

Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul

Escola De Administração (EA)

Departamento De Ciências Administrativas (DCA)

**Plano de Negócio para Cadeia Produtiva de Castanha de Caju
Industrializada na Guiné-Bissau**

(TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO)

Germen Benjamim Correia

Porto Alegre

Julho, 2017

GERMEN BENJAMIM CORREIRA

**PLANO DE NEGÓCIO PARA CADEIA PRODUTIVA DE
CASTANHA DE CAJU INDUSTRIALIZADA NA GUINÉ-
BISSAU**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para obtenção do título de Administrador.

Porto Alegre

Julho, 2017

GERMEN BENJAMIM CORREIA

**PLANO DE NEGÓCIO PARA CADEIA PRODUTIVA DE
CASTANHA DE CAJU INDUSTRIALIZADO NA GUINÉ-
BISSAU**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para a obtenção do título de GRADUADO EM ADMINISTRAÇÃO e aprovado em sua forma final pelo professor orientador e pelo Departamento de Ciências Administrativa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, xx de julho de 2017.

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Orientador

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Este trabalho é dedicado especialmente para os meus pais e os meus irmãos que apesar de estarem longe, não se esquecerem de me apoiar em nenhum momento.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela vida, saúde e forças para superar todas as minhas dificuldades.

Ao meu orientador, professor Dr. António Domingos Padula pela sabia orientação, pela disposição e paciência, pelos apoios, pelos conselhos e incentivos que foram fundamentais para a realização e a concretização deste trabalho de conclusão de curso.

À professora Dra. Aurora Carneiro Zen pela sua pronta disposição e contribuição durante todo o período da minha formação. Também a agradeço pelo apoio com os materiais essenciais para a realização deste trabalho e pela aceitação do convite de ser membro da minha banca.

Por fim, agradeço os meus colegas que participaram diretamente ou indiretamente para conclusão desse trabalho.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela oportunidade de realizar o meu sonho em uma das melhores instituições de ensino do Brasil.

RESUMO

Neste trabalho realizou-se a elaboração do plano de negócio para cadeia produtiva de castanha de caju industrializado na Guiné-Bissau. A primeira parte do trabalho debruçou-se sobre conceitos relacionados ao empreendedorismo, plano de negócio, plano de marketing e financeiro que são elementos fundamentais para a compreensão do assunto. A segunda parte apresenta um plano de negócio como resultado de uma análise profunda desses conceitos revisados. O plano apresenta uma proposta para o modelo de negócio relacionado com a industrialização de caju na Guiné-Bissau. Como conclusão, destaca-se que a industrialização de caju é um negócio viável, e que a sua implementação em larga escala contribuirá para melhoria de condição econômica para toda a cadeia envolvida no processo.

Palavras – Chave: Guiné-Bissau; caju industrializado; plano de negócio; empreendedorismo; cadeia produtiva.

ABSTRACT

In this work the business plan for the production chain of cashew nut industrialized in Guinea-Bissau was elaborated. The first part of the work dealt with concepts related to entrepreneurship, business plan, marketing plan and financial that are fundamental elements for the understanding of the subject. The second part presents a business plan as a result of an in-depth analysis of these revised concepts. The plan presents a proposal for the business model related to cashew industrialization in Guinea-Bissau. In conclusion, cashew industrialization is a viable business, and its large-scale implementation will contribute to improving economic condition for the entire chain involved in the process.

Key – Words: Guinea Bissau; Industrialized cashew; business plan; Entrepreneurship; productive chain.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Planejamento operacional	19
Figura 2 – Mapa da Guiné-Bissau	21
Figura 3 – Divisão administrativa da Guiné-Bissau	22
Figura 4 – Quadro de instabilidade política na Guiné-Bissau, 2003-2009.....	25
Figura 5 – PIB por setor 2012 Guiné-Bissau.	27
Figura 6 – Evolução de produção de castanha de caju na Guiné-Bissau no período de quatro anos 2010-2013. Milhares de toneladas.	30
Figura 7 – Capacidade de indústrias de Guiné-Bissau em processar castanhas de caju 2010 (milhares de toneladas).	36
Figura 8 – Destinos de exportação de Guiné-Bissau em milhões de dólares ano 2015.	38
Figura 9 – Produtos derivados do caju.	41
Figura 10 – Crescimento de exportação mundial de amêndoa de castanha de caju no ano 2010-2014/ MT.	42
Figura 11 – Principais exportadores de amêndoa de castanha de caju ano 2014.	42
Figura 12 – Proposta de um plano de negócio para cadeia de castanha de caju. Considerando uma indústria de processamento com capacidade de 100.000 toneladas.	45
Figura 13 – Análise do SWOT para indústria de castanha de caju na Guiné-Bissau.	49
Figura 14 – Plano operacional para indústria de castanha de caju na Guiné-Bissau.	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produção de caju em milhares de toneladas 2012.	29
Tabela 2 – As instituições do Estado que intervém de forma direta ou indireta.	33
Tabela 3 – Principais países importadores de amêndoa de castanha de caju – 2010- 2014 M/T	43
Tabela 4 – Impacto do desenvolvimento de indústria de transformação para economia do país.	46
Tabela 5 – Custo de uma indústria com capacidade de processar mil toneladas de castanha de caju bruta. Este custo tem estimado \$850/toneladas.	51
Tabela 6 – Custo de exportação por toneladas processadas.	52

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	8
LISTA DE TABELAS	9
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1 EMPREENDEDORISMO	14
2.1.1 Origem	14
2.1.2 Definições	14
2.1.3 Perfil Empreendedor	15
2.2 PLANO DE NEGÓCIO	15
2.2.1 Estrutura de Plano de Negócio	16
2.3 PLANO DE MARKETING	16
2.3.1 Estratégias de marketing	17
2.4 PLANO OPERACIONAL	18
3 METODOLOGIA	20
4 CONSIDERAÇÕES SOBRE GUINÉ-BISSAU	21
4.1 SITUAÇÃO GEOGRÁFICA	21
4.2 DIVISÃO ADMINISTRATIVA DO TERRITÓRIO	22
5 CADEIA PRODUTIVA DE CASTANHAS DE CAJU NA GUINÉ-BISSAU	28
5.1 PRODUÇÃO AGRÍCOLA	28
5.2 COLHEITA E COMERCIALIZAÇÃO DE CASTANHAS DE CAJU	30
5.3 INDUSTRIALIZAÇÃO E PROCESSAMENTO	35
5.4 EXPORTAÇÃO BRUTA DE CASTANHAS DE CAJU NA GUINÉ-BISSAU	37
5.5 PRODUTOS DERIVADO DO PROCESSO DE BENEFICIAMENTO DE CASTANHAS DE CAJU	39

5.6	AMÊNDOAS DE CASTANHA DE CAJU: IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO MUNDIAL.....	40
5.7	EXPORTAÇÃO	41
5.8	IMPORTAÇÃO	43
6	PROPOSTA DE UM MODELO DE NEGÓCIO PARA CADEIA DE CASTANHA DE CAJU NA GUINÉ-BISSAU	44
6.1	PLANO DE MARKETING	46
6.1.1	Análise dos Concorrentes	47
6.1.2	Clientes:	47
6.1.3	Mercado:	48
6.2	PLANO OPERACIONAL	50
6.3	PLANO FINANCEIRO	51
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

O cajueiro é uma árvore tropical, vindo da família Anacardiaceae, com o nome científico *Anacardium Occidentale* L. originada no norte e nordeste do Brasil, (MORAIS, 2009) levada pelos Portugueses para Índia, entre 1563 e 1578, onde se adaptou muito bem, sendo depois introduzida no sudeste asiático e chegando a África na segunda metade do século XVI (Morais, 2009). A sua exploração comercial representa incremento no número de empregos, aumento de renda e de arrecadação para estas nações, razões pelas quais o cultivo da planta tem aumento em outros países emergentes, tais como Guiné-Bissau, Benin Indonésia, Tailândia e Vietnã (Lopes Neto, 1997).

A maior parte de agregação de valor, ou seja, de maior expressão econômica deste produto concentra-se na amêndoa que representa em média 30% do seu preço (SANTOS, 1988). Segundo *International Tree Nut Council*, no ano 2012 o valor importado de amêndoa de castanha de caju cresceu mais de 18,68% faturando assim US\$ 2.506.628 milhões, sendo impulsionada principalmente pelo consumo no mercado global principalmente nos países de renda elevada (Cruz; Silva; Morais Filho, 2007). A produção mundial e comercialização de amêndoa de caju estão concentradas em países como: Índia, Vietnã e Brasil, e depois África oriental e ocidental (Cracker, 2007).

Na Guiné-Bissau a produção e comercialização de castanhas de caju vêm apresentando grande crescimento na economia primária do País. Apesar do seu crescimento, este produto ainda está longe de agregar valor aos produtores rurais em relação ao preço e de ser comparado com outros países do mesmo segmento de produção devido à falta de industrialização para ser vendido em produto acabado no mercado externo. Pois a maior parte da venda deste produto ainda concentra em in natura.

Segundo os dados do Observatório Econômico Complexidade (OEC, 2014), Guiné Bissau é a 176º economia de exportação do mundo e na economia mais complexa 121º. Este dado mostra que em 2014, o país exportou US \$ 244 milhões. O principal produto de exportação neste ano é a castanha de caju que corresponde 189 mil toneladas que corresponde a 77,4% das exportações. O maior destino deste produto é a Índia, principal importador de castanhas de caju em in natura. Ela compra produto “in natura”, importa com baixo valor agregado, para que a valorização do produto acabado resulte em benefício para indústrias e operários Indianos. Assim, para a Guiné-Bissau seria melhor buscar uma solução de forma em que este produto passa ter o melhor preço, em função da sofisticação dos meios de produção

que lhe agrega valor no processo de transformação das matérias primas em produtos acabados ou semi-acabados.

O grande problema de Guiné-Bissau hoje está no após o setor agrícola. Esse setor domina 50% do PIB, 80% das exportações e constitui o emprego de 85% da população total. Só a castanha de caju representa 90% das receitas de exportações, mas por incrível que pareça, é o setor mais prejudicado no País. Pois menos de 10% são investidos nesse setor e mais de 50% são destinados para cidade de Bissau (capital) (LADISLAU, 1983). Isso mostra que em toda a África desde o colonialismo o desenvolvimento sempre favorece as capitais portuárias, deixando a parte mais importante que é o interior do País onde concentra a produção (LADISLAU, 1983). Isso porque lhe interessava escoar o produto para o mar, para o exterior. Como por exemplo: a rede comercial do país foi construída para escoar o amendoim, produto de exportação no quadro dos interesses coloniais e não organizar o abastecimento equilibrado para população. Isto reflete o benefício em condições favoráveis para o exterior enquanto os produtores rurais não se encontram os bens que correspondem as suas necessidades.

Esta defrontação na distribuição regional dos recursos de investimento reflete na principal base produtiva do país, agricultura. Pois, não se desenvolve as indústrias sem desenvolver as suas bases e a base é agricultura e vice-versa. As grandes redes de infraestruturas nacionais estão concentradas em ligações entre capitais regionais e não nos lugares de produção.

Essas consequências resultam para o agricultor a falta de contrapartida com o seu produto, falta de estrutura para abastecimento do produto ou escoá-lo diretamente para ao exterior, os países vizinha para poder comprar com as divisas obtidas os bens necessários o que resultaria a baixa produção ou estagnada. Com acúmulo desses fatores, resulta em condições em que o país está enfrentando o problema de segurança alimentar no mundo rural de um modo geral.

Diante desse conjunto de evidência o País possui condições naturais favoráveis ao cultivo de diversos produtos agrícolas, mas apesar do seu grande potencial natural, a Guiné-Bissau não consegue agregar valor a essa base produtiva agrícola. Assim por esse motivo será desenvolvido o plano de negócio para a cadeia produtiva de castanha de caju no sentido de agregar as etapas de industrialização e exportação de produtos com o maior valor de rendimento.

1.1 JUSTIFICATIVA

Este trabalho é o resultado do desenvolvimento dos conteúdos estudados durante a graduação e também sobre a minha convivência e participação das atividades relacionadas à produção e colheita de castanhas de caju na Guiné-Bissau. Tudo isto me fortalece, com a ideia de que um dia poderia contribuir para o desenvolvimento desse setor produtivo, através de construção de um projeto acadêmico que irá gerar um benefício para sociedade. Por isso, o grande desafio, é trazer os conceitos técnicos com embasamentos científicos, de forma simples e compreensível, por qualquer pessoa, seja empreendedor ou outra pessoa que nunca tenha tido uma experiência como essa. Pois, se trata da criação de um plano de negócio para cadeia produtiva. Isso trará o benefício para o desenvolvimento do mercado de alto valor agregado, através da criação das tecnologias internas para aumento de produtividade dos segmentos de produção e processamento, que atende o desenvolvimento de novos produtos derivados do caju com intuito de gerar novos empregos, ganho para os produtores rurais, renda e economia para o País.

Pois, pretende-se viabilizar a criação de unidades de beneficiamento de castanhas de caju. Já que as instalações existentes dentro do país se encontra muito pequeno em termo de capacidade de processamento de castanha de caju (WORLD BANK, 2015). Justifica-se para incentivar a industrialização e tornar o maior rendimento de exportações, isso só pode acontecer com a valorização, ou criação das indústrias internas, deixando assim, de favorecer as indústrias externas através de exportações de matérias-primas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral elaborar o plano de negócio para cadeia produtiva do mercado de alto valor de castanhas de caju na Guiné-Bissau.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o mercado de castanhas de caju e de amêndoa.
- Propor um modelo de negócio que visa atender o mercado de alto valor;
- Desenvolver uma estratégia para produtos derivados de caju;
- Elaborar um plano operacional;
- Desenvolver um plano financeiro.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica deste trabalho terá o intuito de levantar os conceitos, o material que darão o suporte ao entendimento para o desenvolvimento desse projeto. Por se tratar do plano de negócio, será realizada a revisão bibliográfica dos temas abordados na realização deste plano e estrutura utilizada como guia na construção deste plano de negócio. Com isso serão apresentados conceitos dos principais autores na área em questão que embasarão a decisão no decorrer do trabalho. Com isso será desenvolvido a questão do empreendedorismo, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro.

2.1 EMPREENDEDORISMO

2.1.1 Origem

Segundo Hirsch (1986), a palavra empreendedorismo (*entrepreneur*) vem de origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Um exemplo de uso dessa palavra começa com o Marco Polo, que tentou estabelecer a rota comercial para o Oriente. Como empreendedor, ele assinou um contrato com o capitalista correndo risco físico e emocional para vender as suas mercadorias.

No Sec. XVII época que empreendedorismo foi conhecido como pessoa que assume risco e também marcado como época em que o empreendedorismo estabelece um acordo contratual com o governo na qual o empreendedor passa assumir prejuízos ou lucros da realização de serviço (DORNELAS, 2001).

