

AS ESTRATÉGIAS DE EXPORTAÇÃO DA CASTANHA DE CAJU PARA ATENDER A DEMANDA INTERNACIONAL: Uma análise da empresa Produtos Lucena

Gesuino Carlos Caninde Silva¹
Maria Valéria Pereira de Araújo²

RESUMO

A estratégia empresarial é um fator relevante dentro do planejamento de qualquer organização que pretenda angariar sucesso no ramo em que atua. Diversos são os estudos que proveem ferramentas necessárias ao seu desenvolvimento e formulação, com base na realidade empresarial e comercial do negócio. Ao se escolher atuar no comércio internacional, é necessário que a formulação da estratégia empresarial e seu campo competitivo estejam amplamente baseados numa visão de conhecimento do setor e das regras necessárias à comercialização de produtos ou serviços. Para isso, esse trabalho procurou identificar as estratégias desenvolvidas pela empresa Produtos Lucena para atuar no mercado internacional, direcionando-se mais especificamente ao setor de castanha de caju e seus subprodutos. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com o diretor da empresa, questionando-se as estratégias utilizadas na comercialização dos produtos e a relação comercial internacional. Com a pesquisa foi possível constatar que a Produtos Lucena concorre em franca expansão no mercado nacional e já exporta produtos para alguns países em que possui clientes específicos, e que no atual momento está reformulando seus processos para concorrer predominantemente no comércio internacional da castanha de caju no continente americano.

Palavras-Chave: Estratégia. Exportação. Castanha de caju.

THE STRATEGIES OF CASHEW NUT EXPORTATION TO ATTEND THE INTERNATIONAL DEMAND: An analysis of Produtos Lucena

ABSTRACT

The business strategy is a relevant factor in the planning of any organization that desires to obtain success in the industry in which it operates. There are several studies that provide the necessary tools for the development and formulation, based on the enterprise reality and commercial business. When choosing act in international trade, it is necessary that the formulation of corporate strategy and its competitive field are largely based on a vision of industry knowledge and of necessary rules for the marketing of products or services. For this reason, this study aimed identify the strategies developed by enterprise Produtos Lucena to act in the international market, targeting more specifically the cashew industry and its byproducts. We performed a qualitative research with the company director, questioning the strategies used in the marketing of the products and international trade relationship. Through research was established that the Produtos Lucena competes in a booming domestic market and already exports products to some countries that have specific customers, and at the current time is reformulating their

¹ Acadêmico do Curso de MBA em Logística Empresarial do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: gesuino.carlos@gmail.com

² Professor Orientador do Curso de MBA em Logística Empresarial do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: valeriaraujoubp@gmail.com

processes to compete predominantly in international trade of cashew nuts in the American continent.

Keywords: Strategy. Export. Cashew Nuts.

1 INTRODUÇÃO

O litoral nordestino é tido como centro de origem e dispersão do cajueiro comum, sendo a planta difundida pela América do Sul, América Central, África e Ásia. A partir de 1985, destacaram-se a Índia, Brasil, Moçambique, Tanzânia e Quênia como principais produtores de castanhas de caju no mundo. No Brasil, a concentração da produção de castanhas situa-se nos estados do Piauí, Ceará e Rio Grande do Norte.

A castanha de caju possui um grande significado para a economia do nordeste, tendo em vista que 90% da sua produção é destinada à exportação. Os principais Estados exportadores da amêndoa da castanha de caju (ACC) são, de maior à menor importância, o Ceará, o Rio Grande do Norte e o Piauí. No cenário internacional o Brasil ocupa o 3º lugar no ranking da exportação da amêndoa da castanha de caju, ficando atrás apenas do Vietnã e da Índia.

As delimitações das estratégias organizacionais são necessárias para fornecer produtos ou serviços no mercado internacional. São elas que irão orientar o padrão e as características necessárias ao processo comercial e de exportação para garantir a inserção em outros países.

Este trabalho se propõe a esboçar uma análise das estratégias de exportação da castanha de caju para atender as demandas do mercado internacional, no tocante às implicações necessárias ao comércio internacional, tendo como base de pesquisa a empresa Produtos Lucena, atuante no mercado de beneficiamento da amêndoa da castanha de caju. A pesquisa foi realizada através de questionamentos realizados ao diretor da empresa, que se dispôs a esclarecer pontos a cerca da atuação da empresa no setor, com abstenção de aprofundamento sobre informações organizacionais mais detalhadas, visando preservar os preceitos e planos empresariais.

Com base nas informações contidas no decorrer desse estudo, serão esclarecidas questões suscitadas sobre a conjuntura econômica e observâncias necessárias à exportação da castanha de caju, baseando-se na análise das estratégias de uma empresa regional do segmento, a Produtos Lucena.

Produtos Lucena é uma empresa estabelecida na cidade de Natal/RN, há mais de 20 anos atuando no segmento de beneficiamento e vendas de Castanhas de Caju, frutas cristalizadas e seus derivados. Tem como produto mais atrativo a castanha de caju torrada, adicionada de diferentes sabores, sendo caramelizada com leite condensado, gergelim, chocolate e pimenta, bem como possibilidade de cobertura de chocolate ao leite e chocolate branco.

Atualmente a empresa dispõe de uma linha de produtos bastante diversificados, entre eles as frutas desidratadas, cereais, grãos, queijos desidratados e os produtos regionais, como cachaças, rapaduras, doces, geleias, entre outros.

Produtos Lucena tem em sua fábrica um rigoroso padrão de controle de qualidade, com todas as documentações e exigências impostas pelos órgãos competentes. Seus produtos vêm ganhando destaque no mercado nacional, e como reconhecimento desse fato, exportando para vários países, como Portugal, Espanha, Itália e Estados Unidos. Em Natal, os produtos destacam-se na melhor rede de supermercados da cidade, a rede Nordestão.

Na delimitação da missão e valores da empresa são tomados como base oferecer ao cliente um serviço rápido e eficiente, no que há de melhor dentro do *mix* de produtos da empresa, com visão de crescimento no segmento de atuação, tanto no comércio nacional, quanto no internacional.

