valor total das exportações do Estado, atingiram 40,8 mil toneladas, que correspondem a US\$ 180.001.278,00 (FOB), representando um crescimento de 30,3% e 32,2%, respectivamente, para o volume e o valor exportados. Estes números correspondem também a 79,3% e 79,9% das exportações brasileiras de castanha-de-caju, no que se refere ao volume exportado e aos valores das exportações do País (CEARÁ, 2008).

Além de contribuir para o emprego no campo, porque utiliza muita mão-de-obra, a cajucultura proporciona sensível participação na geração da receita de ICMS do setor primário e na formação do PIB do estado do Ceará. Por outro lado, a indústria de beneficiamento da castanha está concentrada principalmente no Estado, que detém cerca de 80% da capacidade instalada da região nordestina (CEARÁ, 2008).

O Ceará é também o principal produtor e exportador brasileiro de amêndoa de castanha-de-caju, produto tipicamente voltado para o mercado internacional, e uma das maiores fontes de receita na pauta das exportações cearenses.

4. Gestão em empresas agroindustriais

Para Callado (2005), nas agroindústrias, a gestão administrativa abrange dois aspectos principais: o processo produtivo, que se desenvolve no âmbito da empresa, e o processo comercial desenvolvido entre as empresas e o ambiente externo (legais, sociais, culturais). A gestão agroindustrial deve considerar não somente os aspectos financeiros, mas também as demais questões de grande importância para formular, reformular ou avaliar o processo administrativo, bem como um meio para cumprir os fins produtivos e sociais da empresa.

Conforme Araújo (2005), o processo de gestão na agroindústria é mais difícil de ser realizado. As dificuldades a superar estão condicionadas a vários fatores, sendo alguns fora do alcance da técnica, como as variações climáticas, a sazonalidade (preços altos na entressafra e mais baixos na nos períodos de safra), a perecibilidade dos produtos, doenças, pragas etc.

A vista do cenário discutido anteriormente sobre o processo de gestão na agroindústria, de acordo com Queiroz e Zuin (2006), as atividades que cabem ao gestor agroindustrial são: 1) **planejar** o que a organização deve fazer; 2) **coordenar** as atividades das diversas partes da organização; 3) **transmitir** as informações; 4) **avaliar** as informações; 5) **decidir** quais e quantas ações devem ser tomadas; e 6) **influenciar** as pessoas e, por consequência, as organizações, a mudar de comportamento.

De modo geral, planejamento, organização, direção e controle são aceitos como funções básicas da gestão agroindustrial. Na realidade, estas funções formam bem mais do que uma sequência cíclica, pois o processo de gestão é cíclico, dinâmico e interativo.

Batalha (2007) destaca a noção de que uma forma simples de facilitar o entendimento dos sistemas de controle e acompanhamento do desenvolvimento das empresas, como também de uma agroindústria, é analisando o ciclo PDCA (*plan* – planejar, *do* – executar, *check* – checar, *action* – agir, corrigir).

A ferramenta gerencial, como o ciclo do PDCA, proporciona uma idéia cíclica, contínua e de longo prazo às ações de planejamento, desenvolvimento e controle das atividades. Esses processos tornam-se um círculo virtuoso. Para tanto, as ações devem ser coordenadas com respaldo em um planejamento, possibilitando atingir as metas e corrigir quaisquer falhas no desenvolvimento das atividades, reforçando-se, pois, elementos tanto de controle financeiro como operacionais.

5. Aspectos metodológicos

A pesquisa é de natureza descritiva. Segundo Richardson (2007) ensina, o estudo de análise descritivo tem o objetivo de investigar “o que é”, ou seja, descobrir as características de um fenômeno como tal.

Dados secundários e primários deram suporte à pesquisa. A coleta de dados foi feita na primeira fase, com suporte em dados secundários (livros, revistas, Internet, artigos científicos, dissertações, teses etc). Os dados primários foram obtidos em pesquisa de campo.

A pesquisa desenvolvida tem como referência da população as empresas que fazem parte do Sindicato das Indústrias do Açúcar e de Doces e Conservas Alimentícias do Estado do Ceará (SINDICAJU).

Nesse sentido, verificou-se que, do total de quinze empresas sindicalizadas no ato da constituição do SINDICAJU, em 1974, hoje, em plena atividade, estão somente oito empresas, devido inclusive a dificuldades no processo de gestão. Dessas oito, duas têm matriz fora do Estado do Ceará.

