

GEST-93

93

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA MOÇAMBICANA DE  
PROCESSAMENTO DE CAJU, 1998-2007**

António Bagú Bambo

Trabalho de Licenciatura em Gestão  
Faculdade de Economia  
Universidade Eduardo Mondlane  
Maputo, Maio de 2008

António Bagú Bambo

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA MOÇAMBICANA DE  
PROCESSAMENTO DE CAJU, 1998-2007**

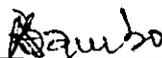
Trabalho de Licenciatura apresentado em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para a obtenção do grau de licenciatura em Gestão na Universidade Eduardo Mondlane.

Trabalho de Licenciatura em Gestão  
Faculdade de Economia  
Universidade Eduardo Mondlane  
Maputo, Maio de 2008

## Declaração

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

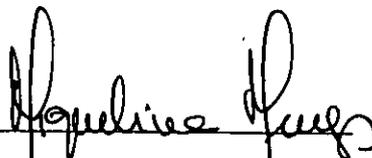
Maputo, aos 15 de Maio de 2008

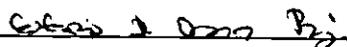


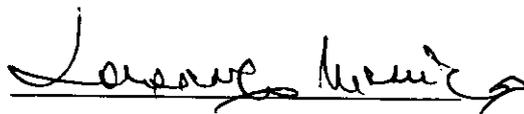
António Bagú Bambo

## APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado com 14 valores no dia 15 de Maio de 2008 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

  
(Presidente do Júri)

  
(Arguente)

  
(Supervisor)

Aos meus pais Francisco e Amélia;  
Às minhas irmãs (à Rafica em especial);  
À Hélia (minha namorada) e à minha avó Francelina.  
Com muito amor e apreço.

## **Índice**

Agradecimentos .....	iv
Lista de Figuras.....	vi
Lista de Quadros .....	vii
Lista de Gráficos.....	viii
Lista de Abreviaturas.....	ix
Sumário.....	x
Capítulo 1: INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Apresentação.....	1
1.2. Problema.....	2
1.3. Hipóteses.....	2
1.4. Justificação da Escolha do Tema .....	3
1.5. Objectivos da Pesquisa .....	3
1.5.1. Objectivo Geral.....	3
1.5.2. Objectivos Específicos.....	4
1.6. Metodologia.....	4
1.7. Estrutura do Trabalho .....	5
Capítulo 2: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	6
2.1. Conceito de Competitividade .....	6
2.2. Objectivos da Análise da Competitividade da Indústria.....	7
2.3. Modelo para a Análise da Competitividade da Indústria.....	8
2.4. Apresentação do Modelo .....	9
As Barreiras de Entrada .....	10
As Barreiras de Saída.....	11
Rivalidade entre as Empresas Existentes.....	12
Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos.....	12
Poder de Negociação dos Compradores .....	13
Poder de Negociação dos Fornecedores .....	13
2.5. Críticas ao Modelo das “ Cinco Forças” .....	14

Capítulo 3: ESTUDO DE CASO: A INDÚSTRIA MOÇAMBICANA DE PROCESSAMENTO DE CAJU.....	15
3.1. Evolução Histórica da Indústria.....	15
Período Anterior a 1998.....	15
Período Compreendido entre 1998 e 2007 .....	17
3.2. Características Distintivas das Fábricas de Processamento do Caju .....	18
3.3. Tecnologias Usadas no Processamento da Castanha de Caju .....	19
3.4. Análise da Competitividade da Indústria do Caju Com Aplicação do Modelo das “Cinco Forças” Competitivas de Michael Porter.....	21
As Barreiras de Entrada na Indústria Moçambicana de Processamento de caju .....	22
Rivalidade entre as Empresas de Processamento de Caju Existentes.....	24
Ameaça de Produtos Substitutos .....	25
Poder de Negociação dos Compradores .....	26
Poder de Negociação dos Fornecedores .....	27
3.5. Estratégias Competitivas Para a Indústria Moçambicana de Processamento de Caju .....	31
Capítulo 4: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	35
4.1. Conclusões.....	35
4.2. Recomendações .....	36
5. Referencias Bibliográficas.....	37
6. ANEXO .....	39

### **Agradecimentos**

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus pela graça de me conceder sabedoria e oportunidade de realizar este curso. Agradeço a todos os docentes da faculdade de Economia, pelo empenho prestado ao longo do curso. Estou especialmente grato ao meu tutor Dr. Lourenço Veniça pelo precioso apoio e atenção concedida na elaboração do presente trabalho de licenciatura e ao Dr. Elias Mataruca pela supervisão indirecta que me prestou buscando a melhoria contínua do trabalho.