Na formulação da estratégia deve-se ocorrer a definição, avaliação e seleção de áreas de negócio nas quais a organização irá concorrer e a ênfase que cada área deverá receber. A questão primordial é a alocação de recursos entre as áreas de negócio da organização, segundo os critérios de atratividade e posição competitiva no segmento de atuação, a delimitação dos processos necessários ao comércio dos produtos e serviços, e as estratégias predominantes ao crescimento e a sobrevivência da empresa no ramo escolhido.

Portanto, o objetivo do estudo é analisar as estratégias de exportação da castanha de caju da empresa Produtos Lucena para atender a demanda internacional. Para atingir esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Identificar os padrões da conjuntura econômica brasileira no ramo da castanha de caju, características regionais, nacionais e internacionais; Levantar as estratégias utilizadas para alcance dos objetivos organizacionais no mercado nacional e internacional e; Estabelecer os padrões estratégicos inerentes ao planejamento organizacional da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para se dispor de uma maior abrangência de informações, no decorrer deste trabalho será esboçado aspectos referentes as Estratégias Empresariais e a Economia Brasileira, juntamente com a dinâmica da exportação da castanha de caju em âmbito internacional, nacional e regional, para se ter a concepção do que se faz necessário para uma empresa se garantir de forma equilibrada no mercado nacional e internacional.

2.1 ESTRÁTEGIA ORGANIZACIONAL

Em diversos ramos a estratégia é abordada como um plano eficiente para alcançar aquilo que é almejado. Em outras palavras, é o processo de traçar caminhos, criar hipóteses, fazer previsões, estabelecer metas e buscar a máxima eficiência e eficácia.

Estratégia é criar ajuste entre atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de fazer bem várias coisas – e não apenas algumas – e da integração entre elas. Se não houver ajuste entre as atividades, não há estratégia diferenciada e há pouca sustentabilidade. (MINTZBERG et al., 2003, p.39)

Com a internacionalização, as empresas devem estar permanentemente munidas de estratégias bem fundamentadas, de modo a contornar as dificuldades organizacionais internas e externas encontradas e concorrerem com maior competitividade, estabilidade e rentabilidade.

2.1.1 Análise do ambiente

O ambiente organizacional exige monitoramento constante, para a análise das oportunidades que surgem, os riscos que podem surgir, os pontos fortes e os pontos fracos da organização e da concorrência. É uma visão geral de um determinado segmento e até mesmo em qual mercado ela se insere. Com essa breve definição, abre-se um leque de informações que são necessárias para um bom funcionamento de uma empresa.

A análise organizacional é o estudo efetuado pelo administrador de empresas a respeito das particularidades de seus negócios, com o intuito de melhor conhecer seus diversos aspectos, os quais podem ser pessoas, tecnologia utilizada, estrutura física construída, processos existentes na empresa, conhecimentos gerados no serviço, enfim, é o conjunto de fatores que, unidos, oferecem ao administrador uma visão geral da empresa. (SERTEK, 2007, P.26)

A necessidade da realização da análise do ambiente está ligada à Teoria Geral dos Sistemas. Segundo Certo et al. (2005), de acordo com a teoria, o ambiente organizacional são mais do que sistemas fechados, são também de sistemas abertos, na qual recebem influência do ambiente onde estão inseridas, cabendo aos administradores desenvolver sobre essas influências métodos para uma direção positiva e que contribua para o sucesso da organização. Esse desenvolvimento varia de organização para organização.

De acordo com Certo et al. (2005), os ambientes de uma organização se divide em três. O primeiro nesse segmento é o ambiente geral, com componentes econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos, delimitando-se: o componente econômico, definido pelos lucros, taxas, balanço de pagamentos, receita PIB, etc; o componente social, que define as características da sociedade na qual a organização está inserida, como os costumes, níveis educacionais e etc; o componente político, compreendendo elementos relacionados aos governantes, como criações de leis, partidos políticos e etc; o componente legal, que consiste nas leis vigentes na qual a empresa é obrigada a respeitar; e por último o componente tecnológico, que se refere a novas tecnologias utilizadas para o aumento da produção.

O segundo segmento dos ambientes da organização é o ambiente operacional, composto pelos componentes cliente, concorrência, mão-de-obra, fornecedor e internacional, onde: o componente cliente reflete a aceitação ou rejeição do produto, orientando assim a empresa ao aperfeiçoamento ou descarte do produto; o componente concorrência, definido como fator-chave no desenvolvimento estratégico empresarial, em que a organização avalia sua capacidade, seus pontos positivos e negativos; o componente mão-de-obra, que analisa o nível de conhecimento, faixa etária, valores salariais, e os atrativos que a empresa proporciona; o componente fornecedor, que inclui venda, prazo de entrega, disponibilidade de matéria prima, qualidade e credibilidade; e o componente internacional, compreendendo as leis e as práticas políticas a nível internacional.

O terceiro e último segmento é o ambiente interno, composto por aspectos organizacionais, como a habilidade da equipe administrativa, a estrutura, os objetivos, a política interna, registro dos sucessos e redes de comunicação; os aspectos de *marketing*, que inclui as estratégias de preço, produto, distribuição e de promoção; os aspectos financeiros, que compreende a lucratividade, liquidez,

atividades e as oportunidades de investimentos; os aspectos de pessoal, que consiste às relações trabalhistas, práticas de recrutamento, treinamentos, avaliação de desempenho, sistema de incentivos, a rotatividade e o absenteísmo; e por último, ainda dentro da análise do ambiente interno, os aspectos de produção, que engloba o *layout* das instalações da fábrica, uso da tecnologia, aquisição de matéria-prima, controle de estoques, uso de subcontratação, e pesquisa e desenvolvimento.

2.1.2 Formulação da estratégia

Para a formulação da estratégia se faz necessário a análise de questões críticas, como os propósitos e os objetivos da empresa, qual a direção que a empresa está caminhando, o que pode ser feito para atingir os objetivos e que fatores ambientais a organização enfrenta. A análise dos fatores internos e externos demonstra as oportunidades e riscos que surgem no decorrer da tomada de decisões.

Formular estratégias implica determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos. Isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de a organização atingir as suas metas. (CERTO, 2005, p.69)

A alta administração formula a estratégia para atingir o interesse global da organização. As estratégias podem ser de concentração, onde todo o foco é canalizado em uma única linha de negócio; de estabilidade, onde a estratégia consiste em manter seu segmento de negócio; de crescimento, com integração vertical, integração horizontal e diversificação; e há também estratégias de redução de despesas, composta pela rotatividade, desinvestimento e liquidação.