2.1.2 Definições

Conforme Joseph Schumpeter (1949), o empreendedorismo entendido como aquele que destrói a ordem econômica antiga para introduzir novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização.

Já para Kirzner (1973), vê empreendedor como aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma condição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulentos.

Para Chiavenato (2007), o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, dotado de sensibilidade para os negócios e capacidade para identificar as oportunidades. Assim com esse, transforma ideia em realidade para o benefício própria e para comunidade.

Barreto (1998), empreendedorismo é habilidade de criar e construir algo a partir de muito pouco ou de quase nada. Ou seja, é o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la.

2.1.3 Perfil Empreendedor

O empreendedor é aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar na base do negócio já existente Shumpeter (1949).

Para Dornelas (2001), os empreendedores são:

- a) Visionários;
- b) Sabem tomar decisões;
- c) Sabem explorar ao máximo as oportunidades;
- d) São determinados e dinâmicos;
- e) São dedicados;
- f) São otimistas e apaixonados pelo que fazem;
- g) São independentes;
- h) Ficam ricos;
- i) São líderes e formadores de equipes;
- j) São bem relacionados;
- k) Planejam;
- l) Possuem experiências;
- m) Assumem riscos;
- n) Criam valor para sociedade.

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

PN em inglês (business plan) é a parte fundamental do processo empreendedor. Prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de um novo negócio gera a sua principal utilização (DORNELAS, 2001).

Plano de negócio é um documento que formaliza as características diferenciadas de produção ou serviço de um determinado negócio, destacando a forma de atuação de empresa com seus objetivos, estratégias, ações e com suas perspectivas viabilidades (GREGORIO, 2009, p. 124).

Segundo Chiavenato (2006), trata de um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define as suas principais características para proporcionar uma análise de sua viabilidade bem como de seus riscos.

2.2.1 Estrutura de Plano de Negócio

Não existe uma estrutura única ou padrão para escrever um plano de negócio para qualquer empreendimento. Pois, o plano de negócio deve apresentar uma estrutura que proporciona ao leitor um entendimento de negócio.

O modelo proposto neste trabalho resulta na adequação do modelo proposta por Dornelas (2001).

- a) Definição inicial do negócio: missão, visão, valores e objetivos.
- b) Plano de marketing: Caracterização do segmento, análise de mercado, da concorrência, definição de estratégia de marketing (produto, preço, praça, promoção), canais de venda, distribuição, posicionamento, serviço, fornecedores e diferencial competitivos;
- c) Plano operacional: analisar o processo de produção, capacidade de produção, recursos humanos, qualidade produtiva e insumos necessários, análise das instalações, equipamentos e máquinas necessárias;
- d) Plano financeiro: análise de investimento inicial, capital de giro, previsão de despesas, de receitas, demonstrativos do resultado e do fluxo de caixa, valor presente líquido e taxa interna de retorno.

2.3 PLANO DE MARKETING

A primeira etapa do planejamento de marketing é constituída pela análise do ambiente do mercado que visa o conhecimento:

- a) de clientes;
- b) de concorrentes;
- c) de fornecedores;
- d) Do segmento do mercado onde a empresa deseja atuar, a fim de verificar se o negócio é viável, e pela estratégia de marketing, em que se opera o planejamento de forma como a empresa oferecerá os seus produtos no mercado visando aperfeiçoar o sucesso.

Análise do ambiente do mercado pode ser elaborada por meio de técnicas de mapeamento de ameaças e oportunidades que podem ser vislumbradas no mercado e os pontos fortes e fracos da empresa diante da realidade detectada.

Para análise global do monitoramento do ambiente interno e externo, utiliza-se Matriz *SWOT* (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*), Kotler (2000).

Na visão de Dolabela (1999), análise de mercado consiste em compreender as forças atuantes que a empresa opera ou pretende operar no futuro. Ele implica a busca e processamento de informação para reduzir as condições do risco das decisões.

2.3.1 Estratégias de marketing

Enquanto as metas indicam o que a empresa deseja alcançar. As estratégias indicam como a empresa pretende alcançá-lo. Michel Porter (1980) vai propor três diferentes tipos de estratégias: *Liderança total*, neste caso a empresa se esforça para conseguir os menos custos de produção, de modo que possa oferecer os preços baixos que o dos concorrentes e obter maior participação do mercado, *a diferenciação*, neste caso a empresa busca conseguir o melhor desempenho em uma área importante para o benefício dos clientes valorizada por grande parte do mercado, e por fim *a estratégia relacionada foco*, quando o negócio se concentra em um segmento pequeno do mercado e após escolhê-lo, utiliza-se das estratégias de diferenciação ou de liderança em custos.

Para Kotler (1998), as estratégias de marketing por sua vez, devem explicar como a empresa está pretendendo vender o seu produto ou serviço, conquistando o seu público e aumentar a demanda. Dados seguintes abordagens:

- a) Método de comercialização;
- b) Diferenciação de produto/serviço para cliente;
- c) Política de preço;
- d) Projeção de vendas;
- e) Canais de distribuições;
- f) Estratégias de promoções;
- g) Comunicação;
- h) Publicidade.

Essas estratégias são os que referem o composto de marketing ou mix de marketing na qual o Las Casas, (2006) vai desenvolver quatro elementos fundamentais:

- a) Produto;

- b) Preço;
- c) Praça (canais de distribuição);
- d) Promoção (comunicação).

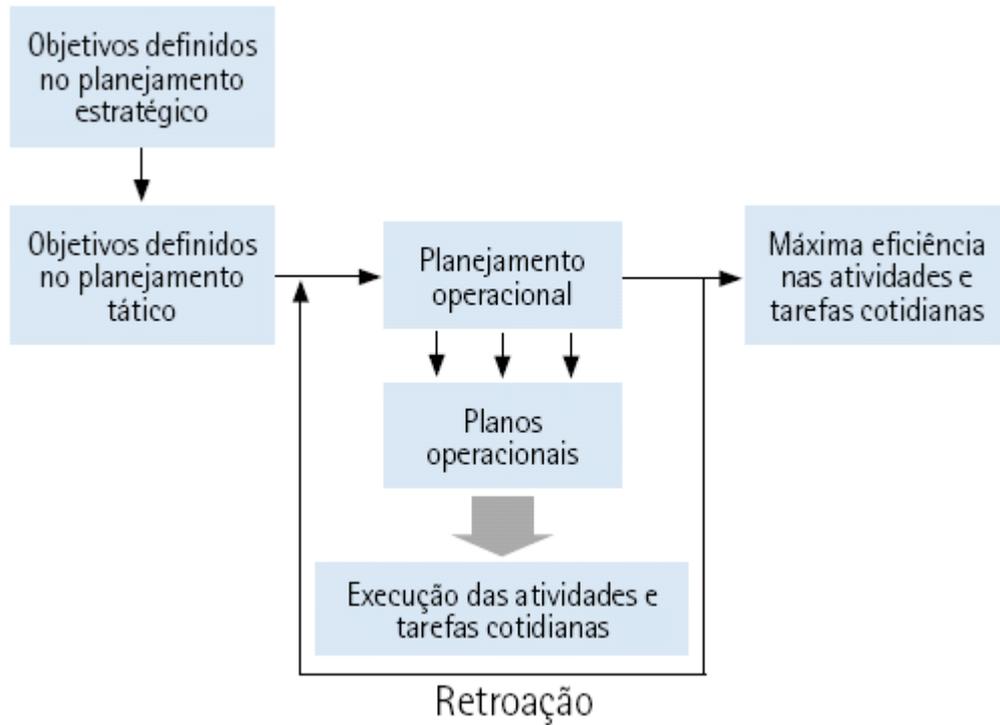
Em relação ao *produto* de acordo o Kotler (1999), os profissionais de marketing devem considerar que o desafio está em criar uma diferenciação relacionada às características, desempenho, durabilidade, design, estilo e embalagem. *O preço* se diferencia dos mais elementos de mix por gerar receita e os outros elementos custos. Assim ele está ligado as condições de pagamento, prazo e descontos. *Praça* se trata das condições estratégias de como tornar o seu produto disponível no mercado-alvo levando em consideração localização, distribuição, transporte e estoques. Por fim a *promoção* se refere a todas as ferramentas de comunicação utilizadas com o mercado-alvo como: propaganda, relações públicas, promoção de vendas e forças de vendas.

2.4 PLANO OPERACIONAL

Considerando que o nível institucional das organizações opera com a incerteza advinda do ambiente onde é inserido, o nível intermediário procura minimizá-lo para encaminhar o nível operacional uma abordagem a um sistema fechado. Assim apesar de todas as pressões ligadas ao ambiente externo, o nível operacional precisa funcionar como um mecanismo para que as máquinas em operação, tecnologia, ritmo e cadência para atingir a produtividade evitando possíveis paralisações (CHIAVENATO, 2007).

O plano operacional se trata de como fazer ou o que fazer as atividades quotidianas da organização. Ou, seja, por ser inserido na lógica do sistema fechado, o planejamento operacional está voltado para maximização e otimização dos resultados Figura 1. Dentro do plano operacional toda a ação da empresa é voltada em curto prazo (CHIAVENATO, 2007).

Os planos operacionais podem ser classificados em: *procedimentos* que se refere sequência de etapas ou passos a ser seguidas para a execução de plano. *Orçamento*, relacionada ao dinheiro dentro de determinado período de tempo. Ou seja, relacionado ao fluxo de caixa, os encargos sociais relacionados aos funcionários, manutenção de máquinas, custos de produção e despesas de promoção de propaganda. *Programa* consiste em relacionar o tempo e atividade da empresa a ser realizado ou executado. *Regulamentos*, que se refere ao comportamento de pessoas numa determinada situações.

Figura 1 – Planejamento operacional

Fonte: Chiavenato, 2007.

Como foi visto na figura em cima, o planejamento operacional pode ser entendido como sistema: começa com os objetivos de planejamento táticos, desenvolvem planos e procedimentos e nos proporciona as informações de retroação no sentido de aperfeiçoar ou maximizar os resultados.

3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos traçados, primeiramente, será elaborada uma intensa revisão bibliográfica em busca de estudos já realizados sobre produção de castanha de caju na Guiné-Bissau, beneficiamento de castanha de caju, empreendedorismo e planos de negócios. As principais fontes desses trabalhos serão constituídas por livros, artigos, relatórios e publicações disponíveis na internet. A etapa de revisão será desenvolvida de uma forma contínua até a fase final do trabalho.

Com o avanço da revisão bibliográfica, será levantado um conjunto de dados necessários para a elaboração de um estudo sobre os derivados de caju. Esse estudo incidirá na vertente econômica, com a possibilidade de elaboração de um plano de negócios para microempresas voltadas para beneficiamento de caju. O tratamento dos dados será feito através do Excel, e através de algum outro programa estatístico disponível na Universidade.

A interpretação dos dados e apresentação de caminhos e propostas para valorizar a castanha de caju serão feitas após a fase de tratamento de dados. Para além de abordagem qualitativa, buscará nesse trabalho apresentar algumas abordagens quantitativas de modo a realçar os prós e contra de beneficiamento de castanha de caju. Por fim, com base nas abordagens feitas, pretende-se apresentar um conjunto de propostas achadas pertinentes para a dinamização e valorização do processo de beneficiamento. Acrescenta-se ainda que, dentro das propostas, apresentar-se-á também alguns modelos de planos de negócios relacionados com o beneficiamento de castanha de caju disponíveis em outros países.

4 CONSIDERAÇÕES SOBRE GUINÉ-BISSAU

Na consideração sobre Guiné-Bissau será apresentado à situação geográfica do país, assim como a sua divisão territorial e o contexto político.

4.1 SITUAÇÃO GEOGRÁFICA

A República da Guiné-Bissau situa-se na África Ocidental, fazendo fronteira com o Senegal (a norte), Republica da Guiné Conakry (a leste e sul) e Oceano Atlântico (oeste), conforme a Figura 2. O País é constituído por uma parte continental e outra insular e arquipélagos de Bijagós com cerca de 90 ilhas, das quais apenas dezessete (17) são habitadas (JOANA, 2015). Ocupa por uma extensão de aproximadamente 36.125 km², cerca de 1/3 do seu território fica inundada na época das chuvas entre meados de Maio e de Outubro. O país possui oito principais rios: O rio Mansôa, o rio Cacheu, o rio Tomballi, o rio Cumbijã, o rio Buba, o rio Geba, o rio Corubal e o rio Cacine (JOANA, 2015).

O clima predominante no país é tropical com característica marítima, sendo muito quente e úmido e com duas estações distintas: Seca de Novembro a Abril e chuva de Maio a Outubro. A temperatura média anual no país é de 26,8 graus na qual os meses mais frescos são os de dezembro a janeiro e os mais quentes de março a maio (JOANA, 2015).

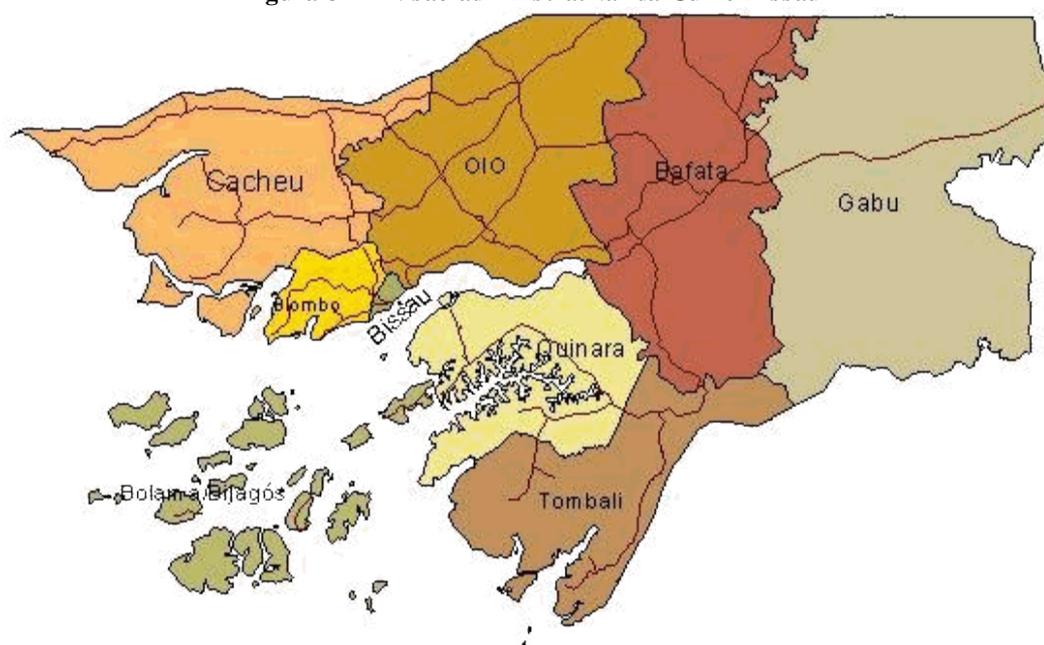


Fonte, Bissau turismo.