Agradeço bastante a todos os funcionários do Instituto de Fomento do Caju, em especial à Eng.<sup>a</sup> Filomena Maiópuè (Directora Nacional do INCAJU), ao Dr. Raimundo Matule (Director Nacional Adjunto do INCAJU), e à Eng.<sup>a</sup> Lúcia Roque que não pouparam esforços para facultar toda informação possível para a concretização deste trabalho.

Devo também especiais agradecimentos aos meus colegas da turma de Economia/Gestão de 2002, particularmente ao Banze, Sofiana, Florentina, Felicidade, Matsinhe, Jossai e Alice, e aos meus grandes amigos Mabunda, Nhacuongue, Manjate, Maunze, Madeira, Chirindzane, Luze, Godinho, Bambo e Dorival, pelo apoio moral e material.

A todas as demais pessoas que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu profundo agradecimento.

Por último devo agradecimentos eternos à minha família, aos meus pais (Francisco e Amélia) que inculcaram em mim a importância da educação, às minhas irmãs, por todo apoio e carinho, e à minha namorada Hélia pelas suas preces que não foram em vão, deram-me força para que eu não desanimasse diante dos obstáculos.

No fundo de cada um de nós existem muito mais possibilidades do que aquelas que tivemos ocasião de explorar até ao presente. Se não criamos o ambiente favorável ao desenvolvimento do nosso potencial, nunca saberemos o que temos dentro de nós.

Muhammad Yunus.

**Lista de Figuras**

Figura 1. Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.....9

**Lista de Quadros**

Quadro 1. Síntese da Análise da Indústria.....29

**Lista de Gráficos**

Gráfico 1. Comparação entre as Unidades Exportadas da Amêndoa com as da Castanha Exportada em Bruto .....	24
Gráfico 2. Grupos Seleccionados de Amêndoas e Seus Respectiveos Preços Internacionais (USD/Kg).....	27
Gráfico 3. Contribuição da Indústria de Processamento para a Economia.....	30

**Lista de Abreviaturas**

AICAJU	Associação Moçambicana de Processadores de Castanhas de Caju
BCI	Banco Comercial de Investimentos
BM	Banco Mundial
BPF	Boas Práticas de Fabrico
CNSL	Cashew Nut Shell Liquid
DNCI	Direcção Nacional do Comércio e Indústria
DE	Departamento de Economia
EPN	Novas Empresas Privadas
EP	Empresas Privadas
FG	Fundo de Garantia
INCAJU	Instituto de Fomento do Caju
ONGs	Organizações não Governamentais
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEC	Secretaria do Estado do Caju
SICAJU	Sistema de Incentivo à Produção, Comercialização e Processamento do Caju
Tons	Toneladas
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional

## **Sumário**

Este trabalho pretende fazer uma análise da competitividade da indústria moçambicana de processamento de caju. A escolha deste tema tem por objectivo despertar atenção aos académicos, fazedores de políticas, investidores e outros interessados na matéria sobre a importância da tomada de estratégias capazes de tornar competitiva a indústria tendo como alicerce uma análise a priori dos factores que podem influenciar a sua competitividade.

Assim, o trabalho baseou-se no estudo de caso da indústria moçambicana de processamento de caju, este estudo foi efectuado com base em entrevistas por conveniência a alguns funcionários do INCAJU, para além dos Relatórios de Monitoria das actividades do subsector do caju, Planos Directores, entre outros. Foi também feita uma pesquisa bibliográfica e na internet.

Usou-se para a análise da indústria o Modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter, sob o pressuposto de que os outros factores de competitividade se manteriam constantes.

O trabalho pretendia verificar se é relevante ou não o conhecimento dos factores de competitividade da indústria moçambicana de processamento de caju. Pelos dados recolhidos, chegou-se à conclusão de que é fundamental analisar os factores de competitividade da indústria, pois esta análise permite a tomada de estratégias competitivas capazes de a desenvolver.

## **Capítulo 1: INTRODUÇÃO**

### **1.1. Apresentação**

A análise da competitividade das indústrias é de extrema importância para qualquer economia visto que ela ajuda a estabelecer as estratégias das empresas que operam numa determinada indústria. É importante que as empresas analisem a sua posição competitiva com frequência por forma a atingirem os seus objectivos.

Pelo presente trabalho pretende-se analisar a competitividade da indústria moçambicana de processamento de caju, com o apoio do modelo das “cinco forças” competitivas de Michael Porter (1997).