A análise estrutural de forças competitivas prevê cinco forças, dentre elas: o risco de novos concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, os riscos de produtos substitutos e a rivalidade entre concorrentes.

Os critérios para uma boa estratégia devem corresponder ao ambiente externo, ter uma vantagem competitiva, ser consistente, flexível, e estar de acordo com a missão organizacional.

2.1.3 Administração estratégica e negócios internacionais

A “administração internacional”, segundo Certo et al.(2005), é definida como atividades afora das fronteiras nacionais, no que diz respeito à missão organizacional de uma empresa, que passa a administrar negócios em âmbito internacional. Estas atividades podem ser as mais variadas, como vendas, produção, exportação e etc.

Assim como outros empreendimentos nacionais, os negócios internacionais estão submetidos a riscos e oportunidades, como: as oportunidades que proporcionam ao administrador formas de adquirir ganhos, e melhor interação no mercado internacional com fins de obter benefícios; a diminuição de custos de processos operacionais, comprando matéria prima de mercados estrangeiros que possuem preços mais baixos e fabricando produtos em países onde o custo de produção é menor; aumento de vendas e lucros, introduzindo produtos em mercados menos competitivos; e garantia de crescimento contínuo, explorando métodos de publicidade voltados ao ambiente internacional.

Apesar dos benefícios, os negócios internacionais também são submetidos a riscos de mercado, tais como: diferenças políticas, culturais e econômicas, enfrentando problemas para lidar com uma pluralidade de aspectos como economia e política instável, problemas para se adaptar a cultura local e etc; falta de controle sob a concorrência no mercado internacional, ocorrendo problemas para se manter informado sobre a concorrência, pela existência de barreiras como dificuldade na coleta de informações sobre a concorrência em mercados internacionais; pluralidade no sistema monetário que dificulta a administração da empresa devido a, existência de dois ou mais sistemas monetários, gerando problemas em transferência de produtos, mudança corrente no valor atribuído a moeda, e diferentes taxas; aumento significativo do risco político, que neste aspecto Certo et al. (2005, p. 242) define o risco político como: “[...] uma potencial perda de controle sobre a propriedade ou benefícios de empreendimentos devido a ações de governos estrangeiros”, resultando em efeitos negativos nas operações da organização.

O cenário dos negócios internacionais em sua grande parte é formado por corporações multinacionais.

Uma corporação multinacional é uma organização que movimenta operações significativas em mais de um país. A empresa que investe em operações internacionais é chamada de empresa matriz; o país no qual o investimento é feito é chamado de país anfitrião. No entanto, acima de

tudo, a corporação multinacional vê a si mesma como um todo e, ao desenvolver e implementar estratégia, procura fazê-lo de modo unificado, ou seja, incluindo todas as áreas de envolvimento internacional (CERTO et al., 2005, p. 245)

De acordo com Certo et al.(2005), para analisar o ambiente em que uma multinacional está inserida, é necessário um olhar crítico e abrangente, por se tratar de uma situação de maior complexidade, que envolve análise de componentes social, econômico, tecnológico, legal e político, retratando componentes internacionais, como fornecedores, concorrentes, clientela e ambiente de trabalho operacional e envolvendo todos os componentes importantes do ambiente interno da empresa.

Nos negócios internacionais os processos básicos da administração estratégica sofrem mudanças em suas dinâmicas. As diretrizes organizacionais devem ser cautelosamente planejadas, devido à existência de barreiras impostas pelo país anfitrião que podem interferir nas metas organizacionais de propriedade, emprego, lucro, treinamento e tecnologia.

Para Certo et al.(2005), as estratégias adotadas pela empresa, devem refletir suas metas organizacionais, porém, o foco das estratégias sempre será lidar com a concorrência. No âmbito internacional as empresas utilizam estratégias como: investimento direto, estratégia que implica na aquisição de ativos em um país por uma empresa de outra nacionalidade; acordo de licenciamento, no qual a empresa vende uma licença que garante o uso de sua marca por outra empresa; *joint ventures*, que conforme Certo et al. (2005, p. 250) “[...] é uma parceria entre duas empresas que desejam investir em negócios de interesse mútuo”, envolvendo organizações de diferentes nacionalidades; importação e exportação, adotando estratégias competitivas, impondo barreiras em seu mercado interno, dificultando a entrada de empresas estrangeiras, enquanto adentram no mercado da concorrência.

A implementação estratégica internacional é uma atividade complexa, pois analisa o funcionamento interno e externo da organização para atender as exigências e alcançar a eficácia durante o processo de implementação. Assim, em seguida pressupõe-se uma avaliação estratégica que irá verificar a eficácia da estratégia escolhida, utilizando métodos predefinidos, como o retorno sobre investimentos (ROI), para que sejam feitas as devidas mudanças no processo estratégico.

2.2 BREVE ANÁLISE DA CONJUNTURA ECONÔMICA BRASILEIRA

A economia brasileira mostrou sinais significativos de queda no ano de 2013. Segundo Wilher (2013), a produção na indústria obteve queda de 2% no mês de maio, enquanto houve estabilidade no comércio na pesquisa mensal, nesse mesmo mês, com um singelo avanço de 0,03%. Segundo o IPEA (2013), o crescimento de 0,6% do Produto Interno Bruto (PIB) nos primeiros meses do ano, ficou abaixo das expectativas.

O crescimento do PIB esteve concentrado no investimento (4,6%), em contraste com a estabilidade das famílias (0,1%), e do consumo do governo que obteve uma variação nula, tendo uma contribuição negativa do setor externo com a redução das exportações, cerca de -6,4%, e crescimento das importações (6,3%).

A oferta da indústria de transformação cresceu, com variação de 0,3% em comparação ao semestre anterior. A agropecuária teve um desempenho positivo, com alta de 9,7%, o setor de serviço cresceu somente 0,5% e a indústria extrativa mineral sofreu queda de 2,1% (IPEA, 2013). Havendo oscilações de valores em alguns setores.

Com a saída de capitais externos houve uma redução na oferta de dólar, e como consequência uma desvalorização de mais de 10% sobre a moeda brasileira, em relação à moeda norte-americana. Wilher (2013) ressaltou que a redução de importação de *commodities* da China e menor crescimento mundial gerou déficit na balança comercial brasileira no decorrer de 2013, apontando um quadro de consecutiva desvalorização da taxa de câmbio.