Usando-se como base uma amostra intencional, foram consideradas seis empresas com sede no Estado do Ceará. Dentro dessa amostra, cinco respondeu o questionário e uma recusou-se a respondê-lo.

A pesquisa de campo foi realizada junto às grandes empresas beneficiadoras de ACC sindicalizadas no Estado do Ceará. Foi aplicado junto aos seus gestores um questionário com questões fechadas, constituído de variáveis que compuseram os grupos denominados: fatores de mercado e de produção, barreiras de comercialização da ACC, processo de gestão (planejamento, execução e controle) e aquisição e estoques de matéria-prima. Algumas das questões foram formuladas considerando a escala de Likert.

A escala de *Likert* representa a variação mais freqüente usada da escala de classificação somatória. Conforme Richardson (2007), as escalas somatórias consistem em afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse. Cada resposta recebe uma classificação numérica para refletir seu grau de favorecimento de atitude, e esses números podem ser somados para mensurar comportamentos do entrevistado.

As respostas dos questionários aplicados foram tabuladas em planilhas eletrônicas do Excel e SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Foram emitidos relatórios com freqüências absolutas e relativas, bem como foram feitos alguns cruzamentos entre as informações, permitindo maior compreensão dos resultados.

6. Análise dos resultados

Tabela 1 – Perfil das agroindústrias exportadoras de ACC do Ceará

Empresas	Tempo de
----------	----------

Fonte: Pesquisa de campo realizada em agosto de 2008.

Segundo se pode verificar na tabela 1, a maioria das agroindústrias exportadoras de ACC cearenses, seja de capital familiar ou nacional, atuam há mais de 20 anos no mercado, demonstrando sua estabilidade e versatilidade nos negócios. Verifica-se também que algumas possuem até filiais, como é o caso das agroindústrias A, C e E, evidenciando seu crescimento e expansão nos negócios. Todas as agroindústrias possuem mais de 500 funcionários, sendo consideradas empresas de grande porte, levando em conta o critério do IBGE.

Conforme se verifica no gráfico 1, as agroindústrias cearenses de ACC possuem atualmente as seguintes participações nas exportações: Estados Unidos 64%, Itália 59%, França 3%, Canadá 2%, México 1% e outros países 25%.

Gráfico 1 – Principais clientes de ACC das agroindústrias do Ceará.
Fonte: Pesquisa de campo realizada em agosto de 2008.

No que se refere aos principais mercados para os quais as empresas agroindustriais de ACC exportam, a situação reflete o que foi evidenciado no capítulo sobre agronegócio do caju,

ou seja, os Estados Unidos é o principal mercado, representando 64% em média das exportações dessas empresas.

Analisando o gráfico 2, verifica-se que três agroindústrias utilizam entre 40% a 60% do capital de giro para a aquisição da matéria-prima e apenas uma agroindústria possui produção própria. Essa empresa tem o próprio plantio de cajueiros (cerca de 100 mil hectares plantados), adotando tecnologias e metodologias adequadas de processo de cultivo, o que leva à padronização da produção e aumento da produtividade.

Gráfico 2 – Aquisição e estoques de matéria-prima das agroindustrias de ACC cearense.
Fonte: Pesquisa de campo realizada em agosto de 2008.

A aquisição da matéria-prima é realizada pelas empresas com rastreabilidade (verificando o produtor, a localidade e a quantidade adquirida). Essa ferramenta é utilizada como forma de se obter uma amêndoa de qualidade, pois em qualquer problema no decorrer do beneficiamento, se pode identificar a procedência da matéria-prima. Trata-se também de uma forma de controle.

A formação de estoques torna-se necessário, pois há um grande período de entressafra (janeiro a agosto) e, para manter a agroindústria abastecida, todos os gestores que participaram da pesquisa informaram que formam grandes estoques na entressafra. A indústria sempre se posiciona de forma a maximizar o volume de compras, visando à formação de estoque necessário ao seu funcionamento.

Observa-se no gráfico 3 que todas as empresas agroindustriais de ACC entrevistadas informaram que realizam planejamento estratégico. Segundo Nascimento e Reginato (2007), o processo de gestão, incluindo o planejamento estratégico nas empresas, é concebido como um enfoque pontual com ações centradas no intuito de obter sucesso.

Gráfico 3 – O planejamento estratégico nas agroindústrias de ACC cearense.
Fonte: Pesquisa de campo realizada em agosto de 2008.