A análise está compreendida entre os anos de 1998 a 2007. A razão para que a análise inicie em 1998 é que foi neste período que se notou o agravamento da situação da indústria de caju, que inicia um processo de paralisação das suas unidades de processamento, alegadamente por falta de matéria-prima.

Pelo trabalho, procura-se também saber qual é o estágio actual da competitividade da indústria nacional e como as empresas se organizam por forma a fazer face aos diversos constrangimentos que elas enfrentam neste subsector, tendo em conta a actual composição dos intervenientes desta indústria, partindo do Governo que através das suas políticas influencia a actividade dos produtores e dos processadores da castanha de caju, o sector privado que é fundamental para o incentivo de novos investimentos, através de medidas como por exemplo o financiamento para as actividade de produção e processamento, os fornecedores que se deparam frequentemente com problemas relacionados com as suas técnicas de produção, os clientes que têm as suas exigências a aumentar cada vez mais (exigem maior qualidade da castanha processada), os concorrentes que se verificam, mais concretamente no mercado internacional e os demais intervenientes.

## **1.2. Problema**

A análise da competitividade de uma empresa é fundamental para se saber dentre outros aspectos, a sua posição perante os competidores, os fornecedores, os clientes e outros agentes em geral. A indústria moçambicana de processamento de caju depara-se com alguns entraves para a sua competitividade. Estes entraves podem ser enfrentados com base na aplicação de estratégias competitivas adequadas. Contudo, para o alcance das melhores estratégias é fundamental que se faça uma análise da competitividade da indústria.

Neste sentido, pretende-se analisar a competitividade da indústria moçambicana de processamento de caju, e verificar:

- ✓ Que factores determinam a sua competitividade?
- ✓ Que estratégias competitivas podem ser tomadas pelos industriais para fazer face aos constrangimentos por eles enfrentados?

## **1.3. Hipóteses**

- ✓ A qualidade da castanha produzida e processada, a disponibilidade de financiamento e da castanha, e a tecnologia de processamento, são os factores que mais influem na competitividade da indústria moçambicana de processamento de caju;
- ✓ A qualidade da castanha produzida e processada, a disponibilidade de financiamento e da castanha, e a tecnologia de processamento, não são os factores que mais influem na competitividade da indústria moçambicana de processamento de caju.

#### **1.4. Justificação da Escolha do Tema**

A análise da competitividade da indústria moçambicana de processamento de caju, ajuda a identificar um conjunto de problemas que ela enfrenta e possibilita a tomada de estratégias que se adequam à sua situação.

A indústria moçambicana de processamento de caju contribui para a elevação do nível de vida da população através da criação de postos de trabalho, o desenvolvimento das regiões onde são instaladas as fábricas, a geração de rendimento nas famílias (pequenos produtores do caju) através da venda do seu excedente aos industriais, e a melhoria da balança comercial do país através das exportações da amêndoa de caju.

Tendo em conta esses aspectos, a escolha deste tema, teve como fundamento o desejo de compreender a situação competitiva das empresas de processamento de caju, em particular, e da indústria em geral, e as alternativas estratégicas que se podem implementar com vista a torná-la competitiva.

#### **1.5. Objectivos da Pesquisa**

##### **1.5.1. Objectivo Geral**

O presente trabalho tem por objectivo:

- ✓ Analisar a competitividade da indústria de processamento de caju em Moçambique;
- ✓ Apresentar as possíveis estratégias competitivas a serem adoptadas pelos industriais do caju por forma a alcançar níveis elevados de processamento e expansão no mercado externo.

### **1.5.2. Objectivos Específicos**

- ✓ Analisar a situação actual da indústria de processamento tendo em conta as medidas tomadas pelo Governo, e instituições não governamentais, com vista a desenvolver o subsector moçambicano do caju e competir com as indústrias de processamento existentes a nível global;
- ✓ Avaliar o grau de realização dos industriais tendo em conta as tecnologias de processamento usadas, as suas necessidades em matéria-prima de qualidade e em quantidade, e a necessidade de financiamento para a compra desta e manutenção ou compra de equipamentos;
- ✓ Identificar as forças competitivas da indústria;
- ✓ Analisar como as forças competitivas podem influenciar o comportamento dos processadores de caju;
- ✓ Apresentar algumas estratégias possíveis de elevar a competitividade da indústria;
- ✓ Aplicar o modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter à indústria moçambicana de processamento de caju.