4.2 DIVISÃO ADMINISTRATIVA DO TERRITÓRIO

Em termos administrativos o País divide-se em oito (8) regiões distintas: Biombo, Bafatá, Bolama/Bijagós, Cacheu, Gabú, Oio, Quinara e Tombali e um setor Autônomo (Bissau), como é ilustrado na Figura 3. Estas regiões dividem-se em trinta e seis (36) setores e estes, por sua vez, dividem-se em várias secções compostas por tabancas (aldeias) (JOANA, 2015).

Figura 3 – Divisão administrativa da Guiné-Bissau



Fonte: INEC, Guiné-Bissau em Números.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (2009), no último censo realizado em 2009, a população de Guiné-Bissau é de aproximadamente 1.449.230 milhões de habitantes com projeção de 1.922.277 para 2017 e caracteriza-se por ser majoritariamente jovem. O país conta com vários grupos étnicos das quais cada um deles possui o seu próprio dialeto entre eles os mais numerosos são: os Fulas (28,5%), Balantas (22,5%), a Mandinga (14,7%), (Papéis (9,1%), Manjaca (8,3%) e entre outras, Mancanhas (3,1), Beafadas (3,5%), Felupes (1,7%), Nalu, Saracole e Susso representam menos de (1%), Balantas-mané (1%) (JOANA, 2015).

A língua oficial da Guiné Bissau é o Português, embora for falado apenas por apenas 13% da população total. Isso mostra que os Guineenses usam mais o crioulo para sua

comunicação corrente (60%), que surgiu do contato secular entre o Português e línguas nacionais do País (JOANA, 2015).

4.3 CONTEXTO HISTÓRICO E POLÍTICO

O território guineense quase integrava o reino de Gabú antes da chegada dos europeus. Pois os mandingas chegaram a Guiné-Bissau no Sec. XIII e fundaram o reino de Gabú (Império de Kansalá), na qual se tornaram independentes do Império do Mali no Sec. XV (GUIA GEOGRÁFICA, 2014). Logo em 1446 a Guiné-Bissau foi descoberta pelos Europeus através do navegador Português Nuno Tristão ao chegar ao território vindo na costa Senegalesa até desembarcar no país em busca dos escravos na qual mais tarde veio a construir a província da Guiné. O comércio praticado pelos portugueses na época era comercialização do ouro, marfim, especiaria e escravos. A região de Cacheu foi o ponto estratégico desse serviço devido a sua localização à margem do rio Cacheu.

Em 1687, Portugal estabeleceu um posto comercial na região subordinado administração de Cabo Verde (GUIA GEOGRÁFICA, 2014). Assim até no Sec. XIX vários nativos foram enviados como escravos para o antigo Grão-Pará (atuais Maranhão e Pará). Em 1879 foi o período depois da intensa chegada dos europeus ao continente africano, Portugal passou a estabelecer uma colônia autônoma na região passando chamar a Guiné Portuguesa. Logo depois em Setembro de 1956 o Amílcar Cabral e mais cinco (5) compatriota da Guiné e Cabo Verde fundaram em Bissau o Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde, com o objetivo a conquista imediato da independência e a construção da paz e do bem-estar do povo Guineense e de Cabo Verde. Na década de 1963 começou a ser desencadeada a luta armada pelos separatistas contra o regime colonial (ÂNGELA, 2013). Em 20 de Janeiro de 1974, Amílcar Cabral foi assassinado em Conacri, que foi logo substituído pelo o seu irmão Luiz Cabral para seguir ao comando do Partido.

Na década de 1973, o Partido Africano para Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC) declarou a independência da Guiné-Bissau com apoio da Cuba e União Soviética e só foi reconhecido pelo os Portugueses em 10 de Setembro de 1974 (ÂNGELA, 2013). Este mesmo Partido assumiu o comando do País após a independência através do regime único até nos anos de 1990, período em que ocorreram as primeiras eleições multipartidárias ganhas pelo mesmo partido libertador (PAIGC). Assim com frequentes insatisfações do governo, estabeleceu uma série de crise política culminando no golpe de Estado que levou a guerra

civil ocorrida em 07 de junho de 1998 a Maio de 1999, pondo o fim a hegemonia do PAIGC (CAMPOS, 2012).

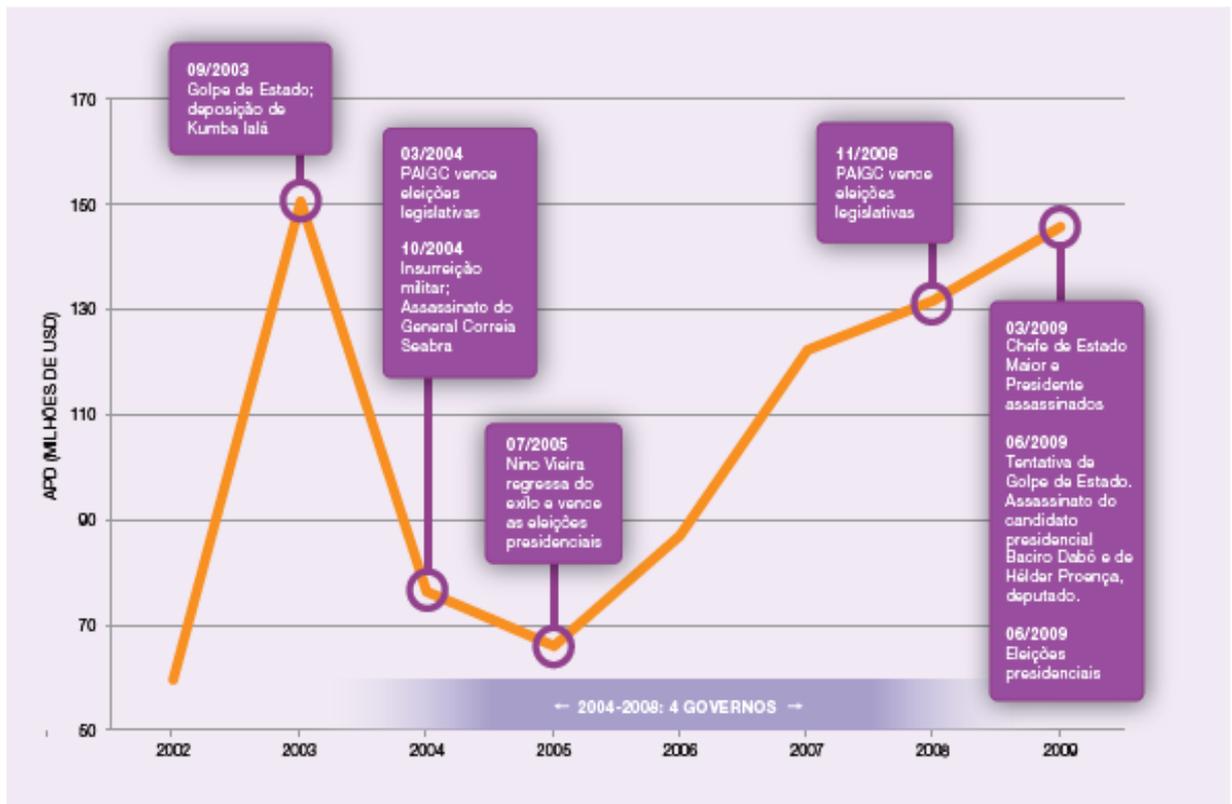
Após o país sofrer a guerra civil, a Guiné-Bissau não sabe mais o que é a paz, pois a instabilidade política vem dando força o início das constantes golpes do Estado fato que criou um grande atraso em todo sentido no desenvolvimento do País na qual todos os setores são afetados como: político, econômico, educação, saúde, infraestrutura e justiça (DENARP II, 2011). Diante deste cenário logo a partir dos anos de 90, o país experimentou o sistema político Semi-presidencialismo na qual o Primeiro Ministro e o Presidente da Republica é eleito pelo sufrágio universal. O sistema político é composto por três grandes pilares: Judiciário (Tribunais) Legislativo (Assembleia Nacional Popular) e Executivo (Governo). De acordo com o Segundo Documento de Estratégia Nacional da Redução da Pobreza (DENARP II, 2011) pelo Estado Guineense, aponta que a profunda fragilidade das instituições do Estado, a permanência de incerteza política e sucessão de Governo de curta duração, resultaram na incapacidade de prosseguir á médio e longo prazos políticas de promoção da boa governança, de combate a pobreza e de eficiência de execução de planos internos e externos.

Estes problemas de instabilidade política contribuíram no fracasso da queda dos governos, gerando assim em média os mandatos não ultrapassavam períodos de governação de seis (6) meses como mostra a figura 4, entre 2003-2004, e dois (2) anos entre 2004-2009 (DENARP II, 2011). Ou seja, com histórico desse constante instabilidade política, o país nunca viu um presidente eleito completar o seu mandato, seja por conta dos golpes, assassinatos ou por mortes pessoais. Após o fim da guerra civil, foram realizadas as eleições presidenciais no ano 2000, ganhas pelo Partido para a Renovação Social (PRS) liderado pelo Kumba Yalá que logo depois foi derrubado pelo golpe de Estado dado em 2003, alegando não responder as expectativas do povo guineense (CAMPOS, 2012).

No período de 2005, novas eleições presidenciais foram realizadas e ganhas pelo João Bernardo Vieira Nino após regressar ao país depois de sete anos de auxílio em Portugal e assassinado em 02 de Março de 2009, justificando que teve a sua participação na morte do chefe de Estado-Maior das Forças Armadas Tagme Na Waie morto no dia 01 de março do mesmo ano num atentado de bomba no quartel (CAMPOS, 2012). Em 28 de Junho do mesmo ano, novas eleições presidenciais antecipadas no qual ganhou o Malam Bacai Sanha. Após ganhar as eleições todo o povo Guineense tinha esperança de que tudo vai ser diferente, na tentativa de o presidente da republica terminar pela primeira vez o seu mandato com perspectiva da retomada do crescimento rumo ao desenvolvimento. Mas pelo contrario, três anos depois de ganhar eleições, por motivo da doença, o presidente faleceu logo no dia 09 de

Janeiro de 2012 na França. E depois no mesmo ano 2012, mais uma vez, o último golpe do Estado, para depois serem realizadas as eleições presidenciais no dia 18 de Março de 2014, onde a Guiné-Bissau passou a entrar novamente na onda constitucional ao conhecer o novo Presidente da Republica Jose Mário Vaz. Tal situação indica que após a independência da Guiné-Bissau, a transição para a democracia não foi nada fácil.

Figura 4 – Quadro de instabilidade política na Guiné-Bissau, 2003-2009.



Fonte: OCDE 2011.

4.4 CONTEXTO PRODUTIVO (AGRICULTURA E INDÚSTRIAS)

Na Guiné-Bissau o setor agrícola ainda apresenta a maior dependência na economia do País, sobretudo nas regiões com terras férteis, com chuvas abundantes e biodiversidade rica. Trata-se de uma atividade econômica influenciada pela camada mais pobre da sociedade, principalmente os jovens e as mulheres que vivem nas zonas rurais que por sua vez acabam constituindo um segmento de baixa produtividade. Hoje em dia, esta atividade representa uma fonte de rendimento para 85% da população e em 2012 fechou 47,3% do PIB figura 5. Mas, apesar de ser setor de maior potencial na economia do país, a sua exploração ainda é muito limitada.

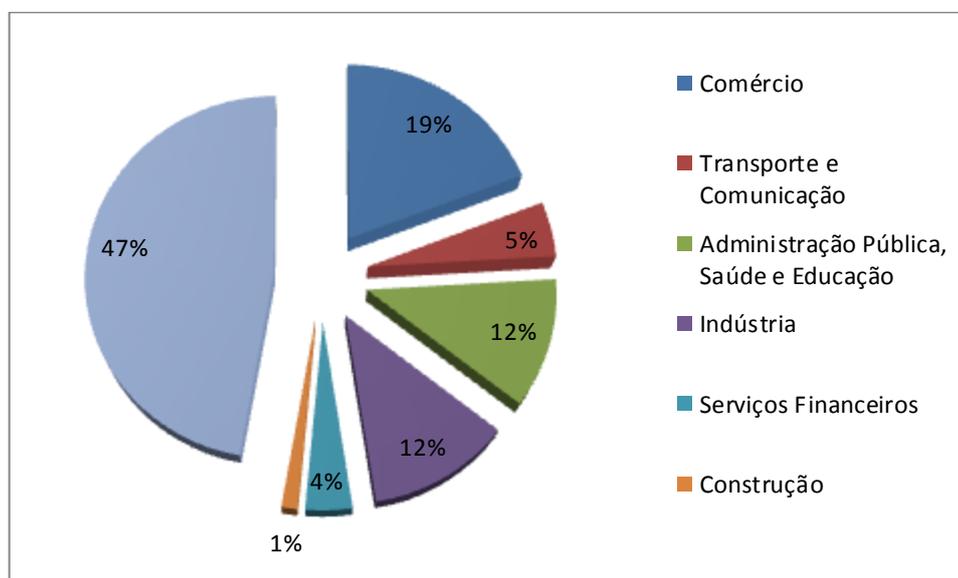
Os dados da Infoeuropa (2014) coloca este setor como responsável pela exportação de seguintes produtos como: Castanhas de caju que corresponde 83,7% do PIB em 2012, borracha 4,8%, madeira 4,5%, os peixes congelados 3,9%. A economia denomina a produção de castanhas de caju que hoje é o elemento de maior representação na exportação e de produção, mas de fato, o principal produto de alimentação com grande importância na segurança alimentar do país é o arroz e em algum tempo a traz, este foi até o produto de exportação da Guiné-Bissau. Só a partir de meados de década de 90 com o favorável os preços de castanhas de caju influenciaram aos agricultores a desconsiderar o arroz e os certos trabalhos intensos associados, a favor do caju. Assim a maior parte de produção de arroz concentra-se em agricultores familiares que, no entanto todo o arroz é consumido domesticamente algo que levou a sua exportação a estagnar (WORLD BANK, 2015).

O setor pecuário da Guiné-Bissau, apesar de ter concentrado 1,3 milhões de cabeças de gado segundo os dados da Denarp II (2011), ainda não desenvolveu o papel favorável nas receitas e na economia de exportação. Pois o setor se encontra numa situação desagradável que parece ser causado por falta de condições alimentícios de animais, doenças e instalações de tratamentos o que leva o país a importar carne, leite e outros produtos derivados. Os recursos marinhos são considerados muito ricos, porém pelo contrario ainda tem pouca contribuição para o desenvolvimento econômico. Segundo Kébé (1993), a atividade de pesca praticado no país tem característica de duas modalidades: Artesanal que corresponde 70% do total. Esta atividade é considerada pouco desenvolvida por ser praticado pela maioria o uso de pirogas, onde os pescadores não dispõem de condições necessárias e limitação de recursos para desenvolver os seus serviços. Diferente com atividade industrial quando é observado com maior numero de geração de emprego e se concentra os barcos de grande porte equipados com aparelhos de proteção. Esta atividade industrial deu o inicio após a independência de 1974, através de assinatura de acordo com os países estrangeiros. E por fim a modalidade de pescadores vindos dos países vizinhos como: Senegal, Guiné-Conakry e Serra Leoa (KÉBÉ, 1993).