Das cinco empresas entrevistadas, todos os gestores participam da construção de cenários, na tentativa de simular as melhores soluções a serem tomadas pela empresa.

Verificou-se também que em apenas uma empresa não há participação de funcionários na elaboração do planejamento estratégico, pois eles participam somente da execução e não da elaboração.

Observou-se que todas as empresas dispõem de setores financeiros ou contábeis, fornecendo informações, que dão suporte ao processo decisório. A análise apropriada dessas informações possibilita aos gestores uma tomada de decisão com menor risco de erro, o que pode favorecer sua atuação no mercado externo, em especial.

Quanto ao planejamento anual para a aquisição de matéria-prima, todos os gestores disseram que se utilizam dessa ferramenta, pois, uma castanha de caju *in natura* com alto padrão de qualidade, previamente selecionada por tamanho na origem da produção e com qualidade elevada, resulta em excelente rendimento na hora do beneficiamento (BARROS, CRISÓSTOMO; OLIVEIRA, 2007).

Na fase do controle, as respostas obtidas ressaltam o cuidado que as empresas têm em relação a este ponto, porquanto, os resultados evidenciaram que todas as empresas (cinco) realizam controles no processo de beneficiamento. Isso possibilita identificar os perigos potenciais à segurança dos alimentos, desde a obtenção da matéria-prima até o consumo, estabelecendo em determinadas etapas medidas de controle e monitoração que garantem, ao final do processo, a obtenção de um alimento seguro e com qualidade. Como exemplo, pode-se mencionar uma das empresas, que iniciou um trabalho de implantação das Boas Práticas de Fabricação (BPF), em dezembro de 2001.

Gráfico 4 – O controle nas agroindústrias de ACC cearense.
Fonte: Pesquisa de campo realizada em agosto de 2008.

Outro ponto diz respeito à avaliação qualitativa na compra da castanha também realizada por todas as empresas. Conforme Amaral (2003), a castanha, depois de seca, limpa e classificada, pode ser armazenada por um ano. O armazenamento em sacos é o mais recomendável, devendo estes ser empilhados sobre estrados, em local seco e arejado. A pesagem também é necessária, para se ter idéia do volume a ser processado, e também permite melhorar o controle do estoque e a qualidade da matéria-prima armazenada, uma vez que se pode evitar perdas do produto estocado.

Pode-se verificar é que, com o uso, pelo produtor, de tecnologias adequadas para obtenção e conservação de matérias-primas mais homogêneas, ocorre elevado rendimento industrial, contribuindo para a alta qualidade da matéria-prima recebida pela indústria (PAULA PESSOA e LEITE, 2008).

Complementando a pesquisa, os gestores informaram que realizam controles em todas as áreas da empresa - comercial, operacional e administrativo-financeiro - e que mediante esses controles, são efetuadas as correções dos desvios apontados nas áreas. Analisando esse indicador, verifica-se que o controle possibilita a coordenação de esforços das áreas que compõem a empresa, havendo uma redução dos riscos operacionais e facilitando a identificação das causas dos desvios ocorridos entre o planejado e o realizado, propiciando assim a implementação de ações corretivas.

No item relativo ao controle feito por sistema integrado, somente uma empresa não o utiliza. Para Nascimento e Reginato (2007), o sistema integrado proporciona aos gestores, e também aos usuários externos, a visão geral da organização, ligando os sistemas de informação, como *marketing*, recursos humanos, contábil e produção. Nele as informações produzidas são expressas em termos financeiros, tornando-se possível desenvolver uma estratégia para atingir os objetivos da organização e melhor gestão.

Esses fatores foram apreciados pelos gestores na perspectiva da produção e mercado, considerando seu grau de importância.

No que se refere aos fatores de produção (tabela 2), foram considerados: estrutura física, equipamentos, mão-de-obra qualificada, inovações técnicas e qualidade da matéria-prima.

A qualidade da matéria-prima foi considerada por todos os gestores como um fator muito importante, pois uma matéria-prima de qualidade influencia diretamente na excelência do resultado final, que é a amêndoa de castanha-de-caju.

Tabela 2 – Fatores de produção que interferem na agroindústria de ACC cearense por grau de importância.