De acordo com Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada:

A redução do excesso de dólares no mercado pode ter sido um dos fatores que pressionaram a taxa de câmbio, mas o fator dominante parece ter sido a afirmação do presidente do Federal Reserve (Fed) deque iniciará, ainda este ano, a retirada dos estímulos monetários que têm caracterizado a atuação do banco desde a crise de 2008. Por conta disso, o dólar apresentou tendência de valorização em relação a quase todas as moedas internacionais no período recente. As autoridades brasileiras reagiram de duas formas à pressão sobre o câmbio: o Ministério da Fazenda (MF) eliminou algumas restrições aos fluxos de capitais – Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) sobre aplicações de investidores estrangeiros em renda fixa e sobre operações com derivativos cambiais –, e o Banco Central voltou a atuar na ponta vendedora do mercado de câmbio (IPEA, 2013, p. 35).

Nos Primeiros meses de 2013, o cenário econômico mundial não apresentou novidades, mantendo quase equivalências ao logo do ano anterior. Ainda relatado pelo (IPEA, 2013), com a contínua evolução moderada nas atividades econômicas, a

inflação segue em baixa em quase todo o mundo, beneficiada por movimentos “baixistas” nos preços das *commodities*, onde a política monetária é claramente expansionista, com taxas de juros reais muito baixas.

2.2.1 O Brasil na exportação de castanha de caju no âmbito internacional

O consumo mundial de Castanha de Caju tem relação com a distribuição de renda. No Brasil, principalmente no nordeste, o consumo da castanha de caju é frequente, mas para os países que importam a castanha esse consumo é limitado, tido como uma iguaria para degustação. A Amêndoa de Castanha de Caju (ACC) possui um valor agregado para atender o gosto do consumidor. Ela é beneficiada de acordo com os critérios do mercado consumidor, como por exemplo: castanha caramelizada, torrada, caramelizada com gergelim, etc. Tal estratégia é utilizada para atender com maior abrangência as imposições de diversos clientes em vários países, sendo usualmente mais utilizada a castanha salgada para servir de acompanhamento em *drinks* e a castanha *in natura* para ser usada em produtos de confeitaria.

Segundo o Banco do Nordeste do Brasil (2009), as exportações mundiais de castanha de caju alcançaram US\$ 1,3 bilhão em 2006, com uma exportação de 280 mil toneladas. Os maiores exportadores mundiais, em sequência de exportação, foram a Índia, o Vietnã e o Brasil.

No Brasil, os principais Estados produtores de castanha de caju são, de maior a menor importância, o Ceará, o Rio Grande do Norte e o Piauí. Com relação aos dados apresentados pelo Portal Mercado Aberto (2013), a produtividade brasileira ainda é baixa em relação a outros países como Vietnã, Nigéria e Índia. Mesmo assim, pesquisadores nacionais acreditam que há possibilidade de reversão dessa situação com a ampliação da atividade, com manejo adequado e investimentos em tecnologia, principalmente na região Nordeste, onde há mais de 10 (dez) pólos industriais produtores da castanha de caju.

2.2.2 Rio Grande do Norte na produção da castanha de caju

No estado do Rio Grande do Norte, o setor da castanha de caju é o segundo segmento produtivo mais importante do estado. Esse setor está ligado em uma cadeia produtiva familiar, inseridas principalmente em cooperativas que fazem o

fornecimento do produto para empresas que trabalham com o beneficiamento e exportação. Os municípios com ênfase na produção da castanha de caju são Serra do Mel, Mossoró e Areia Branca, sendo Serra do Mel o maior produtor do segmento. Já as empresas que fazem o beneficiamento para a exportação estão concentradas na cidade de Mossoró.

Em decorrência das estiagens, no período de 2012 e 2013, houve a necessidade de importação da castanha de caju, na qual foram seguidamente beneficiadas e encaminhadas para a exportação. Segundo o Portal Mercado Aberto (2013), com a redução na produção da castanha de caju por causa da seca, os Estados do Rio Grande do Norte e Ceará importaram, nos três primeiros meses do ano (2013), 19.687 (dezenove mil seiscentos e oitenta e sete) toneladas do produto *in natura* dos países africanos, Gana e Costa do Marfim.

3 METODOLOGIA

O presente estudo analisa informações decorrentes do setor exportador da castanha de caju no Rio Grande do Norte. Para tal, foi utilizada como objeto de pesquisa a empresa Produtos Lucena, localizada no bairro de Candelária, na cidade de Natal.

O estudo qualitativo foi realizado como base de pesquisa, relacionando meios para uma maior compreensão dos trâmites enfrentados pela empresa exportadora no segmento de castanha de caju.

O tipo de pesquisa é qualitativa, já que preocupa-se em analisar e interpretar fatores mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece interpretação mais detalhada sobre as investigações (LAKATOS; MARCONI, 2004). Quanto aos fins, a pesquisa é considerada exploratória, para uma busca de dados mais precisa. Uma definição sobre o que é uma pesquisa exploratória e relatada por Gil (1999, p. 43), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Para maior abrangência de dados, realizou-se um estudo de caso, sendo ele intrinsecamente ligado a pesquisa qualitativa. O Estudo de Caso refere-se ao levantamento profundo de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus

aspectos (LAKATOS; MARCONI, 2004). Tomou-se como base a entrevista semiestruturada. Para uma maior clareza, Lakatos e Marconi (2004) relatam que a entrevista semiestruturada é quando o entrevistador tem liberdade para o desenvolvimento de situações em qualquer direção que lhe é cabível, sendo uma forma mais ampla de explorar o objeto estudado.

Nesse caso, foi aplicado um roteiro de entrevista para analisar a empresa, contendo 10 (dez) questões, com vistas a esclarecer a dinâmica que a empresa sofre em decorrência da internacionalização e o esclarecimento das estratégias que a empresa utiliza para atender a demanda do mercado internacional. Além disso, foi desenvolvida uma análise de dados secundários, para suprir com clareza as informações obtidas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Para melhor elucidar o campo de atuação da organização, são abordados dados relacionados à castanha de caju no cenário internacional, nacional e regional, especificamente no Rio Grande do Norte, com o objetivo de suscitar informações em torno do segmento empresarial.