### **1.6. Metodologia**

Para o alcance dos objectivos que se pretendem, adoptou-se neste trabalho, o método observacional, tomando como fonte de informações dados secundários, relacionados com a legislação e regulamentação atinente ao sector incluindo os planos directores; relatórios de monitoria e avaliação dos projectos e das actividades desenvolvidas pelo INCAJU, relatório de estudos sobre produção, comercialização e processamento da castanha de caju, para além da pesquisa bibliográfica, electrónica e dados estatísticos. Foram também feitas entrevistas por conveniência a alguns 5 funcionários séniores do INCAJU, 2 funcionários da União Geral das Cooperativas e 2 funcionários da AICAJU que lidam com questões administrativas e técnicas da indústria moçambicana processamento de caju.

### **1.7. Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho divide-se em quatro capítulos. No primeiro capítulo faz-se uma introdução na qual se dá a conhecer a composição dos intervenientes da indústria moçambicana de processamento de caju, bem como o problema, as hipóteses, a importância da análise, as principais questões de pesquisa, e os respectivos objectivos e metodologia empregue para a elaboração do trabalho.

O segundo capítulo apresenta os fundamentos teóricos. São apresentados alguns conceitos de competitividade, os objectivos da análise da competitividade da indústria e o modelo usado para efectuar a análise, destacando-se cada uma das componentes do mesmo e por fim as críticas ao modelo.

No terceiro capítulo faz-se um estudo de caso da indústria moçambicana de processamento de caju, onde se analisa a competitividade da indústria, partindo pela evolução histórica da mesma, passando pelas características distintivas das fábricas de processamento da castanha de caju e as tecnologias de processamento usadas.

Ainda no terceiro capítulo, é feita a aplicação do Modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter à indústria moçambicana de processamento de caju. O capítulo termina com a abordagem das possíveis estratégias competitivas a serem tomadas pelas empresas moçambicanas de processamento de caju por forma a fazer face aos diversos constrangimentos que a indústria enfrenta tanto a nível interno como externo.

No quarto capítulo, são apresentadas as conclusões e as recomendações do trabalho. Nas conclusões são verificadas as hipóteses que se pretendiam testar e identificados os principais factores que afectam a competitividade da indústria. As recomendações trazem aspectos que devem ser melhorados e/ou aplicados na indústria moçambicana de processamento de caju, por forma a torná-la competitiva.

## **Capítulo 2: FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **2.1. Conceito de Competitividade**

“O termo competitividade encontra, na literatura, acepções muito difusas. Mesmo autores tradicionais como Porter, Mintzberg, Collis, Montgomery, Hamel e Prahalad não oferecem uma clara definição” [BARBOSA (1999: 21)].

Barbosa (1999) afirma ainda que muitos autores têm usado termos correspondentes como vantagem competitiva, estratégia competitiva, diferencial competitivo, vantagem estratégica e capacidade competitiva, em substituição de competição e competitividade, de modo não muito rigoroso do ponto de vista conceptual.

As origens da diversidade entre os atributos competitivos “situam-se nas peculiaridades das empresas no exercício das actividades, como maneira de execução do processamento de pedidos, as montagens, o desenho dos produtos, o treinamento e assim por diante” [PORTER (1999: 10)].

A maneira particular de actuação da empresa é definida por um conjunto de escolhas que ela faz em relação ao tipo de concorrência que ela possui com as outras empresas que actuam e potencialmente podem actuar no mesmo mercado, em relação as que operam nos mercados de produtos e serviços substitutos dos seus, as fornecedoras de insumos, os seus próprios clientes e consumidores e outros agentes económicos que interagem com ela, tais como governo, sindicatos e accionistas.

Este grupo de actores do cenário competitivo foi inicialmente identificado por Porter (1997) como sendo as cinco forças (compradores, concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos) que ofereceram uma metodologia de análise e decisão sobre estas questões.

“A capacidade da empresa para competir em seu mercado está ancorada em dois factores:

competência para identificar e compreender as forças competitivas do ambiente e as razões pelas quais elas se modificam de acordo com as circunstâncias e ao longo do tempo; e capacidade de avaliar, decidir, implementar e acompanhar a estratégia competitiva escolhida e alinhar a ela todos os recursos à sua disposição” [BARBOSA (1999: 27)].

Concluindo o raciocínio com o objectivo de elaborar um conceito de competitividade, pode-se dizer, conforme apresentado acima, que os termos vantagem competitiva, diferencial competitivo e vantagem estratégica são equivalentes e representam um atributo, ou um conjunto deles, que seja exclusivo de uma determinada empresa, em determinado período de tempo, e que lhe permita oferecer aos seus compradores, no entendimento deles, uma opção de satisfação de seus desejos e necessidades mais valiosa que seus concorrentes e demais competidores.