Fatores de produção	Não é importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante
Estrutura física	-	-	1	1	3
Equipamentos	-	-	1	1	3
Mão-de-obra qualificada	-	-	3	-	2
Inovações técnicas	-	-	-	2	3
Qualidade da matéria-prima	-	-	-	-	5

Fonte: Pesquisa de campo realizada em agosto de 2008.

A estrutura física foi considerada por quatro dos gestores como fator importante e apenas um se pronunciou neutro. Uma unidade com melhor estrutura visa a atender e otimizar com maior conforto as necessidades de seus clientes e os processos produtivos, administrativos e de gestão.

Todos os gestores julgaram importante e muito importante a variável inovação técnica. Mediante resultado, deve-se ressaltar a relevância desta ferramenta no que se refere a conhecimentos específicos sobre as questões de tecnologia a ser empregada no setor de beneficiamento, uma vez que esses conhecimentos contribuem como elemento fundamental para a estratégia competitiva.

A mão-de-obra qualificada foi um fator considerado para duas empresas como muito importante e por três como neutra. Analisando, verifica-se a imaturidade, por parte de alguns gestores, pois a presença do capital humano desenvolvido com funcionários treinados, experientes, competentes, parceiros e com o conhecimento em inovação de técnicas de trabalho, traz não só a geração de emprego e renda como também a indústria se tornará mais competitiva, o que acarretará mais habilidade e flexibilidade para ultrapassar as barreiras de comercialização e de mercado.

A qualidade da matéria-prima foi apontada por todos os gestores como um fator muito importante, pois sua baixa qualidade reflete diretamente no rendimento industrial. Conforme Barros, Crisóstomo e Oliveira (2007), a castanha-de-caju *in natura* com alto padrão de qualidade e previamente selecionada por tamanho, na origem da produção, resulta numa matéria-prima de qualidade elevada com amêndoas sem brocas ou manchas.

Com relação aos fatores de mercado (tabela 3), destaca-se a relevância atribuída à existência de planos e estratégias comerciais.

Tabela 3 – Fatores de mercado que interferem na agroindústria de ACC cearense por grau de importância.

Fatores de mercado	Não é importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante
Existência de planos e estratégias comerciais	-	-	-	1	4
Pesquisa de mercado	-	-	1	1	3
Participação em feiras, exposições e rodadas de negócios	-	-	1	1	3
Técnicas e certificação dos produtos	-	-	1	2	2
Acesso a financiamentos	1	1	1	1	1
Contato com agentes no exterior	-	-	1	1	3

Fonte: Pesquisa de campo realizada em agosto de 2008.

A ausência de planos e estratégias comerciais foi considerada por todos os gestores como fator de grande importância, pois a falta de conhecimento e informação sobre o comércio exterior é o que vem a comprometer qualquer esforço para a elaboração de planejamento, visando ao mercado externo. Ter objetivos definidos é vital para o desenvolvimento de uma política de comércio exterior.

Verifica-se que aproximadamente três dos gestores consideraram muito importante e um achou importante a adoção, pelas agroindústrias, da pesquisa de mercado como medida para aumentar o poder de exportação, enquanto um se pronunciou neutro ao se utilizar desta estratégia para aumentar o poder de exportação. Esses dados demonstram a maturidade dos profissionais em estudo, pois essa medida credencia as agroindústrias como uma atividade de elevado potencial competitivo.

Observa-se que quatro gestores consideram importante a participação em feiras, exposições e rodadas de negócios, enquanto que um considera-se neutro em relação a esta variável como estratégia a ser tomada para aumentar o poder de exportação no comércio da amêndoa da castanha-de-caju.

Um grande passo para iniciar um processo de internacionalização é participar de feiras, exposições internacionais (internas e externas). Para conhecer novidades e inovações, fazer contatos e apresentar seu produto, a feira é um grande ponto de encontro de clientes e fornecedores mundiais. Já as feiras na região (CE), no Brasil e no Exterior vêm se constituindo num *locus* de clientes e mercados em potencial.

Quatro gestores consideram importantes as técnicas e certificações de produtos, demonstrando o significado da certificação para aumentar o poder de exportação das agroindústrias de ACC.

É interessante observar que o único item que, para algumas empresas não se mostrou importante foi o acesso a financiamentos. É possível que isto decorra em função da taxa de juros praticados no mercado, que inibe as empresas de fazer uso desse instrumento.

Quatro gestores das agroindústrias de ACC concordam que o não-contato com agentes no Exterior pode resultar em obstáculos à exportação de ACC. Portanto, essa variável é considerada primordial no crescimento sustentado da agroindústria. Apenas uma se pronunciou neutra no assunto.