4.1 DADOS INTERNACIONAIS DO SETOR DE CASTANHA DE CAJU

O consumo mundial de nozes de castanha de caju tem relação geográfica e com o padrão econômico, ou seja, distribuição de renda. A cultura da região determina sua principal forma de consumo, como por exemplo, a castanha salgada que é servida como acompanhamento na degustação de bebidas alcoólicas, ou a doce, utilizada em produtos de confeitaria.

Segundo Pessoa e Leite (2013), o mercado de amêndoa de castanha de caju pode ser dividido em dois segmentos: o que exige amêndoas inteiras, brancas e totalmente isentas de manchas ou injúrias, com preços mais elevados por suas especificidades; e outro com menos exigências específicas, baseado nos tipos quebrados e manchados, com preços relativamente mais baixos.

No primeiro a diferenciação constitui como um meio de agregação do valor e inserção no mercado, no segundo é mais acentuada a concorrência por preço. Nesse caso, é utilizado como insumo nos produtos de confeitaria e padaria. Condicionando um mercado de *commodity*, onde o baixo custo de produção e

processamentos são fundamentais para a participação no mercado (PESSOA; LEITE, 2013).

Quanto à produção em nível internacional, a Índia lidera a produção mundial de castanha de caju e as transações comerciais internas e externas. Conforme o Embrapa (2013) observa-se que, mesmo sendo o maior produtor mundial de castanha de caju, com participação de 25%, a produção é insuficiente para atender o mercado interno.

Tabela 1 – Top Exportações – Castanha de caju sem casca - 2010

Posição	País	Quantidade (toneladas)	Valor unitário (\$/toneladas)	Valor em dólares (1000 \$)
1	Vietnã	194.622	5.830	1.134.740
2	Índia	92.598	6.066	561.740
3	Brasil	42.174	5.443	229.564
4	Holanda	35.097	4.952	173.793
5	Emirados Árabes Unidos	9.389	4.700	44.129
6	Alemanha	4.246	6.505	27.620
7	República Unida da Tanzânia	30.206	879	26.541
8	Indonésia	7.109	3.176	22.581
9	Bélgica	2.848	6.133	17.467
10	Moçambique	3.706	4.608	17.079
11	Reino Unido	2.212	7.004	15.492
12	Estados Unidos da América	2.227	5.916	13.176
13	Itália	821	9.116	7.484
14	Cingapura	696	6.833	4.756
15	Grécia	506	6.955	3.519
16	Luxemburgo	411	8.007	3.291

Fonte: FAOSTAT (2013).

Ainda ressaltado pelo Embrapa (2013), a Índia e o Vietnã, que lideram a produção mundial, possuem um mercado importador de ACC (amêndoa de castanha de caju) mais diversificado que o Brasil, pois segundo informações obtidas junto a empresários e em publicações especializadas como a Revista The Cracker, esses dois países exportam cerca de 40% das suas amêndoas de castanha de caju para os Estados Unidos.

Em relação a produtos resultantes da produção da ACC, como por exemplo, o pedúnculo, as perspectivas são otimistas. O suco de caju quando processado a quente (tradicional) perde grande parte dos seus atributos naturais e exige níveis elevados de conservantes e estabilizantes. Mas com o advento de novas técnicas de

processamento, o suco processado a frio, mediante modernos procedimentos de microfiltração (mantendo as características naturais do produto) pode estabelecer um patamar novo para esse tipo de produto, não sendo descartada a possibilidade, futuramente, de fazer parte da matriz internacional de *blends* de sucos.

Conforme o Embrapa (2013), nesse caso haveria uma grande elevação da demanda por matéria-prima (pedúnculo), proporcionando o incremento de novos cultivos de materiais, com menos índices de presença de taninos e com elevados teores de sólidos solúveis. Além disso, a obtenção de xarope (suco concentrado, mercado de frutose) e a produção de farinha (pó do caju) colocam-se ao lado da produção de ração animal como outras possibilidades para valorização e utilização do pedúnculo, como forma de redução do grande desperdício e vislumbrando um maior equilíbrio da receita dos produtores.

4.2 A CASTANHA DE CAJU NO ÂMBITO NACIONAL

A “cajucultura” comercial foi implantada no Nordeste na década de 1970, com o apoio da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE). O Banco do Nordeste do Brasil (2009) afirma que foi utilizada, na época, dois mecanismos de incentivo fiscal: o Fundo de Investimentos Setoriais (Fiset), para reflorestamento com cajueiros, e o Fundo de Investimentos do Nordeste (Finor), para o desenvolvimento da indústria processadora de castanha. Esses incentivos possibilitaram a introdução de aproximadamente 300 mil hectares de cajueiro gigante, e a implantação de dez grandes indústrias processadoras nas cidades de Fortaleza, Mossoró e Teresina.

A castanha de caju constitui um segmento de importância social e econômica para a região do Nordeste do Brasil, sendo a maior produtora da castanha de caju no país. Segundo a Fundação Banco do Brasil (2010), a Amêndoa de Castanha de Caju (ACC) é um produto comercial de grande importância, pois cerca de 90% de sua produção é destinada para o mercado externo, sendo seus principais países importadores os Estados Unidos, o Canadá e a Holanda.

Os mais notáveis produtores e exportadores de castanha de caju encontram-se nos Estados de Ceará, Rio Grande do Norte e Piauí. O Estado do Ceará é o maior exportador do Brasil, seguido pelo Rio Grande do Norte e o Piauí.

Tabela 2 – Exportação de amêndoa de castanha de caju

Exportação de Amêndoa de Castanha de Caju (ACC) - NCM: 08013200 – Castanha de caju, fresca ou seca, sem casca.		
Período de Janeiro à Junho (2013)		
Local	US\$ FOB	Peso Líquido(Kg)
Ceará	54.005.844	8.347.329
Piauí	265.058	40.257
Rio Grande do Norte	14.496.918	2.200.976
Demais Estados	16.727	1.656
Total da exportação brasileira de ACC	68.784.547	10.590.218

Fonte: AliceWeb2 (2013)

Analisando a tabela de exportação de ACC do primeiro semestre do ano de 2013, percebe-se que o Ceará lidera o ramo de exportação no segmento, cerca de 78,5%. Na sequência o Rio Grande do Norte com 21,1%, o Piauí 0,38% e demais regiões 0,02%.