Por ser considerado o setor menos desenvolvido e fragilidade fiscal do aparelho do Estado sobre o controle marítimo, os recursos desta área acabam por serem explorados ilegalmente pelos países vizinhos ou pelos acordos bilaterais com os países da comunidade europeia (KÉBÉ, 1993). Assim todos os benefícios que poderiam beneficiar o país e a população acabam de ser canalizadas para o beneficio dos outros países. O mais recente acordo foi em 16 de junho de 2007 que prevê o valor de licença de 4,2 milhões de dólares em 2010, além de receber uma compensação de união europeia no valor de 9,5 milhões de dólares

anual. De acordo com os dados da Denarp (2011) mostram que a potencialidade da produção dos peixes na zona econômica exclusiva (ZEE) é de 250.000 toneladas por ano.

Figura 5 – PIB por setor 2012 Guiné-Bissau.



Fonte: Infoeuropa biblioteca, 2014.

Conforme os dados apresentados na figura 5 mostram as características da composição do PIB por setor da Guiné-Bissau em 2012. Onde o setor de agricultura apesar de grande turbulência política do país neste ano, ele continua a figurar a sua grande importância na balança de pagamento e estar sempre em cima em relação aos outros setores. A sua representatividade está ligada a produção e exportação de castanhas de caju que é o maior elemento de exportação de Guiné-Bissau. O setor secundário continua sofrendo devido grande problemas no setor de eletricidade e água. Já a construção, a queda das importações do cimento tem sido um dos fatores que provocou a sua queda. E por último o setor terciário tem sido provocado este ano devido o problema da administração pública que registrou a queda das suas atividades.

5 CADEIA PRODUTIVA DE CASTANHAS DE CAJU NA GUINÉ-BISSAU

Aqui na cadeia será tratada a questão de importância do caju na receita do Estado e a capacidade de produção do país em relação aos seus concorrentes no mesmo segmento.

5.1 PRODUÇÃO AGRÍCOLA

O relatório de World Bank (2015), estima o setor de caju representar 90% da receita de exportação do país e ocupar 4,8% do território nacional, ou cerca de 180.000 ha. Na área cultivada, ele ocupa 50% e plantado pelos pequenos produtores que plantam uma média entre 2 e 3 hectares de terreno. Tudo indica que a cada guineense produz uma média de 53 kg de caju bruto por ano. Divido ao crescimento acelerado do caju, a produção de castanhas de caju in natura do país vem aumentando anualmente.

Dessa forma de acordo com os dados da International Trade Center (ITC, 2015), em 2012, o país ficou como o quinto (5) maior produtor e exportador de castanhas de caju bruto do mundo, ultrapassando países produtores tradicionais como: Moçambique, Tanzânia e Quênia. Esse fato de crescimento se deve a maioria por causa da expansão da área produtiva dos arvores recém-plantados agora estão na sua fase de produção gigantesca e devido à escassez do mercado internacional decorrente da queda na produção de Moçambique. Na tabela 1 em baixo, será mostrada exatamente a produção de castanhas de caju bruta no mundo e os seus respectivos períodos de ocorrência de evento e sua quantidade. Onde o “X” significa o período onde menos intensifica e “XX” significa o período onde a produção e distribuição mais intensificam. No caso da Guiné Bissau a ocupação de mão-de-obra temporários nos trabalhos de colheita e comercialização começa nos períodos de Março a Junho. Abril e Maio são períodos onde a produção mais intensifica.

Tabela 1 – Produção de caju em milhares de toneladas 2012.

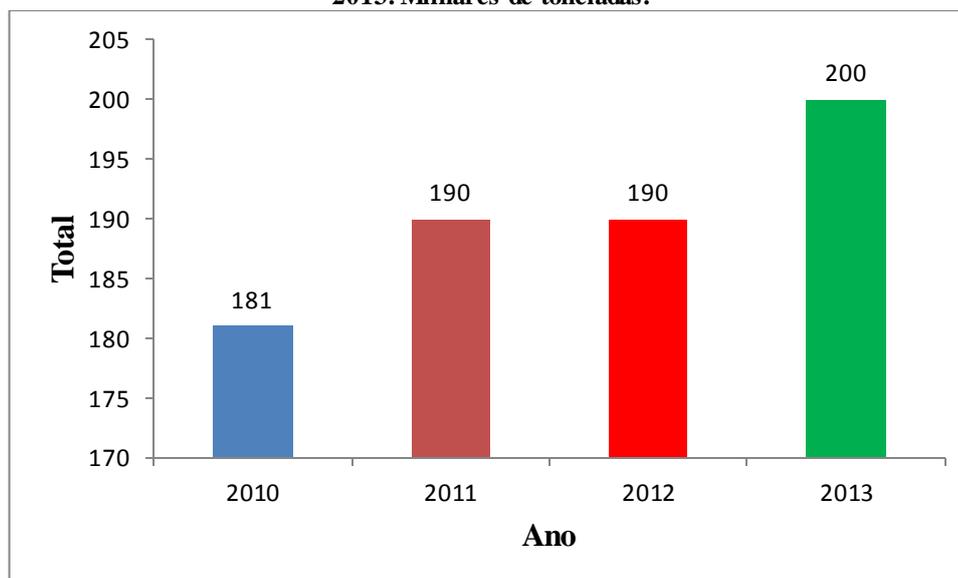
PAISES	2012	2015	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Índia	694	550		x	xx	xx	x							
Côte d'Ivoire	411	620		x	xx	xx	x							
Vietnam	360	450		x	xx	xx	x							
Brasil	309	220	x	x							x	xx	xx	xx
Guiné-Bissau	190	190			x	xx	xx	x						
Tanzânia	103	170									x	xx	Xx	x
Nigéria	77	150	x	xx	xx	x								
Benin	-	125	x	xx	xx	x								
Gana	-	95		x	xx	xx	x							
Senegal	-	50			x	xx	xx	x						
Moçambique	77	85	x									x	xx	xx
Burkina Faso	-	80		x	xx	xx	x							
Mali	-	40		x	xx	xx	x							
Togo	-	30		x	xx	xx	x							
Guiné Conakri	-	40		x	xx	xx	x							

FONTE: World Bank, 2015.

Conforme a tabela 1, a existência de diferentes ciclos de produção no mundo e o crescimento de produção de Guiné-Bissau pode ser uma grande oportunidade de colocar o produto no mercado internacional. Ou, seja, Seria um oportuno de industrializar a fim de obter o melhor rendimento no mercado internacional.

Segundo Draft (2004), a maior parte da produção deste produto concentra nas regiões do litoral, principalmente na região de (Cacheu, Biombo e Oio). Os mesmos dados mostram que a zona norte apresenta 55% da totalidade da área plantada de caju, no qual 88% dos seus camponeses ocupam esta plantação. Já na região Leste (Gabu, Bafata), representa 27% da superfície plantada do cajueiro, pouco mais da sua população 56% está relacionada nesta área. E por fim a Zona Sul e o Arquipélago dos Bijagós ocupam 18% da totalidade da superfície do cajueiro, o que implica 58% dos seus camponeses está relacionado nessa área. A figura 6 mostra a evolução de produção de castanha de caju na Guiné-Bissau durante período de quatro (4) anos.

Figura 6 – Evolução de produção de castanha de caju na Guiné-Bissau no período de quatro anos 2010-2013. Milhares de toneladas.



Fonte: World Bank, 2015.

De acordo com a figura (6), a produção de castanha de caju tende-se a congestionar entre 2011-2012 devido à queda na produção e no preço da castanha de caju nos mercados internacionais, juntando-se também com as consequências de instabilidades política que o país vem sofrendo, o que culminando no golpe militar de 12 de Abril no ano 2012. Fato que causou a queda dos preços de castanha de caju em 2012 para logo aumentar no ano seguinte. Os dados da Organização Económica para Cooperação e Desenvolvimento (OECD, 2013) mostram que no ano 2012, o crescimento económico está na ordem de -1,5%, contra 5,3% em 2011, causado na queda da produção e exportação de castanha de caju. Ainda os mesmos mostram que o preço médio de venda que eram US\$ 1, 330/ tonelada em 2011, caiu para US\$ 1, 081/ tonelada em 2012.

5.2 COLHEITA E COMERCIALIZAÇÃO DE CASTANHAS DE CAJU

A atividade de colheita é feita pelos agricultores que vivem nos interiores do país onde as disponibilidades de recursos mecanizados de insumos modernos ainda apresentam muita falta ou praticamente impossível. Portanto, o mais predominante na agricultura neste caso é a mão-de-obra, sobretudo familiar. Para Oliveira (2002), não há necessidade de colheitas diárias de castanha. Ou, seja o produtor pode estabelecer as suas datas de colheita de acordo com as suas conveniências. Também existem alguns cuidados recomendados para não deixar as

castanhas permanecer no campo por longo período de tempo, pois a absorção da umidade pela castanha pode influenciar no seu processo de germinação, o que impossibilita a perda de qualidade para plantio assim também para o processamento industrial de amêndoa.

Agricultores enfrentam um problema de perda de castanhas de caju no campo devido à falta de conhecimento adequado ou negligência para coletar o caju. Também a indisponibilidades de meios para preparar o campo e depósitos para preparar o pedúnculo que mais tarde vira o vinho. Por um lado, os ganhos dos agricultores dependem muito do preço da exportação, ou seja, do mercado internacional. Com o poder de negociação limitado sobre o preço do caju no mercado internacional, isso pode impactar na perda de ganhos. Falta de capital de investimentos em armazéns nas comunidades para estocagem dos produtos a fim de vender num preço com a taxa mais favorável é um dos pontos críticos. De acordo com os dados da OECD (2016), em 2014, o preço de cada quilograma de castanha de caju fixou no valor de 259 XOF (Francos CFA BCEAO) para os agricultores e depois apresentar uma pequena evolução de 400 XOF (Francos CFA BCEAO) em 2015. Tudo indica que a produção de castanha de caju na Guiné-Bissau depende muito do mercado internacional e esta dependência pode refletir na perda de emprego e receita para economia do país.

A atividade de comercialização de castanhas de caju se dá a ligação entre seguintes instituições: as instituições do Estado, as Instituições Privadas, as Associações Privadas e os Operadores, no sentido amplo do tempo. Em seguida (tabela 2) mostra às funções de cada uma dessas instituições.

Quando fala de Guiné-Bissau por ser um país pequeno em termo da superfície, parece que o problema do sistema rodoviário está resolvido em relação à facilidade de escoar a produção no interior (base produtiva) para cidade (capital portuária). A maioria rodovia guineense é precária e os mais afetados são dos interiores do país. De acordo com Denarp (2011- 2015) somente 28% das estradas guineense foram pavimentadas, uma vez que não existe sistema ferroviário, as estradas deterioraram-se principalmente as estradas do interior do país algo que dificulta os agricultores comercializar os seus produtos principalmente nas épocas da chuva quando as estradas são inundadas. Pois o mesmo dado mostra que, um dos maiores problemas no sistema de rodovia está ligado à falta de investimento do governo. Uma vez que não disponham de recursos necessários para investir a não ser a espera de ajuda dos doadores internacionais. Com isso os agricultores que vivem em algumas zonas de fronteira se enfrentam problemas de vender os seus produtos devido ausência dos comerciantes nacionais nessas zonas e por cima disso, também sendo obrigados pelo (Decreto Lei nº 2/2000 de Comercialização de castanha de caju) a vender os seus produtos internamente no

valor muito baixo do que sairia se fosse vendido nos países vizinhos. Com isso muitos violam essa lei que pode colocar em risco aos seus produtos.

Decreto- lei nº 2/2000 de 06 de Abril (comercialização e exportação de castanha de caju).

Artigo 10º

(Exportação)

1. A exportação da castanha de caju só pode ser efectuada por via marítima a partir do porto de Bissau.
2. O Governo estabelecerá cada ano, sem prejuízo do disposto no parágrafo anterior, as fronteiras terrestres pelas quais serão efectuadas as exportações de castanha de caju.

Tabela 2 – As instituições do Estado que intervêm de forma direta ou indireta.

INSTITUIÇÕES	FUNÇÃO
Secretaria de Estado do Comércio.	Instituição pública responsável pela gestão global de comércio. Concebe políticas, implementa e fiscaliza. Por sua vez utiliza as políticas como: atribuição anual de alvarás de comercialização, de exportação de castanha de caju e de fixação de preço.
Ministério da Economia e das Finanças	Ligadas à direção das alfândegas e das contribuições e impostos. Enquanto a alfândega responsabiliza nas cobranças nas percentagens exigidas como contrapartida das exportações. Já a última direção se engaja na cobrança da contribuição predial rústica, imposto de tonelagem e imposto Marítimo.
Ministério do Equipamento Social e das Obras Públicas,	Garantia de boas condições de estradas e telecomunicações, principalmente nos locais marítimos.
Administração dos Portos da Guiné-Bissau (A APGB)	Protegida por ser a única via de evacuação de toda produção nacional.
Ministério do Desenvolvimento Rural	Inspeção dos armazéns e certificação sanitária dos produtos.
Os Serviços de Emigração e Fronteiras	Por mau funcionamento desse serviço, qualquer estrangeiro pode chegar ao país com o visto turista e intervir no negócio de castanha de caju.
A Polícia Fronteira	Para proteger a fuga dos produtos nas fronteiras vizinhas e garantir toda a produção seja evacuado no Porto de Bissau.
Polícia de Trânsito	Controle na parte de transporte deste produto.
Ministério da Justiça (Tribunais)	Responsável pela diminuição de conflitos entre operadoras.

Fonte: DRAFIT, 2004.

Os mesmos dados do Drafit (2004) mostram ainda que para além dessas instituições do Estado visto em cima como estrutura comercial que intervêm de forma direta ou indireta na comercialização de castanha de caju, também existe associações privadas que são: Banco Central e BAD. Já as associações privadas são:

- a) A CCIA, (Câmara Comércio, Indústria e Agricultura), conhecido como a instituição responsável pelo setor privado. Passou por uma reforma na qual agora cada uma dos seus ramos possui a sua própria instituição.

- b) ANAG, (Associação Nacional dos Agricultores), a instituição voltada para plantação de caju e apoio aos agricultores no sentido de manutenção dos preços nos períodos de comercialização de caju.

- c) AGEX (Associação Guineense dos Exportadores da castanha de caju), instituição que confronta com ANAG na disputa de influência junto das instituições públicas em relação às políticas de preços do caju.