Conclui-se que o desconhecimento de mercado internacional, a ausência de planos e estratégias comerciais e a falta de contato com agentes e clientes no Exterior apresentam-se como variáveis que expressam obstáculos ao crescimento do setor.

Com relação às barreiras de comercialização da ACC, destacou-se a relevância atribuída aos competidores internacionais.

Considerando a ferramenta vendas e distribuição, três gestores acharam sem importância e dois consideraram importante. Analisando o conjunto, verifica-se que a indústria de ACC está focada no mercado externo (exportações) e mercado interno (distribuição varejista com destaque para os supermercados). Portanto, são consumidores nacionais e internacionais.

Tabela 4 – Barreiras de comercialização que interferem na agroindústria de ACC cearense por grau de importância.

Barreiras	Não é importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante
Vendas e distribuição	2	1	-	1	1
Presença de atravessadores	1	2	2	-	-
Barreiras técnicas	1	1	1	1	1
Competidores internacionais	1	-	-	2	2
Barreiras comerciais	1	2	-	1	1
Barreiras tarifárias	2	-	1	1	1

Fonte: Pesquisa de campo realizada em agosto de 2008.

As transações mais relevantes para este estudo são as relações entre a produção agrícola e o setor agroindustrial e deste com os agentes compradores internacionais. Já nas transações entre a agroindústria e o mercado internacional, devem ser analisados os canais da distribuição hoje vigentes para a amêndoa de castanha-de-caju (ACC).

Conforme Paula Pessoa e Leite (2008), o canal da distribuição no mercado internacional é composto pelos seguintes agentes: *Broker ou trader*, localizado no Brasil ou nos países de destino, importadores, torrefadores, varejistas (supermercados e pequeno varejo) e consumidores industriais.

No que diz respeito ao indicador presença de atravessadores, três gestores acham que não é importante, pois não afeta o desempenho da empresa e, dois dos entrevistados se pronunciaram neutros.

Quanto à barreira técnica, dois gestores acham importante, como fator que pode afetar as exportações da ACC, um mostrou-se neutro e os outros dois não consideraram importante. Como exemplo, pode-se mencionar o fato de que os Estados Unidos possui em grande quantidade de normas e regulamentos. O fato de serem determinados em três diferentes níveis, isto é, federal, estadual e local, com pouca ou nenhuma interação, enseja, em alguns casos, normas e regulamentos conflitantes.

Verifica-se que quatro gestores julgam a variável competidores internacionais de grande importância e um pouco importante. De acordo com a literatura consultada, a exportação é bastante sensível às variações de preços. Isto decorre, em parte, da concorrência com outros países produtores de ACC. Vê-se a necessidade de se tentar adotar uma política definida para a obtenção de aumento do preço compatível com o mercado global.

Pela análise da tabela 4, três gestores acham sem importância ou pouco importantes as barreiras comerciais e o restante, dois, acha que é importante esse tipo de ferramenta. O item barreiras tarifárias mostrou-se importante para algumas empresas. Conforme Cavalcanti e Moreira (2008) um ponto interessante seria reduzir a alíquota dos impostos sobre as exportações, pois as tarifas aumentam o preço com que a mercadoria é exportada e isso pode contribuir para que o Brasil exportador do produto se torne menos competitivos.

Esta seção contribuiu para esclarecer, tanto para os gestores das agroindústrias de ACC, como para as demais entidades e interessados envolvidos, a importância do processo de gestão, fatores de produção, fatores de mercado e barreiras de comercialização para o desenvolvimento da agroindústria da ACC no Estado do Ceará.

Considerações Finais

Este trabalho teve como intuito analisar o processo de gestão na agroindústria, dando ênfase ao setor da agroindústria de amêndoa de castanha de caju no Ceará. Foram identificadas e analisadas aqui vertentes como a aquisição de matéria-prima, planejamento, execução, controle, fatores de produção, fatores de mercado e barreiras de comercialização da ACC vigentes à luz do processo de gestão na agroindústria.

Diante do exposto, conclui-se que os gestores das agroindústrias exportadoras de ACC cearenses, no que concerne ao processo de gestão (planejamento, execução e controle), utilizam tais ferramentas mediante a forma participativa dos próprios gestores e de seus funcionários. Essa gestão participativa abrange a implementação do planejamento estratégico, acompanhamentos, controles e na própria aquisição da matéria, que são de suma importância.