Logo abaixo, é demonstrada uma análise comparativa da exportação de ACC nos anos de 2011, 2012 e 2013, no período de janeiro à junho.

Tabela 3 – Exportação de ACC: período de 2011 à 2013.

Exportação de Amêndoa de Castanha de Caju (ACC) - NCM: 08013200 – Castanha de caju, fresca ou seca, sem casca.			
Período de Janeiro a Junho (2011- 2013)			
Local	2011(US\$ FOB)	2012(US\$ FOB)	2013 (US\$ FOB)
Ceará	96.700.031	88.305.262	54.005.844
Piauí	322.084	332.093	265.058
Rio Grande do Norte	22.793.913	22.828.599	14.496.918
Demais Estados	12.042	4.757	16.727
Total da exportação brasileira	119.828.070	111.470.711	68.784.547

Fonte: AliceWeb2 (2013)

A indicativa tabela mostra que a exportação de ACC no primeiro semestre dos anos de 2011 a 2013 está em déficit, na ótica da exportação brasileira e também nos estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Piauí. Em demais regiões do Brasil houve um crescimento, comparando-se os anos de 2011 e 2013.

De acordo com Antônio Lúcio Carneiro, presidente do Sindicaju (2013), o Brasil é o terceiro produtor de castanha de caju “*in natura*”, e também pela oferta de

amêndoa de caju, sendo reconhecido pela qualidade de suas amêndoas e pela confiabilidade de seus fornecedores.

Com relação aos dados apresentados pelo Portal Mercado Aberto (2013), a produtividade brasileira ainda é baixa em relação a outros países como Vietnã, Nigéria e Índia. Mesmo assim, pesquisadores nacionais acreditam que há possibilidade de reversão dessa situação com a ampliação da atividade, como o manejo adequado e investimentos em tecnologia, principalmente na região do Nordeste, onde há mais de 10 (dez) pólos industriais produtores da castanha de caju.

Os autores Guanziroli, Souza Filho e Júnior (2013), relatam que a melhor tonificação da atividade do Nordeste dependerá do envolvimento entre as instituições de pesquisas, assistências técnicas, capacitação, crédito, além da determinação de políticas públicas que valorizem os consumos locais.

Portanto, vê-se a necessidade de um maior apoio do setor público em pesquisas referentes à produção em grande escala, acompanhada de incentivos à qualidade do produto, por iniciativas de investimento financeiros no setor, em que haja uma maior dinâmica na produção da castanha de caju, que conseqüentemente tornará o produto mais competitivo perante os demais países produtores e exportadores.

4.3 O RN E A EXPORTAÇÃO DA CASTANHA DE CAJU

No estado do Rio Grande do Norte, o setor da castanha de caju é o segundo segmento produtivo mais importante. Este setor está altamente ligado à geração de empregos e rendas nas áreas rurais. Segundo a Central do Investidor (2013), a cultura da castanha teve um considerável impulso nas três últimas décadas, quando o mercado interno e externo aqueceu e surgiram agroindústrias de beneficiamento de castanha distribuídas pelo Estado. E seu âmbito de maior concentração, abrange os municípios de Serra do Mel (maior produtor do RN), Mossoró e Areia Branca, na fronteira com o Ceará.

Conforme Araújo e Costa (2009), a safra de castanha de caju do Rio Grande do Norte, teve uma ligeira recuperação em relação à safra dos anos anteriores. A produção totalizou 48.877 toneladas – dados do IBGE. A estimativa para a safra do ano de 2009/2010, que vai de setembro a janeiro, foi esperada com otimismo em

termos de crescimento da produção, pois as condições meteorológicas estavam favoráveis à cultura, o que leva o setor a ter boas perspectivas de aumento de produção.

Avaliações preliminares referentes à safra de 2009/2010 mostraram boas expectativas, indicando uma produção superior a 45.500 toneladas, que representa 6,1% de acréscimo em relação à safra anterior. Já na questão da área a ser colhida, a expectativa de crescimento foi de 1%, representando cerca de 119.000 hectares, e com expectativas de aumento de produtividade média por quilo em torno de 4,4%, passando para 380 kg/ha.

Tabela 4 – Castanha de caju: comparativo de área e produção

CASTANHA DE CAJU: COMPARATIVO DE ÁREA E PRODUÇÃO SAFRA 2008/2009 E 2009/2010						
ESTADO	Área (hectares)			Produção (toneladas)		
	2008/09	2009/10*	Var. (%)	2008/09	2009/10*	Var. (%)
RN	117.685	119.000	1,1	42.877	45.500	6,1

(*) Estimativa

Fonte: Costa (2013)

Elaboração: IBGE, EMATER, CONAB-RN e setor da cajulicultura.

Dados comparativos com relação a produção de castanha de caju, são apresentados na tabela 5.

Tabela 5 – Castanha de caju in natura – Área, Produtividade e Produção

Safra 2012/2013											
Brasil/Região - UF	Área colhida (Hectares)			Produtividade (Hectares)			Produção (Toneladas)			Participação % na Produção Região-UF/Brasil Safra 2012	Participação % na Produção Região-UF/Brasil Safra 2013 (*)
	Safra 2012 (a)	Safra 2013 (b)	Var.% (b/a)	Safra 2012 (c)	Safra 2013 (*) (d)	Var.% (d/c)	Safra 2012 (e)	Safra 2013 (*) (f)	Var.% (f/e)		
Brasil	750.970	713.528	-5,0	101	381	277	76.054	272.177	257,9	100	100
Nordeste	750.970	713.528	-5,0	101	381	277	76.054	272.177	257,9	100	100
Maranhão	16.999	16.035	-5,7	290	349	20	4.925	5.590	13,5	6,5	2,1
Piauí	165.410	133.330	-19,4	54	379	603	8.923	50.562	466,6	11,7	18,6
Ceará	400.285	407.455	1,8	96	405	321	38.574	165.143	328,1	50,7	60,7
Rio Grande do Norte	129.497	122.664	-5,3	139	337	142	18.003	41.298	129,4	23,7	15,2
Paraíba	5.412	4.689	-13,4	151	302	100	818	1.415	73,0	1,1	0,5
Pernambuco	6.187	3.776	-39,0	550	820	49	3.401	3.096	-9,0	4,5	1,1
Bahia	27.180	25.579	-5,9	52	198	282	1.410	5.073	259,8	1,9	1,9