Em quanto os operadores intervenientes nesse negocio de castanha de caju são seguintes:

- (i) Os **Camponeses**, neste caso são entidades autônomas organizadas em termo de família e assentes nos valores de comunitárias e tradicionais. Esses não dispõem de organizações econômicas locais de defesas de seus interesses, em termos concertação o união do produto e cooperativas para melhoria de capacidade negocial. Apesar ANAG ser uma estrutura nacional, acaba de não ser muito eficiente nesse caso de representatividade em todo o território nacional.

- (ii) Os **agricultores** apresentam graus diferentes em relação as suas origens étnicas e podem ser encontrados em seguintes grupos: a maioria que continua próxima aos seus valores étnicos. Migraram de uma zona rural para outra, sem passar na zona urbana. O outro grupo representa centro urbano, mas em alguma razão decidiram investir na agricultura. E por fim, pequeno número dos estrangeiros, mas que representa em face de modernização desse grupo em termo de inovação introduzida na plantação de caju.

- (iii) Os **intermediários**, ligado à base de sistema de comercialização de castanha de caju. Conhecidos como a categoria mais próxima aos camponeses. Esta categoria por sua vez está sendo substituída por Mauritanianos e também estão sendo fragilizados pelos grossistas ou mesmos exportadores através de concorrência desigual devido à dificuldade de suportar ao custo de permanência ao longo do ano no local.

- (iv) Os **grossistas**, Conhecido como nova categoria com a ideia de negociar a maior quantidade possível de castanha de caju sem qualquer ambição de realizar a exportação.
- (v) Os **exportadores**, estes representam a parte final da cadeia deste negocio. Ao realizarem a exportação de castanha de caju, e tendo o sistema fiscal estabelecido pelo governo, acabam por ser um sistema de classe que mais estabelece uma relação com o Estado em termo de imposto.
- (vi) Os **processadores**, neste negocio são classe mais recente e menos uniforme. Eles são de dois tipos: O primeiro é composto por entidades que faz investimentos através de créditos bancários avultados. Assim também se preocupa com investimento tecnológico e de tamanho das unidades fabris. O segundo é composto por entidades que montaram as suas pequenas unidades de processamento.
- (vii) Os **brokers** são os compradores da castanha de caju exportada pela classe dos exportadores. É a atividade dominada pelos operadores indianos como foi visto anteriormente sobre o destino de exportação de Guiné-Bissau.

5.3 INDUSTRIALIZAÇÃO E PROCESSAMENTO

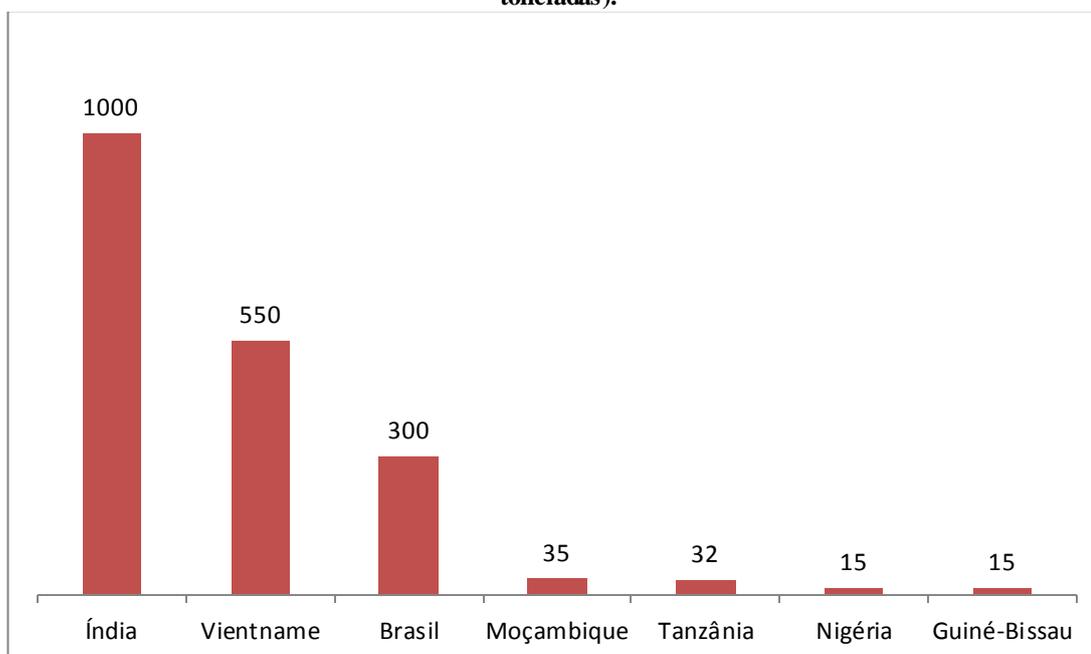
É obvio que para gerar o maior valor agregado de castanhas de caju depende do processo de industrialização ou processamento. E se for efetuado de forma correta e eficiente, elevará a geração de renda para as mulheres envolvidas no processo de produção, fabricação e grande numero de emprego para população fato que poderia reduzir o problema de segurança alimentar e aumentar as receitas. Assim a amêndoa de caju é hoje o elemento de maior representação da economia mundial deste segmento. O exemplo claro disso é a Índia o maior importador de castanhas de caju bruto na África e para impulsionar o crescimento das suas indústrias e substituir as importações, precisou investir pesado em plantações de arvores mesmo assim a sua produção não conseguiu atender toda a demanda.

Na Guiné-Bissau o processo de industrialização de castanhas de caju é um dos maiores problemas que o país enfrenta. Porém mesmo com a dificuldade, existe unidades de industrialização mais de pequena capacidade de produção e até quase produção nula devido a

falta de estruturas adequadas para sua operação e de capacidade de armazenamento de matérias primas para a fim de utilizar na fabricação ao longo do ano. Assim com essas dificuldades, muito dessas unidades acabam fechando no final de período de comercialização de castanhas de caju.

De acordo com o relatório do World Bank (2015), em 2010 as unidades existentes no país nem se quer conseguem processar mais que 15.000 toneladas de caju por ano, algo que piorou em 2013, somente conseguiu processar 250 toneladas fato que pode influenciar na perda de concorrência em relação aos outros países do mesmo segmento de produção e de exportação. A seguir, na figura 7 será mostrada a capacidade de processamento da indústria na Guiné-Bissau no ano 2010.

Figura 7 – Capacidade de indústrias de Guiné-Bissau em processar castanhas de caju 2010 (milhares de toneladas).



Fonte: OCDE 2011.

Por dificuldade de encontrar os dados de exportações de amêndoa de caju na Guiné-Bissau nos últimos anos, optei por mostrar somente os dados de castanha de caju processada em 2010 que reflete exatamente as dificuldades que o país enfrenta no setor da indústria como um todo. Assim, tudo indica que o país exporta em in natura o que geraria a perda para economia caso contraria se o produto tivesse processado e embalado para depois exportada para o mercado internacional levaria mais ganho para balança de pagamento. Os dados de World Bank (2015) mostram que, a cada quilograma de caju bruto vendido sairia por US\$ 0,5 e se for processada e embalada sairia até US\$ 7,00 por kg. Como visto na figura 7, mostra a

capacidade de processamento das indústrias são muito limitados em relação aos países concorrentes. Pois apesar de ser um país com grande capacidade de produção como foi visto em cima, o setor de transformação é muito inferior do que é o necessário.

Para olhar no mercado internacional e enfrentar o sucesso da concorrência é preciso operar ao longo do ano e reunir todas as condições necessárias para manter a operação.

5.4 EXPORTAÇÃO BRUTA DE CASTANHAS DE CAJU NA GUINÉ-BISSAU

Como foi visto anteriormente, a Guiné-Bissau é conhecida como um dos maiores produtores de castanhas de caju bruto no mundo, assim também na área de exportação isso não deixa de ficar por traz. Por se tratar da exportação, a Guiné-Bissau marca a sua presença no mercado internacional de castanha de caju antes da independência que ocorreu nos anos de 1974 (DRAFIT, 2004). Isto é, foram verificadas as primeiras exportações em 1966, momento em que o país exportou 770 toneladas de castanha de caju (DRAFIT, 2004).

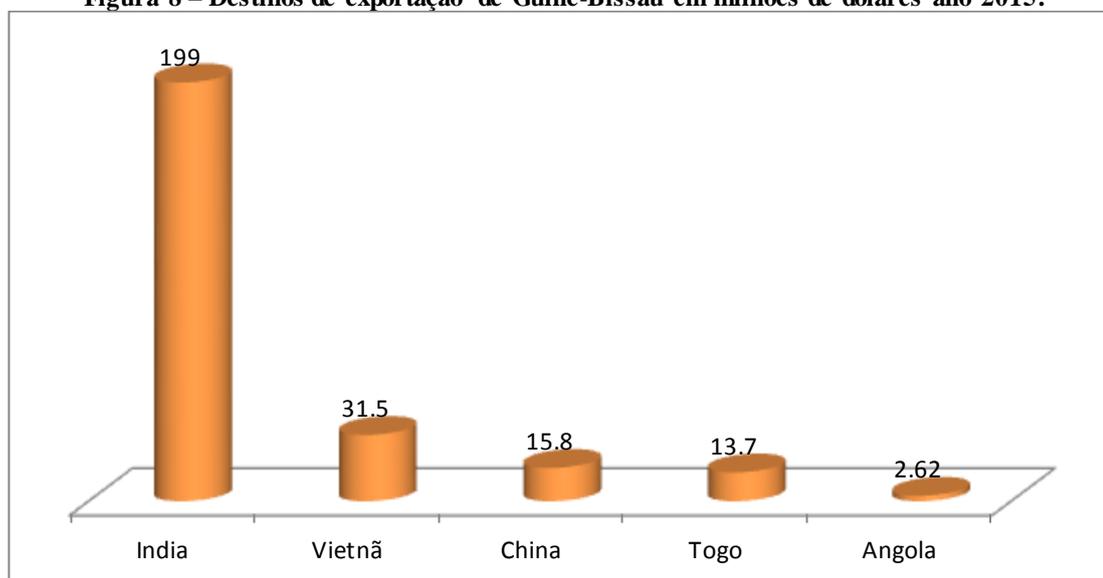
Assim a castanha de caju trata-se do principal produto de exportação da Guiné-Bissau correspondendo cerca de 85 a 90% do total de exportações do país World Bank (2015). O maior destino de exportação de castanhas de caju neste caso é a Índia, que por sua vez quase importa a totalidade de produção de caju in natura do país, onde são transformadas em grãos para consumo nos mercados finais figura 8. Segundo os dados de (OEC, 2015), somente no ano de 2015 o país exportou 276 milhões de dólares ficando na posição de 171º maiores exportadores do mundo. Assim nos últimos anos as exportações cresceram 10,9%, isto ocorre entre 2010-2015 de 162 milhões para 276 milhões de dólares. Os mesmos dados ainda mostram que só no segmento de caju, 84% de produção foi exportado com o destino a Índia em 2015. No entanto existem também as exportações informais que ocorrem nas fronteiras terrestres que muitas vezes esses comércios ilegais são muito difíceis de controlar. Uma das características desta prática é mais frequentada nas zonas de fronteira dos países vizinhos como: Senegal e Guiné-Conaky.

Segundo Agencia Nacional de Noticia de Guiné-Bissau (ANG, 2015) informam que dividido a pratica clandestino de castanhas de caju praticadas nessas zonas faz com que o governo perder a mais de 90 milhões de dólares em 2014. Valor equivalente a 70 mil toneladas desviadas nas fronteiras terrestres. A Guiné-Bissau faz parte de uma zona monetária comum o que exige o respeito das regras da união que estabelece, por exemplo, que os

produtos de um país circulem sem restrição de um país para o outro, mas no caso da castanha de caju, existe um problema. Pois tendo fato de representar a estrutura da economia guineense onde ocupa 90% da receita de exportações do País. Para evitar o escoamento dos produtos para os países vizinhos na tentativa de não pagar os impostos de exportação, por sua vez o governo estabeleceu uma forma de encontrar a solução:

Em primeiro lugar uniformizou o tratamento fiscal deste produto entre os países com fronteira, o que levaria o Senegal a introduzir imposto semelhante a da Guiné-Bissau. Ou a Guiné-Bissau eliminaria impostos cobrados sobre a exportação. Se estas questões não fossem resolvidas, então por enquanto a Guiné-Bissau continua a obrigar que todas as exportações sejam feitas somente no porto de Bissau.

Figura 8 – Destinos de exportação de Guiné-Bissau em milhões de dólares ano 2015.



Fonte: OEC, 2015

Conforme a figura 8 em cima ilustradas, a Índia continua a ser o principal destino de exportação de Guiné-Bissau. Onde foi responsável de figurar 199 milhões de dólares no balanço de pagamento do país. Seguido logo de Vietnã com 31,5 milhões, China 15,8 milhões, Togo figurou 13,7 milhões e Angola com 2,62 milhões de dólares. Porém, segundo o mesmo dado de OEC (2015), os principais produtos de exportações são castanhos de caju, seguido os peixes congelados, madeiras e entre outras.

5.5 PRODUTOS DERIVADO DO PROCESSO DE BENEFICIAMENTO DE CASTANHAS DE CAJU

O cajueiro (*Anacardium Occidentale*. L), uma árvore conhecido de porte médio com planta típico de clima tropical ordinária do litoral nordeste Brasileiro para depois espalhar para diversos países da África e Índia (PARENTE ET AL, 1991). Essa fruta possui grande importância no mundo inteiro por gerar grande concentração de números de empregos direto e indiretos no campo assim como no setor industrial. É importante ressaltar que o maior rendimento econômico desta fruta encontra-se nos seus derivados que são utilizados nas fabricações de vários tipos de produtos como bebidas, comidas e nas indústrias químicas. (USAID, 2006). Figura 9. Pois em função disso que este cada vez torna-se mais atraente para o mercado internacional principalmente para os países desenvolvidos. Assim os derivados podem ser encontradas e aproveitadas em diferentes formas:

Em primeiro lugar, o caju é formado pela castanha e pedúnculo ou falso produto. O pedúnculo ou pseudofruto suculento e fibroso é consumido em in natura, e extraído na forma de sucos, refrigerantes, bebidas alcoólicas ou não alcoólicas e doces. Em seguida, a castanha como verdadeiro fruto de espécie, com ele se extrai amêndoa oleaginosa de castanha de caju (ACC) no qual é gerido no consumo em forma variável nos mercados internos e externos após o processamento industrial. A amêndoa de caju constitui o produto de exportação com a exigência de certificação de qualidade, sendo assim a sua maior parte é destinada para os países onde a renda é mais elevada (USAID, 2006). Por outro lado, para além do pedúnculo e amêndoa, também dentro do cajueiro pode ser aproveitada a casca da castanha de caju (CCC) para extrair o líquido nas indústrias químicas como, por exemplo, na fabricação de tintas, lubrificantes e cosméticos. O líquido de castanha de caju (LCC) pode ser aproveitada para fabricação de óleo, por exemplo, os países desenvolvidos por sua vez, o líquido tem sido adquirido para o processamento de óleo e depois revendido no valor mais elevado no mundo inteiro.