As diversas abordagens concordam que o foco da competitividade está na relação entre a empresa e seu mercado. A relevância de compreensão do conceito desloca-se, então, para a competitividade vista pelos resultados positivos desta relação ou pela capacidade da empresa de criar e garantir relações que gerem resultados positivos. Enquanto no primeiro caso a ênfase está no resultado, no segundo centra-se no processo.

## **2.2. Objectivos da Análise da Competitividade da Indústria**

[SMITH (1995: 16)], afirma que “uma verdadeira compreensão da natureza e dos problemas da indústria é um requisito prévio essencial para qualquer estratégia de êxito, e é difícil um gestor sem conhecimento desse campo, conseguir formular uma estratégia apropriada para a firma”.

Quando se analisa a competitividade duma indústria está-se a criar condições para se saber o estado em que ela se encontra, por forma a traçar estratégias competitivas mais acertadas e capazes de a tornar mais forte.

A análise estrutural segundo [PORTER (1997: 46)], pode “ser usada para predizer a rentabilidade eventual de uma indústria”. Ela permite uma visão mais ampla dos limites a ser fixados pela empresa, numa determinada indústria.

Sendo assim, a análise da competitividade da indústria moçambicana de processamento de caju, pretende dar a conhecer a real situação em que ela se encontra a nível interno e em relação às indústrias existentes a nível regional e internacional que competem directamente com a indústria nacional, mais concretamente para o provimento da matéria-prima e para a venda do seu produto.

### **2.3. Modelo para a Análise da Competitividade da Indústria**

Devido à natureza do estudo que se pretende fazer, que visa identificar os principais factores que influem na competitividade da indústria moçambicana de processamento de caju, através de uma análise da mesma e apresentar as possíveis estratégias competitivas que podem ser tomadas para fazer face a estes problemas, será usado o modelo das “cinco forças” competitivas de Michael Porter.

O uso deste modelo deve-se ao facto dele permitir uma análise ampla da competitividade da indústria e por conseguinte, ser capaz de proporcionar resultados bastante significativos da situação da indústria moçambicana de processamento de caju, e deste modo permitir a tomada das melhores estratégias competitivas.

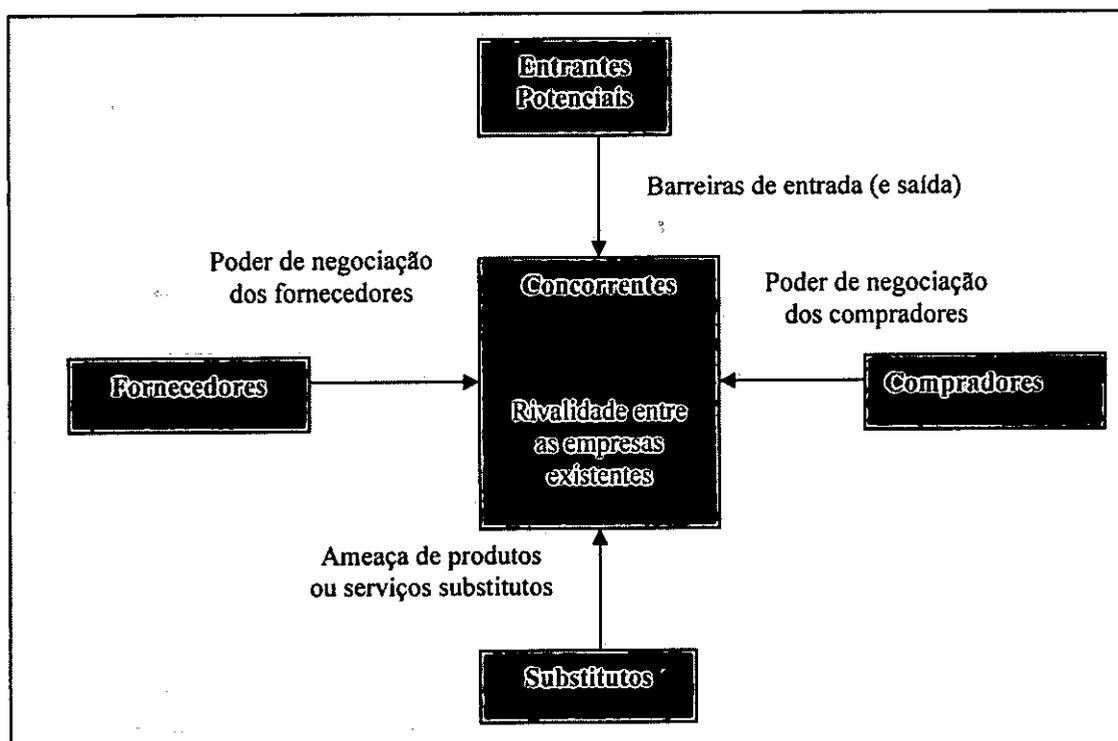
Michael Porter, desenvolveu com profundidade, no livro “Estratégia Competitiva” (1997), o conceito de estratégia concorrencial, no qual ilustra a importância de se analisar a natureza da concorrência e a estrutura do mercado para uma determinada actividade e as reacções prováveis dos concorrentes às movimentações estratégicas de cada empresa.