Observa-se que os gestores têm a visão de que a ação conjunta e participativa de todos os gerentes e funcionários da agroindústria de ACC contribuirão para melhor resultado em seu segmento.

Conclui-se que, nas agroindústrias exportadoras do Estado do Ceará há realização do planejamento estratégico, acompanhamento e controle de seus processos, em especial quando se trata da obtenção da matéria prima. O que vêm a corroborar com as hipóteses levantadas no início do trabalho.

Por fim, o presente trabalho em seu conteúdo contribuirá para o conhecimento atual e realista deste importante setor na economia do Estado do Ceará, servindo também como um ponto de partida para o desenvolvimento de futuros trabalhos de estudiosos interessados no assunto.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Antonio Carlos Oliveira do.; **Exportações de amêndoa de castanha de caju** – Ameaças e oportunidades da cadeia produtiva. Fortaleza. Dissertação (Mestrado) – UNIFOR, 2003.
- ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.
- BATALHA, Mário Olavo, **Gestão Agroindustrial** – Vol. I, São Paulo: Atlas, 2007.
- BARROS; Levi de Moura; CRISÓSTOMO, João Ribeiro; OLIVEIRA, Vitor Hugo. **O agronegócio do caju no Brasil**, Fortaleza: Embrapa, 2007.
- BRASIL - MIDIC – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA e COMERCIO EXTERIOR. **Sistema Alice**. Disponível em: www.mdic.gov.br. Acesso em 15 fev. 2008.
- CALLADO, Antonio André Cunha, **Agronegócio** – São Paulo: Atlas, 2005.
- CAVALCANTI, Fábio Mendonça. MOREIRA, Ivan Targino. **As exportações brasileiras de frutas durante a segunda metade do século XX**.
[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1100C2B2CAC140B003257012004D2198/\\$File/NT000A89B6.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1100C2B2CAC140B003257012004D2198/$File/NT000A89B6.pdf) .acesso em 05/09/2008
- CEARÁ. Secretaria de Agricultura. Governo do Estado do Ceará. Instituto Agropolos do Ceará. Disponível em: <http://www.agropolos.org.br>. Acesso em: 15.02.2008.
- CRISÓSTOMO, João Ribeiro. **Diagnóstico sobre a cajucultura do Ceará: Contribuições do Agropacto**. Fortaleza: Embrapa, 2007.
- FIGUEIREDO JUNIOR; Hugo Santana de; **“Análise da Indústria de castanha de caju inserção das micro e pequenas empresas no mercado internacional”**. Revista USAID – Brasil. vol.I., Outubro, 2006.
- FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira; PEIXOTO, N. G. P. **Diagnóstico da Cadeia Produtiva do Agronegócio do Caju no Estado do Ceará**. Fortaleza. 2001
- FRANÇA, Francisco Mavignier Cavalcante; BEZERRA, Francisco Ferrer; MIRANDA, Eduardo Queiroz de; SOUSA NETO, Jaime Martins de. **Agronegócio do caju no Ceará: Cenário atual e propostas inovadoras**, Fortaleza: FIEC, 2008.
- LEITE, L.A. de S. **A agroindústria do caju no Brasil: políticas públicas e transformações econômicas**. Fortaleza (EMBRAPA-CNPAT), 1994.

MARAFON, Gláucio J. **Industrialização da agricultura e formação do complexo agroindustrial no Brasil**. Disponível em < <http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/geografia/geo06a.htm> >, acesso em 08/11/2007.

MARION, José Carlos, **Contabilidade e controladoria em agribusiness**. – São Paulo: Atlas, 1996.

_____. ; **Contabilidade rural**: Contabilidade agrícola, Contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane, **Controladoria**: um Enfoque na Eficácia, São Paulo:Atlas 2007.

PAULA PESSOA, Pedro Felizardo Adeodato; LEITE, Lucas Antonio de Sousa **Cadeia Produtiva do Caju**: subsídios para pesquisa e desenvolvimento, http://www.ceinfo.cnpat.embrapa.br/arquivos/artigo_582.pdf, acesso em 04/05/2008.

QUEIROZ, Timóteo Ramos; ZUIN, Luís Fernando Soares. **Agronegócios**: Gestão e Inovação. 1º ed., São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3ºed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZYLBERSZTAJN, D., NEVES, M. F. (Org). **Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.