Destaca-se ainda a importância para o aproveitamento desta fruta em face de diversidades de produtos que ele compõe que é o chamado mesocarpo, onde se extrai o cardol, óleo cáustico e combustível utilizado na fabricação de imunizantes de madeiras e na indústria de aeronave. Ainda pode se aproveitar da goma do tronco do caju para fabricar a cola e ser usada na indústria de carne, na sorveteria, assim como na chapelaria, cervejaria e na indústria de química fina. Assim com exigência do mercado, provocando cada vez os consumidores em relações aos novos produtos, hoje em dia para além desses derivados em

cima descritos também o caju proporciona várias inovações que podem ser extraídos através dos seus derivados nas quais são: carne de caju, mel de caju, hambúrguer de caju, pasteis de forno de caju e entre outros ainda que esta fruta possa proporcionar para as indústrias nutricionistas que visa ao desenvolvimento para a cadeia alimentar para a sociedade.

5.6 AMÊNDOAS DE CASTANHA DE CAJU: IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO MUNDIAL

Por possuir a grande importância na indústria alimentícia e de nozes, a demanda de amêndoa de castanha de caju vem crescendo a cada ano e tornando uma das prioridades nos países desenvolvidos. Pois, com esse crescimento motivou os países produtores e transformadores desse produto a aumentar as suas exportações anualmente.

Figura 9 – Produtos derivados do caju.



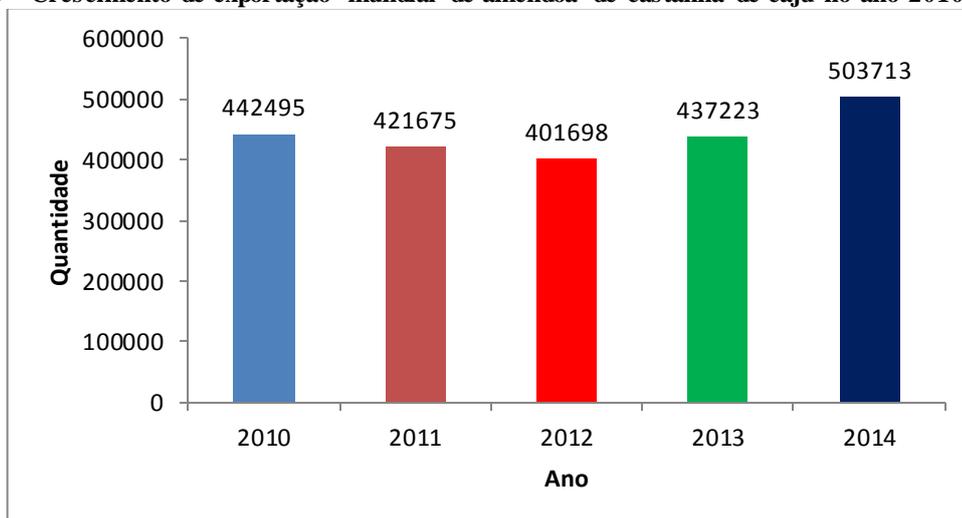
Fonte: USAID, 2006.

5.7 EXPORTAÇÃO

As exportações de amêndoa de caju tende crescer muito, devido à grande demanda que ele vem proporcionando nas fabricações de nozes para snacks foods e sobremesas (Chocolates, Sorvetes etc.) principalmente nos países desenvolvidos. De acordo com

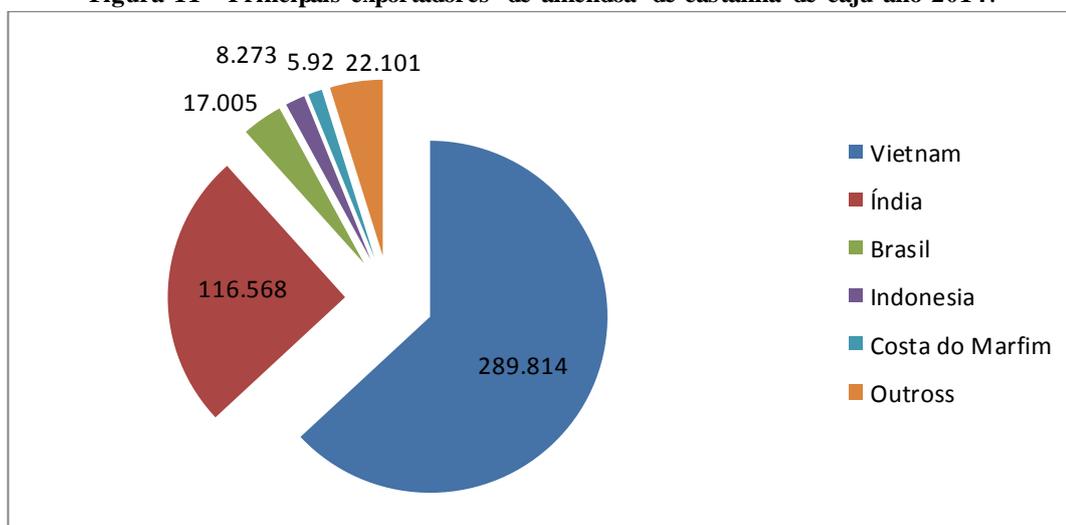
(International Nut Dried Fruit, 2015), em 2014 as exportações de amêndoa de castanha de caju totalizaram 503, 713 MT. E em termo de participação mundial, Vietnam, Índia e Brasil lideraram claramente as exportações com mais de 289 000 toneladas métricas da Vietnam, contra 116 560 toneladas métricas da Índia e por fim 17 005 para o Brasil. Assim os mesmos dados ainda mostram que as exportações vêm crescendo 70% em apenas 10 anos. Isto é entre 2004 a 2014, que corresponde um aumento de 7% a cada ano. A figura 10 mostra o crescimento de exportações nos últimos cinco anos. E em seguida será mostrada na figura 11 os países conhecidos como motores na industrialização e exportação de amêndoa de castanha de caju.

Figura 10 – Crescimento de exportação mundial de amêndoa de castanha de caju no ano 2010-2014/ MT.



Fonte: INDF, 2015

Figura 11 – Principais exportadores de amêndoa de castanha de caju ano 2014.



Fonte: INDF, 2015.

5.8 IMPORTAÇÃO

As importações mundiais de amêndoa de castanha de caju vêm crescendo muito nos últimos anos. Segundo os dados da International Nut Dried Fruit (INDF, 2015/2016), no ano de 2010 as importações totalizaram-se 445.517 toneladas, algo que vem aumentando em 2014, no qual somaram 503.713 toneladas importadas. Os principais destinos de consumo desse produto destacam-se os países desenvolvidos onde a renda é mais alta. Assim EUA é destacado como o grande líder neste caso de importação de amêndoa de castanha de caju e logo em seguida vem à China. Na tabela 3 serão mostrados os países importadores de amêndoa e seus respectivos volumes importado a cada ano.

Tabela 3 – Principais países importadores de amêndoa de castanha de caju – 2010- 2014 M/T

Países	2010	2011	2012	2013	2014
EUA	132, 458	114, 832	111, 322	131, 419	136, 673
CHINA	42, 504	41, 332	51, 156	53, 291	52, 280
PAÍSES BAIXOS	42, 985	45, 741	41, 777	31, 160	8, 890
ALEMANHA	22, 521	23, 694	30, 271	27, 924	31, 639
UAE	21, 714	35, 427	14, 085	25, 113	25, 161
REINO UNIDO	15, 523	12, 974	14, 135	14, 035	17, 931
AUSTRALIA	14, 158	14, 160	15, 695	15, 794	16, 725
CANADÁ	9, 336	9, 723	12, 300	11, 965	13, 138
RÚSSIA	6, 351	8, 542	10, 146	10, 060	12, 240
JAPÃO	12, 240	8, 018	7, 580	8, 146	11, 523
FRANÇA	8, 316	9, 588	8, 498	9, 044	10, 342
TAILÂNDIA	3, 119	4, 542	5, 964	7, 369	8, 188
ITÁLIA	5, 765	5, 344	5, 856	5, 269	7, 999
ARÁBIA SAUDITA	5, 273	4, 447	6, 203	5, 311	7, 977
BÉLGICA	4, 764	5, 037	3, 767	6, 894	5, 375
ESPAÑA	4, 726	5, 064	4, 764	5, 047	4, 730
ISRAEL	2, 991	2, 579	4, 041	2, 840	4, 493
ÍNDIA	9, 294	21, 997	11, 635	6, 689	4, 275
SINGAPURA	3, 014	4, 990	2, 344	2, 414	3, 900
NOVA ZELÂNDIA	2, 187	1, 984	2, 405	2, 651	2, 896
OUTROS	80, 928	46, 650	40, 098	54, 788	77, 338
TOTAL	445, 517	426, 665	404, 042	437, 223	503, 713

Fonte: INDF, 2015/2016.

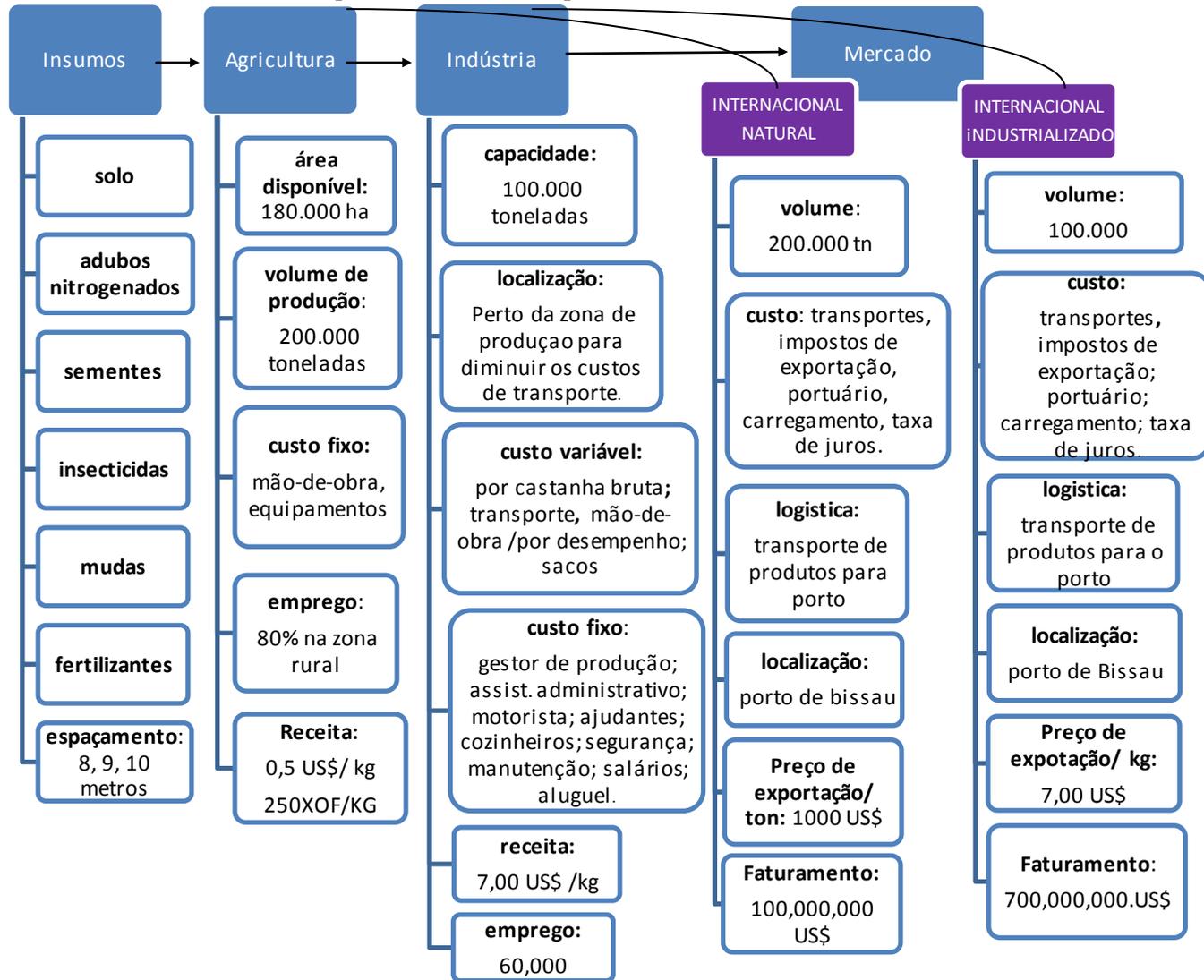
6 PROPOSTA DE UM MODELO DE NEGÓCIO PARA CADEIA DE CASTANHA DE CAJU NA GUINÉ-BISSAU

A ideia de proposta desse plano de negócio situa-se na agregação de valor de castanha de caju para contribuir na melhoria de cadeia produtiva que tem a ligação desde a base produtiva até a sua industrialização. Em primeiro lugar, para plantação de árvores exige a utilização de insumos como adubos, fertilizantes, inseticidas para evitar as doenças e pragas e também os espaçamentos no qual são recomendados 8, 9, 10 ou 12 metros de distância para facilitar a evolução de árvore de forma adequada (WORDLD BANK, 20150). Visto que os pequenos agricultores com capacidade de capital limitado, os rendimentos e o retorno de investimento serão mais altos se as melhores práticas de produção forem seguidas.

A agricultura segue a colheita no sentido de operar no curto período do tempo entre três ou quatro meses (empregos temporários) e gera poucos empregos. Diferente de uma indústria que tem a sua operação ao longo de todo o ano (empregos diretos). Isso significa que, se dependemos somente do setor de agricultura os nossos ganhos serão muito afetados. Na figura 12 será desenvolvido um plano para melhoria da cadeia.

O país possui as condições favoráveis para o desenvolvimento das indústrias de processamento de caju. Pois, dentro do país não existe a falta de caju e pelo contrario existe oferta abundante de castanha de caju, clima bom para produção, disponibilidade de terras e disponibilidade de mão-de-obra. Apesar de o mercado interno ser pequeno, mas existe o mercado internacional com possibilidade de vender os produtos industrializados e em termo de qualidade, o país situou-se no topo entre melhores. Segundo dados do (World Bank, 2015), a Guiné-Bissau está entre os três países em termo de melhor qualidade de castanha de caju no mundo, ficando somente atrás da Índia e Vietnam. Para engajar ainda mais força na produção desse segmento, o capital humano não faz a falta. Talvez o problema seja das infraestruturas como foi visto antes como precário, mas o problema não é inultrapassável até no ponto de impedir o desenvolvimento das indústrias de processamento. Por ser considerado o quinto maior produtor mundial de castanha de caju bruto no mundo onde a sua produção total está na média de 200.000 toneladas anuais, este seria uma oportunidade de aumentar o volume da indústria de processamento de menos de 15.000 toneladas por ano para 100.000 toneladas de amêndoas processadas. E também seria uma grande oportunidade de investir no aumento de safras para assim aumentar mais os hectares e melhorias de condições de árvores no que resultaria mais tarde no aumento de produção bruta quem sabe sair de 200.000 toneladas brutas para 600.000 toneladas.