## 2.4. Apresentação do Modelo

No seu modelo, Porter enumerou as seguintes forças competitivas como sendo determinantes do potencial do lucro final na indústria ( figura 1):

- ✓ Barreiras de entrada ( e saída);
- ✓ Rivalidade entre as empresas existentes;
- ✓ Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- ✓ Poder de negociação dos compradores;
- ✓ Poder de negociação dos fornecedores.

Figura 1. Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria



Fonte: Adaptado de PORTER (1997: 23).

Para [PORTER (1997: 22)] "o conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças

estratégicas podem resultar em retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças”.

### **As Barreiras de Entrada**

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. [PORTER (1997: 25)].

Portanto, pode dizer-se que uma indústria que possuir um certo número de factores que tornem difícil ou dispendioso que empresas “recém chegadas” entrem na sua actividade ( barreiras à entrada), terá o nível de rentabilidade nessa actividade, a tender a ser superior à média.

[PORTER (1997: 25)] identifica seis principais barreiras de entrada:

- ✓ Economias em grande escala, quer na produção, quer na distribuição, quer na investigação e desenvolvimento;
- ✓ Diferenciação do produto, que significa que as empresas estabelecidas têm a sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, portanto, a construção de uma nova imagem de marca pode ser muito dispendiosa;
- ✓ Necessidade de capital: o capital pode ser necessário não só para as instalações de produção mas também para crédito ao consumidor, stocks ou cobertura dos prejuízos iniciais, mesmo se o capital estiver disponível nos mercados de capitais, a entrada representa um uso arriscado deste capital;
- ✓ Custos de Mudança: podem incluir custos de um novo treinamento dos empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte;
- ✓ Acesso aos canais de distribuição: considerando que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, o recém-chegado

tem de persuadir o distribuidor, ou proporcionar-lhe um incentivo, para que ele se ocupe do produto antes de este conseguir atingir o cliente final;

- ✓ Desvantagens de custo independentes de escala: as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas novas empresas, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas.

### **As Barreiras de Saída**

Segundo [SMITH (1995: 105)], as barreiras de saída “são os factores que dissuadem as firmas de saírem de actividades não lucrativas e dificultam a eliminação de excessos de capacidade”. O mesmo autor afirma que, estas compreendem obstáculos como a falta de qualquer mercado para os produtos em questão poderem partilhar as instalações com outros mais lucrativos e o desejo de satisfazer clientes mantendo um vasto leque de produtos. A existência de tais obstáculos à saída de determinados campos tende a acentuar a tendência para uma concorrência desleal, descidas de preços e rendibilidade baixa ( ou negativa).

As principais fontes de barreiras de saída são, segundo [PORTER (1997: 37)], as seguintes:

- ✓ Activos especializados: activos altamente especializados para uma determinada actividade ou localização têm valores baixos de liquidação ou altos custos de transferência ou conversão;
- ✓ Custos fixos de saída: estes incluem acordos trabalhistas, custos de restabelecimento, capacidade de manutenção para componentes sobressalentes etc.;
- ✓ Inter-relações estratégicas, o que faz com que a empresa entenda a importância estratégica de estar no negócio;
- ✓ Barreiras emocionais: lealdade com os empregados, o receio quanto às suas próprias carreiras, o orgulho, e outras;

- ✓ Restrições de ordem governamental e social: inclui o desencorajamento por parte do governo quanto à saída do negócio em virtude do desemprego causado e dos efeitos económicos regionais.

### **Rivalidade entre as Empresas Existentes**

De acordo com [PORTER (1997: 34)], “a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”.