(*) Estimativa

Fonte: IBGE

Elaboração: Conab (2013)

Analisando os dados das safras de 2008 a 2010 e comparando com a safra de 2012, houve um singelo aumento na produção, já comparando os anos 2012 e 2013 onde houve um declínio anual, a variação da área colhida passou de 1,1% para -5,3%. Em relação à produção por tonelada pode-se perceber que durante a safra de 2008 a 2010 devido as condições climáticas favoráveis houve um aumento variável de 6,1%, já em 2012 ocorreu um declínio na produção devido as condições não favoráveis como a seca no interior do estado. Mas em 2013 as condições para cultivo do caju e processamento da castanha passaram a ser favoráveis, fazendo a produção passar de 18,003 toneladas em 2012, para 41,298 toneladas no ano seguinte, uma variação 129,4%, um enorme aumento em relação ao ano passado.

5 ANÁLISE DA ENTREVISTA COM O GESTOR

Durante a realização da pesquisa, em questão de dados primários coletados com o gestor, foi observado que a empresa Produtos Lucena tem estratégias formuladas à curto e à longo prazo, para melhorar o seu desempenho comercial, aumentar suas vendas e consequentemente as suas receitas.

Dentre as suas principais estratégias comerciais destacam-se: a modificação de seus processos administrativos, o aumento do seu espaço físico e a reformulação da estrutura funcional, para que se obtenha uma maior abrangência no mercado internacional. Porém estes planos serão implementados em longo prazo, tendo em vista o tempo e os investimentos que serão necessários para essa mudança organizacional. As estratégias atuais são focadas na qualificação, seguida por um rigoroso padrão de qualidade, no que tange ao fornecimento do produto e aos parceiros comerciais. Posteriormente entra a diversificação, com o oferecimento de um grande *mix* de produtos como geleias, queijos, doces, bebidas, grãos, frutas cristalizadas, entre outros.

A base de processamento e produção da castanha de caju é artesanal, portanto, a Produtos Lucena não dispõe de uma grande quantidade de produto, mas baseia-se no padrão de qualidade já reconhecido, para atender de forma mais específica o mercado internacional. No mercado nacional existem pólos de distribuição tanto no RN quanto pelo Nordeste do Brasil, para atender a demanda exigida pelo mercado local.

A organização possui um selo de classificação internacional de características dos produtos, elaborada por normativos dispostos pelos Estados Unidos da América (EUA), comprovando a qualidade do produto. Em âmbito internacional, a Produtos Lucena mantém relações comerciais com países membros do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), dispondo, para isso, de um escritório que trata das questões técnicas e jurídicas dentro do trâmite comercial, principalmente no enquadramento das normas vigentes do MERCOSUL.

No que tange à exportação do produto, o mesmo é realizado por modal de transporte aéreo, pois o valor agregado do produto é consistente e a castanha de caju necessita de cuidados especiais de armazenagem para manter-se íntegra até a chegada ao consumidor final. Além disso, a Produtos Lucena possui parceria com empresas transportadoras que ofertam um valor mais baixo, o que ressalta a importância das ligações empresariais para manter o produto competitivo no mercado.

A forma de pagamento internacional utilizada é a remessa antecipada, em que o cliente importador faz o pagamento e a empresa posteriormente envia o produto. Essa modalidade de pagamento está embasada na confiança do importador para com o exportador, já que ele enviará a quantia antes mesmo de receber a mercadoria.

Em termos de responsabilidade social, a organização mantém uma valorização da rede produtiva, estabelecendo uma relação recíproca entre os produtores, pois coleta as castanhas de caju de micro regiões produtivas em Serra do Mel, cidade do interior do estado do Rio Grande do Norte, para posterior beneficiamento do produto. Além da responsabilidade social referente à valorização dos pequenos produtores e agricultura familiar, a empresa possui critérios de preservação ambiental no uso e aproveitamento dos recursos naturais necessários ao processo de beneficiamento da castanha de caju.

Há um compromisso com a responsabilidade civil na qualidade do produto colocado no mercado interno e externo, pelo padrão já reconhecido pelos clientes, mas também por ser uma empresa referência no mercado, revisada periodicamente por órgãos sanitários e de controle de qualidade. Durante o beneficiamento da castanha de caju, são constantemente realizadas análises micro e macro biológicas do produto, para obter maior respaldo e comprovação da qualidade do produto oferecido ao cliente final.

Um dos pontos interessantes relacionados à estratégia mercadológica, é que a Produtos Lucena não se preocupa com a concorrência, visto que sua estratégia está pautada na diferenciação do produto pela qualidade agregada.

Quanto ao comércio internacional, a organização está em *status* emergente, mas com estratégias de mercado bem consolidadas. “Estamos reformulando e estruturando nossos processos para melhor atender os clientes nacionais e internacionais”, relata o Sr. Augusto, diretor da Produtos Lucena. Observa-se que o embasamento estratégico em estruturação é um fator importante na empresa, e com visão de longo prazo pode-se estabelecer relações de confiança e fidelização da clientela, ao mesmo tempo que engloba crescimento econômico e desenvolvimento da relação comercial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada com a empresa Produtos Lucena teve por base observar a dinâmica do mercado em relação à exportação da castanha de caju. Foram obtidas as informações propostas, e seguidamente analisou-se as estratégias utilizadas para atender o mercado internacional. No decorrer do estudo, foi perceptível que a empresa está ciente do mercado na qual está inserida e busca de forma adequada atender o mais abrangente possível o mercado interno e externo, dentro de suas limitações, utilizando-se também de parcerias comerciais.

Dentre as estratégias adotadas pela empresa para um crescimento econômico, pelo objeto estudado, a de maior destaque foi o controle da qualidade do produto, que se mostrou bastante interessante tendo em vista que o produto é a base para uma relação consolidada com o mercado consumidor. Além disso, é adotada pela empresa a diversificação de seus produtos para um maior alcance da demanda no mercado que ela está inserida, e como um dos alicerces para o alcance da qualidade de seus produtos, há a contribuição de parceiros comerciais, como as empresas de transporte aéreo que facilitam a distribuição logística do produto em alguns países.