Figura 12 – Proposta de um plano de negócio para cadeia de castanha de caju. Considerando uma indústria de processamento com capacidade de 100.000 toneladas.



Fonte: World Bank, 2015.

O setor da indústria sempre é grande solução para desenvolvimento de um país. Ou seja, não se pode depender somente em exportação em in natura. Estima-se que o agro-processamento de castanha de caju crie cerca de um emprego para cada três toneladas de caju processadas World Bank (2015). Isto é, o processamento de 30.000 toneladas de caju por ano beneficiaria cerca de 10.000 empregos diretos principalmente em zonas rurais. Ainda por outro lado pode beneficiar na melhoria de cadeia de valor e os rendimentos que poderiam contribuir para a redução de pobreza e insegurança alimentar que é um dos maiores desafio do país nos últimos anos. Outra parte importante da indústria de beneficiamento para os agricultores seria o relacionamento entre eles, uma vez que reduziria as incertezas de preços

de castanha de caju oferecido pelo mercado internacional e tornariam eles parceiros com garantia de ofertas fiável que vai beneficiar ambas as partes. E por fim diminuir os riscos da dependência do mercado Indiana e passar a ter relação mais perto com as indústrias locais e mais informações sobre os preços. Em seguida a tabela 4 mostra as vantagens que a indústria pode trazer para o benefício da economia do país.

Tabela 4 – Impacto do desenvolvimento de indústria de transformação para economia do país.

	Valor econômico	Impacto da indústria de processamento	Potenciais benefícios e perdas
Produtores	Rendimento da produção de caju	Maior quota do preço de exportação para os produtores devido á maior concorrência por caju em bruto.	Rendimento mais elevado á maior participação no preço de exportação.
Fábricas de processamento	Lucros operacionais	As fábricas operam em áreas rurais, criando empregos para nas comunidades.	Lucros ganhos
Trabalhadores das fábricas	Salários e benefícios	As fábricas operam em áreas rurais, criando empregos para nas comunidades.	Salários ganhos
Governo	Receita de impostos	Mudança nas receitas fiscais da base de exportações em bruta para impostos relacionados às fábricas.	Receita fiscal das fábricas de caju (receita perdida de exportação em bruta)
Comunidades locais	Atividades na economia local	Salários das fábricas gastos em bens de consumo.	Desenvolvimento e diversificação da economia local.

Fonte: World Bank, 2015.

6.1 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing seria uma análise de mercados, concorrentes e clientes de como eles estão situados.

6.1.1 Análise dos Concorrentes

Os principais concorrentes mais fortes deste ramo de produção, industrialização e comercialização de castanha de caju são Índia Vietnam e Brasil. Que em termo de participação mundial, são responsáveis de maior parte de comercialização como foi descrito antes na parte de produção mundial de amêndoa de castanha de caju. E para além desses também existem outros concorrentes principalmente nos países subsaariana como: Costa do Marfim, Nigéria, Moçambique etc. Visto que apesar de este segmento de agroindústria apresentar muita concorrência, o país possui condições naturais bons que favorece a produção em massa e com a tendência de aumentar o volume de crescimento a cada ano. Caso essas condições fossem executadas de forma adequadas, existe possibilidade de o país entrar em concorrência bem forte com esses países detentores do mercado mundial.

Para a Guiné-Bissau entrar em concorrência é preciso ter muito cuidados em termo de qualidade, higiene, gosto, sabor, volumes ou escalas e certificação. Pois o mercado internacional é muito exigente em termos desses cuidados e para livrar desse fato o País precisa manter a sua produção a todo o ano e capacidade de exportar a quantidade necessária para satisfazer os compradores estrangeiros (WORLD BANK, 2015). Na parte de qualidade de castanha, o país possui um benefício por ser considerado um dos maiores do mundo, então com o desenvolvimento das fábricas pode gerar uma grande vantagem. Para finalizar é preciso manter esses cuidados porque qualquer desperdício isso pode gerar grande perda dos clientes para os concorrentes principalmente os três principais situados lá em cima que são conhecedores e dominantes do mercado.

6.1.2 Clientes:

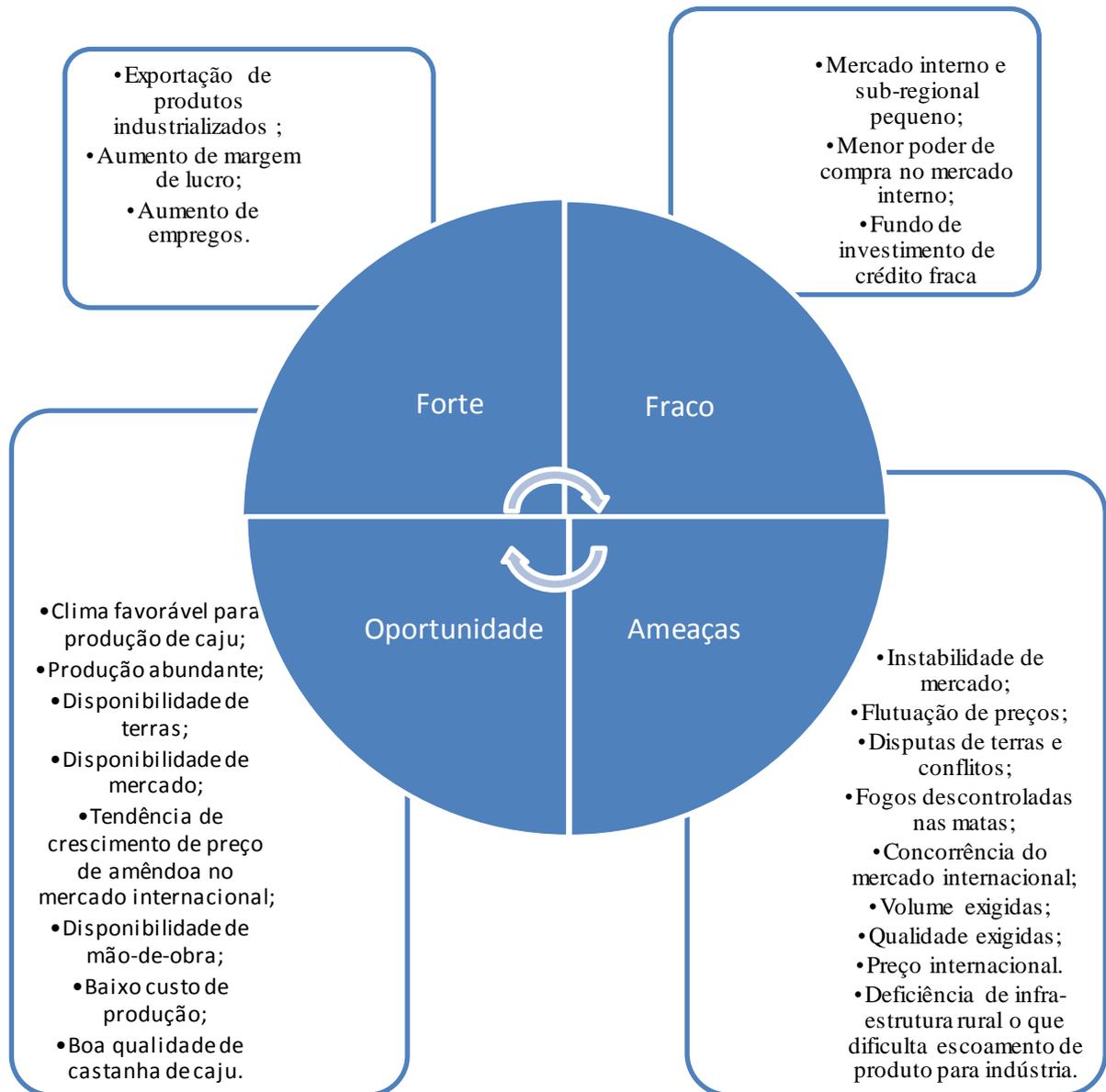
Os principais clientes de Guiné-Bissau como mostram os dados de World Bank (2015) são os países Europeus principalmente Portugal, Rússia Turquia e Estados Unidos. Onde em 2013 o país produziu 250 toneladas de castanha de caju processadas muito inferior da capacidade permitida e produzida em 2010, das quais foram exportadas somente 118 toneladas para esses países (WORLD BANK, 2015). Nota-se que a produção é muito baixa até no ponto de não conseguir superar a demanda dos clientes e para aproveitar ainda mais dessa demanda, existe a possibilidade de aumentar o foco com os outros clientes, principalmente os países como EUA, China, Emir ates Árabes, Países baixos onde esse produto apresenta muita demanda nas prateleiras dos públicos.

6.1.3 Mercado:

Como o país é pequeno em termo de superfície e com baixo poder econômico da população, o negócio da comercialização de castanha de caju processadas no mercado interno é praticamente impossíveis devidos diversas razoes: O mercado não conseguiu crescer mais de 20 toneladas por ano e não se espera mais um crescimento superior a isso. Em segundo lugar, o consumo de caju não é comum para a cultura do país. Com elevado custo de produto industrializado não é provável que haja um aumento significativo do poder de compra da população no curto prazo.

Por outro lado o mercado sub-regional (Senegal, Guiné-Conakri e Gâmbia) também não é prioridade para este tipo de prática de comércio. Apesar de ser maior do que o mercado nacional, mas não tem muita diferença em termos de problemas culturais e econômicos com o mercado nacional o que pode impossibilitar o crescimento desse negócio. Então neste trabalho o foco seria mais para o mercado internacional principalmente o continente Europeu, Americano e Asiáticos onde o poder de compra é mais viável. A análise de Swot será visto a seguir na figura 13 que vai relatar sobre as oportunidades de ameaças que podem acontecer no negócio do caju.

Figura 13 – Análise do SWOT para indústria de castanha de caju na Guiné-Bissau.



Fonte: Criado pelo autor, 2017.

De acordo com a figura 13, análise de swot levanta a questão de avaliação de quatro elementos importantes: Em relação à oportunidade, existe grande possibilidade de operação das indústrias de castanha de caju na medida em que as condições naturais favorecem a produção em massa de castanha bruta de caju.

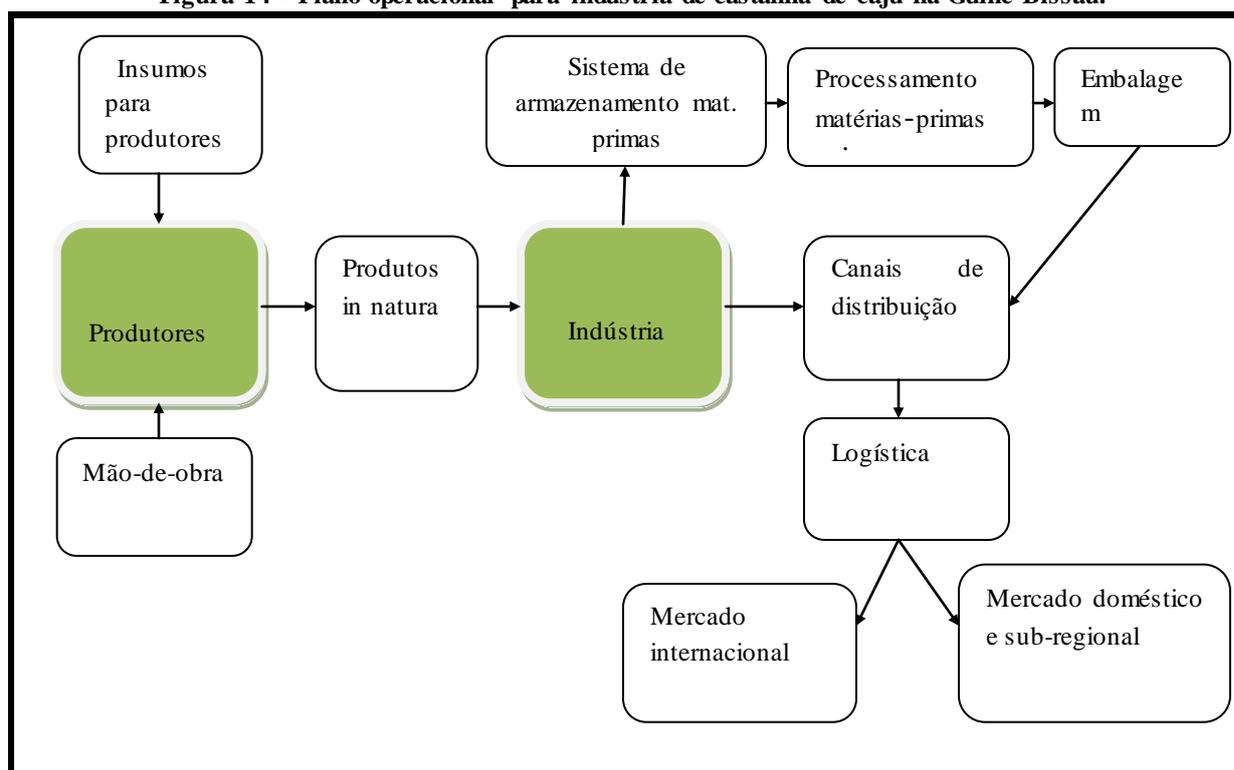
Por parte das fraquezas, apesar das infraestruturas se encontra numa situação degradante isso não pode impedir o desenvolvimento das indústrias, pois podem ser melhoradas. Aqui neste trabalho a prioridade seria o mercado externo já que o mercado nacional e sub-regional se encontra bastante pequeno. Para além da sua capacidade limitada,

existe um grande problema em termo de compra por parte da população. Na ameaça um dos maiores problemas será a concorrência, pois o mercado internacional tem muitas exigências sobre a qualidade de castanhas, volumes e preços. Em termo de qualidade, quanto mais o produto tem, mais demanda internacional ele apresenta. Também o mercado exige a certificação do produto e higiene. O volume de exportação é um dos aspectos que devem ser considerados porque é preciso manter a exportações em dia para que o produto não apresente a falta.

6.2 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional de uma empresa trata das questões operacionais de um determinado negócio ou empreendimento para que todo o sistema de empresa se alinhar com operação direta evitando assim a paralisação da produtividade. E por se tratar de um plano de negócio neste estudo, ele vai com a tendência de operar com máxima eficiência além de preocupar com o fluxo de produtos e serviços, também se preocupa com a questão de o fornecimento das matérias primas até a sua chegada à indústria. Ainda levando à consideração as condições de estocagem ou armazenamento, canais de distribuição até ao consumidor final. A figura 14 levanta uma proposta de plano operacional para a indústria de processamento do caju na tentativa de operar com mais eficiência para evitar as possíveis barreiras que crava a sua operação.