O grau de concorrência depende em parte, do número e das dimensões relativas das empresas que se dedicam à actividade. Uma indústria fragmentada, com grande número de pequenas empresas, tende a ser muito concorrencial. A situação numa indústria concentrada nas mãos de poucas empresas pode depender da existência, ou não, de um líder, e, no caso afirmativo, da sua política de preços.

### **Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos**

Todas as empresas em uma indústria competem, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. [PORTER (1997: 39)].

O surgimento de substitutos causa queda nos níveis de venda e na rentabilidade de todas as empresas estabelecidas, uma vez que esses substitutos reduzem os retornos potenciais da indústria como um todo. Portanto, a existência de produtos de substituição actua como mais um factor concorrencial limitando os lucros.

### **Poder de Negociação dos Compradores**

Um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras<sup>1</sup>:

- ✓ Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- ✓ Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fracção significativa de seus próprios custos ou compras;
- ✓ Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados, os compradores, certos de que podem encontrar sempre fornecedores alternativos, podem jogar uma companhia contra a outra;
- ✓ Ele enfrenta custos de mudança;
- ✓ O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador. Quando a qualidade dos produtos do comprador é muito afectada pelo produto da indústria, os compradores em geral são menos sensíveis aos preços;
- ✓ O comprador tem total informação. Quando o comprador tem todas as informações sobre a demanda, preços reais de mercado, e mesmo sobre os custos dos fornecedores, isto em geral lhe dá mais poder para a negociação do que quando a informação é deficiente.

### **Poder de Negociação dos Fornecedores**

O poder de pressão dos fornecedores depende da existência das seguintes condições<sup>2</sup>:

- ✓ O grupo de fornecedores é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- ✓ Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- ✓ A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;

---

<sup>1</sup>PORTER (1997: 40)

<sup>2</sup>PORTER (1997: 43)

- ✓ O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- ✓ Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.

## **2.5. Críticas ao Modelo das “ Cinco Forças”**

Apesar do modelo ser bastante usado nas análises das indústrias e da competitividade das empresas ele tem sido bastante criticado por várias razões.

Segundo [STORNER et alii (1994: 149)]. “a abordagem de Porter evita análises éticas e legais do papel representado pelo poder das organizações”. O mesmo autor afirma ainda que a abordagem de Porter ignora os *stakeholders*, e que ao concentrar-se apenas nas “ cinco forças”, há a possibilidade de deixar de lado muitos grupos – como os defensores dos direitos dos consumidores e os ambientalistas – que podem ter efeitos importantes sobre uma organização.

Tendo em conta as limitações do modelo, e mais concretamente em relação aos *stakeholders*, que são os elementos que compõem qualquer indústria, a análise que se pretende fazer irá procurar buscar algumas variáveis que não entram no modelo, ou que pelo menos não são analisadas com profundidade, por forma a proporcionar resultados mais reais e que possam ajudar na tomada das melhores estratégias competitiva.

## **Capítulo 3: ESTUDO DE CASO: A INDÚSTRIA MOÇAMBICANA DE PROCESSAMENTO DE CAJU**

### **3.1. Evolução Histórica da Indústria <sup>3</sup>**

#### **Período Anterior a 1998**

A indústria de processamento de caju em Moçambique existe desde 1929, sob domínio do sector privado. A partir de meados dos anos 70 muitos dos primeiros empresários da indústria abandonam o país.

Neste período, a produção e a qualidade baixaram em consequência de vários problemas entre os quais:

- ✓ Baixos preços ao produtor;
- ✓ Redes de comercialização debilitadas;
- ✓ Escassez de instrumentos, de bens de consumo e de alimentos;
- ✓ A guerra e deslocações populacionais;
- ✓ Políticas estatais inconsistentes;
- ✓ Secas graves e envelhecimento das árvores;
- ✓ Doenças como o oídio (*Oidium anacardium*) e a anthracnose, e pestes como a helopeltis e a cochinilla; e
- ✓ As queimadas descontroladas.

As dificuldades internas que resultaram na drástica redução da produção de castanha e na paralisação ou abandono de algumas unidades industriais, levaram o governo a nacionalizar essa indústria e todo o sector comercial envolvido.

Seguindo as directrizes do programa de reestruturação económica, em 1995 foram privatizadas as unidades ligadas à empresa estatal que controlava todas as empresas de

---

<sup>3</sup> Elaborada com base na análise da Indústria do Caju elaborada pelo Banco Mundial. *Site* da Internet: [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)

processamento, antecipando a determinação da liberalização das exportações da castanha de caju “in natura”. Isto resultou num colapso do sector industrial, com o fecho de muitas empresas de processamento e a perda de cerca de 10 mil<sup>4</sup> postos de trabalho, uma vez que as empresas privatizadas não tiveram condições de obter volumes de castanha necessários à laboração.