A conjuntura econômica brasileira é bastante visada por suas tributações, assim como as normas de comércio que são bastante burocráticas. Foi afirmado pelo diretor da empresa que a estrutura econômica do Brasil é ineficiente, pois há uma taxaço muito alta nas importações de produtos, porém, o governo já se pré-

dispõe de incentivos à exportação. Sabe-se que esse incentivo tem como objetivo tornar o produto brasileiro mais competitivo no âmbito internacional, e que as exportações são favoráveis para a balança comercial, pois há contração de divisas externas.

Na esfera internacional da castanha de caju, os países líderes em produção e exportação são a Índia e o Vietnã. O Brasil ainda está em face de crescimento para atender de forma mais ampla o mercado internacional. Isso se dá pela aquisição e atualização no plano de tecnologia por parte do setor público. No país, as exportações das castanhas de caju diminuíram significativamente em decorrência das secas, e como consequência o Ceará e o Rio Grande do Norte tiveram a necessidade da importação do produto de outros países para o posterior beneficiamento e exportação.

Com estratégias empresariais implementadas em âmbito internacional, a organização pode usufruir de oportunidades e riscos, a exemplo disso um custo operacional mais baixo, aumento das vendas e dos lucros, garantia de um crescimento contínuo em relação a seus concorrentes e o defronte com muitas diferenças políticas, econômicas e culturais.

Não obteve-se no decorrer do estudo a delimitação de uma estratégia específica dentro da teoria que seja mais utilizada pela empresa estudada, mas é possível citar de forma sucinta que a organização utiliza a estratégia de diversificação de produto para atender o mercado interno e de controle de qualidade, para atender ao mercado interno e o internacional. Os padrões estratégicos estão na estabilidade da meta que a empresa estabelece, que no caso, como já citado, é o foco na qualidade de seus produtos.

A pesquisa realizada na Produtos Lucena foi bastante consistente, em que foi possível obter maior clareza a cerca dos trâmites comerciais que a empresa sofre em seu cotidiano. Além do conhecimento das estratégias que ela utiliza, pôde-se perceber que está focada em uma relação “amigável” entre seus fornecedores e contribuintes.

No decorrer da entrevista foi sentido falta de informações detalhadas sobre quantidades exportadas, crescimento comercial no decorrer dos últimos anos e informações jurídicas mais concretas, mas esse fato embasou-se por existir um setor específico para lidar com essas questões, do qual não se foi possível ter acesso.

O setor de comércio da castanha de caju precisa ser mais explorado na área acadêmica, visto que há dificuldades relevantes de encontrar arquivos atualizados relacionados ao tema. Fica como recomendação a busca contínua da agregação de conhecimento ao setor da castanha de caju, às tecnologias e ferramentas que podem ser utilizadas para uma maior escala de produção juntamente com a qualidade produtiva, para que se possa atender de forma mais ampla a demanda do mercado internacional, e que o Brasil consequentemente possua mais um produto de destaque na pauta de exportações.

REFERÊNCIAS

ALICEWEB2. **Sistema de Análise das Informações de Comércio**

Exterior. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

ANTÔNIO LÚCIO CARNEIRO. Presidente do Sindicaju. **Perfil do setor.** Disponível em: <<http://sindicaju.org.br/perfil-do-setor/perfil-do-setor/>>. Acesso em: 08 jul. 2013.

ARAÚJO, LUÍS GONZAGA e COSTA. **Conjuntura Agrícola:** Rio Grande do Norte. Conab. RN. 2009.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. **Cadeira produtiva da castanha do caju:** estudo das relações de mercado. – Fortaleza: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura: Banco do Nordeste do Brasil, 2009.152 p.

CENTRAL DO INVESTIDOR. Governo do Estado do Rio Grande do Norte.

Fruticultura: Castanha de caju. Disponível

em:<http://www.centraldoinvestidor.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/central_investidor/instituicao/gerados/fruticultura_port.asp>. Acesso em: 10 jul. 2013.

CERTO, Samuel C. et al. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica. 2. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2005.

COSTA, Luís Gonzaga Araújo e. CONJUNTURA AGRÍCOLA: RIO GRANDE DO NORTE. Disponível em:

<http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/10_10_25_12_39_03_potenciais_agricolas_rn_maio_2009.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2013.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Ageitec. **Árvore do conhecimento:** Caju. Mercado. Disponível em:

<<http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/caju/arvore/CONT000g09uej7x02wx5ok026zxpqtyp1u6g.html>>. Acesso em: 07 jul. 2013.

FAOSTAT (Org.). **Top Exportações:** Castanha de caju sem casca. Traduzido.

Disponível em: <<http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. Desenvolvimento Regional Sustentável: Série cadernos de propostas para atuação em cadeias produtivas .**Fruticultura**: Caju, Brasília, v. 4, n. , p.01-44, set. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisas Sociais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUANZIROLI, Carlos Enrique; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de; VALENTE JÚNIOR, Airton Saboya. **Cadeia produtiva do caju no Nordeste brasileiro**. Disponível em: <<http://www.agenciaprodetec.com.br/prosa-a-verbo/100-cadeia-produtiva-do-caju-no-nordeste-brasileiro.html>>. Acesso em: 08 jul. 2013.

IPEA. **Carta de conjuntura**. 19. ed. Rio de Janeiro: Ipea, 2013.

KEEDI, Samir. **ABC do Comércio Exterior**: Abrindo as primeiras páginas. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 2003.

PESSOA, Pedro Felizardo Adeodato P; LEITE, Lucas Antonio de Sousa. **Segmento mercado**. Disponível em:

<<http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/caju/arvore/CONT000fig11tgy02wyiv80z4s473agyw0ob.html>>. Acesso em: 07 jul. 2013.

PORTAL MERCADO ABERTO. **Informações agrícolas**. Disponível em:<<http://www.portalmercadoaberto.com.br/blogs-categoria?blog=9>>. Acesso em: 08 jul. 2013.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. 2. Ed. Paraná: Ibpx, 2007.

WILHER, Vítor. **Perspectivas para a economia brasileira e condução da política monetária no segundo semestre de 2013**. Disponível em: <<http://www.conjuntura.uff.br/resenhas-de-conjuntura/perspectivas-para-a-economia-brasileira-e-conducao-da-politica-monetaria-no-segundo-semester-de-2013/>>. Acesso em: 29 jul. 2013.