Figura 14 – Plano operacional para indústria de castanha de caju na Guiné-Bissau.



Fonte: Criado pelo autor, 2017.

6.3 PLANO FINANCEIRO

Tabela 5 – Custo de uma indústria com capacidade de processar mil toneladas de castanha de caju bruta. Este custo tem estimado \$850/toneladas.

Custo fixo	US\$	Custo variável	US\$
Custo por tonelada de castanha de caju em bruta	460	Mão-de-obra, salário pagos anualmente (salários gestantes)	35
Custo de transportes para fábrica	5,0	Salários técnicos	15
Custo por sacos	15	Fábrica	50
116 Trabalhadores pagos de acordo com o desempenho	95	Despesas gerais	15
106 Trabalhadores pagos de acordo com o desempenho	75		
16 Trabalhadores pagos de acordo com o desempenho	15		
Embalagem	30		
Corretagem de vendas	40		
Total	850		

Fonte: World Bank, 2015.

Tabela 6 – Custo de exportação por toneladas processadas.

CUSTO	US\$
Por tonelada de caju bruto	850
Depreciação	40
Juros (12% sob o fundo e 16% sob investimento)	70
Impostos (25% sob o lucro)	70
Custo de transporte para o porto (50 km entre fábrica com o porto)	10
Taxa de exportação	5,0
Custo portuário	5,0
Imposto exportação	0,0
Custo total FOB	1, 050
Lucro Líquido	220
Preço FOB no porto	1, 270
Custo de transferência para Europa	15
Preço CIF na Europa	1, 285

Fonte: World Bank, 2015.

Os dados em cima estabelecidos nas tabelas 5 e 6 foram retirados no Banco Mundial. Por se tratar de plano financeiro de uma indústria de castanha de caju na Guiné-Bissau é difícil de encontrar os dados completos a não ser estar presente e fazer pesquisa e entrevista. Divido essas dificuldades optei por colocar esses dados que foram elaborados pelo banco mundial sobre o custo de uma indústria com capacidade de processar 1. 000 tonelada de castanha de caju. Onde os mesmos mostram que o custo unitário total se estima em 850 dólares por tonelada processada. E se o produto processado for exportado, as indústrias ficariam com o lucro de 220 dólares/ por tonelada. Sempre é bom lembrar que o custo unitário cai à medida que a produção aumenta e chega o certo ponto em que satura a utilização de capital e a admissão de mão-de-obra não trazer aumento proporcional de produção para depois começar aumentar-se (VASCONCELLOS, 2001).

Neste caso, existe possibilidade de aumentar as capacidades das indústrias no qual reduziria o seu custo médio ou unitário até certo ponto. Como esse trabalho se tratar de plano de negócio, então a ideia é de ter mais informação sobre os custos de uma indústria com capacidade ainda maior e que pode atender a produção de castanha de caju bruta na qual a sua

média anual está estabelecida em 200, 000 toneladas de caju brutas. Baseado no lucro em cima colocado de 220 dólares toneladas. Isto é, se as indústrias processar 100, 000 toneladas, o lucro aumentaria de 220 dólares para 22, 000, 000 dólares para indústrias.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo cenário relatado nesse trabalho, com a ideia principal fundamentar no desenvolvimento de plano de negocio para cadeia produtiva de castanha de caju industrializado na Guiné-Bissau. O presente plano de negócios pode servir como uma proposta inicial para, a partir da base produtiva atual, iniciar um processo de institucionalização e organização da base produtiva visando à agregação de valor ao que já se produz e o que pode ainda ser produzido na tentativa de aumentar o crescimento da produção com o intuito da criação das indústrias de processamento. Foi verificado que é viável criar a indústria de processamento de caju na Guiné-Bissau, pois ao longo de desenvolvimento do plano verifica-se vários aspectos mercadológicos positivos assim como negativos para a sua implementação.

Primeiramente foi levantado o problema que concede desde o baixo valor de castanhas e renda para os agricultores. O baixo valor é visto através da comercialização e exportação do produto em in natura para o mercado internacional principalmente para a Índia, que por sua vez, compra a matéria prima e processa para depois vender com o maior valor de rendimento. Isso prejudica a nossa produção e economia devido o baixo preço ofertado e recebido pelos produtores. Por um lado à dificuldade de agricultores alocarem as suas produções em boas condições assim como ausência de informações sobre o preço do mercado. Também a base produtiva do país foi um dos pontos cruciais desse trabalho na medida em que a falta de estruturas não favorece as melhorias das condições para produtores rurais assim como prejudica o desenvolvimento de agroindústrias. As melhorias das estradas da Guiné-Bissau favorecem somente as ligações entre porto e capital onde a produção é exportada para exterior. Enquanto que a zona onde se encontra a produtividade (base produtiva) do país, ficam com condições precárias. Outro ponto negativo encontrado foi o pequeno mercado interno e baixo poder de renda o que poderia dificultar a comercialização de produtos acabados.

Com favorável as condições naturais que o país beneficia devido o clima quente e úmido, possibilita a produção em grande escala com tendência de crescimento a cada ano. Essa foi um dos pontos importantes para criação de um modelo de negocio para cadeia produtiva. Esse modelo visa atender as necessidades dos produtores agrícolas que facilitam o desenvolvimento da produtividade através de insumos utilizados e também a ligação de interdependência com as indústrias e imputar a dependência somente do mercado internacional. Esse modelo ainda mostra a importância do setor agroindústria para economia

de qualquer país na medida em que o setor de emprego passa a ter uma garantia estável para sociedade assim também como as receitas obtidas pelo o Estado através dos impostos. O cenário positivista mensurado no plano financeiro demonstra o custo de produção para indústria de beneficiamento ser baixo. Este custo foi calculado pelo banco mundial onde estima 850 dólares a cada produção de uma tonelada de castanha de caju bruta. E se for exportado, o retorno seria de 220 dólares a cada tonelada exportada. Ou seja, com o custo menor apresentado tornaria o retorno financeiro vantajoso para as indústrias de processamento. Já o plano de marketing está estruturado de acordo com a visão do balanceamento do mercado e clientes ligados à oferta e demanda de produtos sem esquecer-se de ameaças que o negócio pode sofrer perante as dificuldades que podem acontecer de qualquer momento. Diante disso o plano de marketing mostra otimista a questão do tamanho do mercado principalmente o mercado internacional e o valor do produto processado perante o preço o que pode proporcionar o posicionamento de oferta para o exterior ao em vez no interior.

As críticas as instituições do Estado de não preocupar-se muito sobre o desenvolvimento e a organização de base produtiva do país relacionado às infraestruturas rodoviárias que tem ligação as zonas rurais onde é extraída a maior produtividade do país. Assim com a ausência de apoio das suas instituições ao serviço dos agricultores ligados as melhorias de condições de abastecimento de produção e treinamentos necessários para a cadeia produtiva que começa desde a plantação do caju até a sua colheita. Pois não adiante ter várias unidades de apoios como uma figura sem criar elas as condições necessárias para operação. A falta de capital de investimentos em comerciantes nacionais foi uma das consequências que pode impactar na perda da concorrência para os investidores internacionais na compra direta de castanha de caju junto com os produtores.

Foi possível determinar esses resultados através da pesquisa quantitativa com os dados encontrados na internet através dos sites e alguns relatórios. Por outro lado esse resultado produz ainda o embasamento através dos materiais secundários extraídos nos livros além das experiências pessoais do autor através de participação do processo produtivo e comercialização de castanha de caju na Guiné-Bissau.

REFERÊNCIAS

Agencia Nacional de Notícias da Guiné: **Agência Nacional de Caju promete combater venda clandestina.** Bissau, 03 Março 2015. Disponível em: <<http://angnoticias.blogspot.com.br/2015/03/caju-agencia-nacional-de-cajupromete.html>>. Acesso em: 15/03/2017.

Araujo, Rogerio Cesar Pereira de, and Jeremias Francisco Intchama. "Análise da produção e economia do setor pesqueiro de Guiné-Bissau, costa ocidental da África." Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, SOBER, 48, 2010.

Barreto, Luiz Pondé. "Educação para o empreendedorismo." *Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador* (1998).

CAMPOS AMÉRICO : história da Guiné-Bissau em datas, 2012. Disponível em: <<https://guinebissaudocs.files.wordpress.com/2012/04/histc3b3ria-da-guinc3a9-bissau-em-datas.pdf>>. Acesso em: 05/03/2017.

CHIAVENATO, Idalberto. "Focalizando o novo negócio." _____. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva (2006)

COUTINHO, ÂNGELA. As trajetórias dos fundadores do PAIGC (1956–1980): Instituto de Investigação Científica Tropical, Lisboa, 2013. Disponível em: <<https://coloquiocvgb.files.wordpress.com/2013/06/p03c02-angela-coutinho.pdf>>. Acesso em: 02/03/2017.

CRUZ, N. J. T. da; SILVA, M. V. da; MORAES FILHO, R. A. de. Consumo dos principais produtos derivados do caju e potencialidade dos produtos alternativos do caju na cidade de Maceió-Alagoas. In Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, XLV, 2007, Londrina/PR. **Anais...** Londrina: SOBER, 2007. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/874.pdf>> Acesso em 25/05/2017.

DENARP II. **Segundo Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza.** Ministério da Economia do Plano e Integração Regional. República da Guiné-Bissau, 2011.

Dolabela, Fernando. "O segredo de Luísa." (1999).

Dornelas, José Carlos Assis. "Empreendedorismo." *Rio de Janeiro: Campus* (2001).

Dowbor, Ladislau. *Guiné-Bissau, a busca da independência econômica.* Vol. 77. Brasiliense, 1983.

DRAFT. O Caju da Guiné-Bissau: (análise da fileira). Disponível em: <http://www.hubrural.org/IMG/pdf/guineebissau_filiere-anacarde.pdf>. Acesso em 10/05/2017.

GUIA GEOGRÁFICA GUINÉ-BISSAU. Dados e História. Disponível em:<
<http://www.africa-turismo.com/guine-bissau/historia.htm>.> Acesso em 30/03/2017.

GUIA GEOGRÁFICO ÁFRICA. Mapa da Guiné-Bissau. Disponível em: <<http://www.africa-turismo.com/guine-bissau/mapa-bijagos.htm>> . Acesso em (28/03/2017).

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2004.

INFOEUROPA biblioteca. Guiné-Bissau: Integração regional na CEDEAO e relacionamento com os países da CPLP, 2014. Disponível em: <<http://www.infoeuropa.euroid.pt/registo/000061641/>>. Acesso em 10/04/2017.

International Nut Dried Fruit. Global Statistical Review 2015-2016. Disponível em:<
<http://www.nutfruit.org/wp-content/uploads/2016/05/Global-Statistical-Review-2015-2016.pdf>. Acesso em 18/05/2017>. Acesso em:17/05/2017.

JOANA BENZINHO E MARTA ROZA. **Guia Turístico: á descoberta da Guiné-Bissau**. Coimbra, 2015. Disponível em:<
http://eeas.europa.eu/archives/delegations/guinea_bissau/documents/press_corner/20160215_guia_guinea_bissau_uniao_europeia_afectos_pt.pdf>. Acesso em 13/04/2017.

Kirzner, I. M. (1973). Competition and entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

Kotler, Philip. "Marketing management millenium edition." *Marketing Management* 23.6 (2000): 188-193.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: A Edição do novo milênio. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LOPES NETO, A. **Agroindústria do Caju**. Ed. IPLANCE, Fortaleza,1997.

Ministério da Economia do Plano e da Integração Regional. Instituto Nacional de Estatística, 2009. Disponível em:<http://www.stat-guinebissau.com/publicacao/migracao-gbfinal.pdf>. Acesso em: 02/04/2017.

MORAIS, A. C. S. **Desenvolvimento, otimização e aceitabilidade de extrato hidrossolúvel da amêndoa de castanha de caju. (Anacardium occidentale L.)**. 2009. 113f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Ciência e Tecnologia de Alimentos, Universidade Federal do Ceará.

Observatory of Economic Complexity (OEC). Guiné-Bissau. Disponível em: <http://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/gnb/>. Acesso em 20/04/2017.

OECD, et al. (2013), *Perspectivas Económicas em África 2013 (Versão Condensada): Transformação Estrutural e Recursos Naturais*, OECD Publishing, Paris

OLIVEIRA, V. H. "Cultivo do cajueiro anão precoce." *Embrapa Agroindústria Tropical-Sistema de Produção (INFOTECA-E)* (2002).

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO (OCDE). Relatório 2011 Sobre a Intervenção Internacional em Estados Frágeis. República da Guiné-Bissau. Disponível em: <http://www.oecd.org/countries/guinea-bissau/48899975.pdf>>. Acesso em: 09/04/2017.

PORTER, M. E. *Competitive strategy : techniques for analysing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980.

Kébé, M., J.Gallène e D.Thiam.- Revista sectorial da pesca artesanal na Guiné-Bissau: 1993 Programa de Desenvolvimento Integrado das Pescas Artesanais na Africa Ocidental ('DIPA). 32 p. + anexos, DIPA/WP/46

Schumpeter, Joseph - *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.; Harvard University Press. 1949.

SEIDE CALIFA: Campanha de comercialização da castanha de caju-2009/2010. Fundação para o Desenvolvimento Empresarial e Industrial Disponível em: http://www.fundei.net/index.php?option=com_content&view=article&id=58%3Acampanha-de-comercializacao-da-castanha-de-caju-20092010-&catid=34%3Anoticias&Itemid=1>. Acesso em:10/03/2017.

SILVA JUNIOR, Roberto Gregório da. "Empreendedorismo Tecnológico." *Curitiba: IEP* (2009).

THE CRACKER, The official voice the international nut and dried fruit council foundation for the world nut and dried fruit trade, abril 2007

UNIOGBIS: Relatório do desenvolvimento humano, 2013- Guiné-Bissau. Disponível em: <https://uniogbis.unmissions.org/o-relat%C3%B3rio-do-desenvolvimento-humano-2013-lanzado-em-guin%C3%A9-bissau>> Acesso em 20/04/2017.

UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT - USAID. Análise da indústria de castanha de caju: inserção de micro e pequenas empresas no mercado internacional, v. 01, 2006. Disponível em: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadm250.pdf>. Acesso em: 20/05/ 2017.

Vasconcellos, Marco Antonio Sandoval de. "Economia: micro e macro." *São Paulo: Atlas 3* (2001).

World Bank. 2015. *Guine-Bissau - Memorando economico do pais : Terra ranca! Um novo comeco - relatorio principal*. Washington, DC: World Bank Group. Disponível em:<
<http://documents.worldbank.org/curated/en/843231468250507098/Guine-Bissau-Memorando-economico-do-pais-Terra-ranca-Um-novo-comeco-relatorio-principal>>. Acesso em: 14/05/2017.