Na década de 90, a rápida liberalização do sector do caju, como resposta a uma exigência do Banco Mundial que condicionava a concessão de novos empréstimos a essa medida, resultou num colapso do sector de processamento. Com a liberalização, a indústria processadora viu a sua competitividade reduzir-se drasticamente (incapacidade de competir em termos de preços com os exportadores da castanha em bruto).

Esta situação, aliada à ineficiência das tecnologias de produção em uso, à baixa qualidade de castanha comercializada e a problemas de gestão levou à deterioração da situação financeira da indústria e à consequente paralisação das suas unidades.

No geral as razões que levaram ao colapso da indústria de processamento são as seguintes<sup>5</sup>:

- ✓ Tecnologia de produção usada nas fábricas (descasque por impacto) que não permitia uma competição no mercado mundial de amêndoa, nomeadamente como a Índia, sem recurso a um forte subsídio na matéria-prima pela via de protecção (sobretaxa de 60%);
- ✓ Destruição do valor no processo de produção devido ao tipo de tecnologia usada (somente 30% de castanha não partida);
- ✓ Liberalização do mercado de castanha, que contribuiu para que a indústria não pudesse competir com os exportadores no mercado interno de castanha de caju;
- ✓ A elevada escala de produção que tornava os custos de estrutura incompatíveis para os rendimentos obtidos;

---

<sup>4</sup>Entrevista tida com a Eng.ª Lúcia Roque – INCAJU

<sup>5</sup>RURAL CONSOLT, Lda. (2003: 113)

- ✓ Excessiva mão-de-obra proveniente do período estatal em que o custo de mão-de-obra entrava na equação dos custos de produção;
- ✓ O facto de o governo não ter dado um período de transição às indústrias para adaptarem as suas tecnologias aos níveis mundiais;
- ✓ O facto dos novos proprietários das indústrias terem-nas adquirido com o pressuposto de se manter a protecção no mercado da matéria-prima.

Com a liberalização muitas fábricas adoptaram o seu processo de gestão a novas modalidades resultando na mudança dos tipos de processamento utilizados. Notou-se neste período uma tendência para o uso do processamento manual. Esta tendência não é apenas o reflexo da política de liberalização mas também uma resposta para a baixa produção de castanha em Moçambique e a baixa qualidade da castanha que não se compadece com os sistemas mecanizados<sup>6</sup>.

Nestas condições, os sistemas semi-mecânicos proporcionavam melhores resultados comparativamente aos sistemas muito mecanizados e de grande intensidade do factor capital, que tem sido reabilitados e que são mais eficientes com elevados volumes de matéria-prima.

#### **Período Compreendido entre 1998 e 2007**

Em 1999 a indústria de processamento de castanha de caju era constituída por 15 fábricas com uma capacidade anual instalada, de cerca de 75000 toneladas de castanha. A maior parte das fábricas funcionava desde o período colonial, tendo sido abandonadas na altura da independência, subsequentemente tomadas pelo governo e depois privatizadas nos anos 90. Desde o princípio que estas fábricas se concentraram na produção para o mercado internacional, principalmente para a América do Norte e Europa Ocidental, com uma cota global de três a quatro por cento.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> DELOITTE & TOUCHE ILA (1997: 23)

<sup>7</sup> Plano Director do Caju (2005)

Assim de seis fábricas em actividade na campanha 2002/ 2003, passou-se para 18 fábricas na campanha 2005/ 2006, com uma capacidade instalada de processar cerca de 32.800 toneladas anuais, vide tabela 1 em anexo.

Esta recuperação do cenário anterior deve-se à estratégia desenvolvida pelo governo a partir de 1998, através do INCAJU. A estratégia baseia-se na cooperação entre o sector privado, o governo, as ONGs e as comunidades com o objectivo de revitalizar o sector e estimular as actividades de produção, processamento e comercialização do caju.

Segundo uma análise da [ABT ASSOCIATES INC ( 1999: 36)], até ao ano de 1999 os processadores moçambicanos de caju competiam em dois mercados distintos. Os EUA que eram o importador e responsáveis por metade da amêndoa comercializada internacionalmente. O segundo mercado era a combinação dos mercados doméstico e regional, sobretudo a África do Sul.

De momento, constata-se a ascensão do que pode denominar-se um novo modelo industrial, constituído por unidades de pequeno e médio porte e com características próprias no tocante ao nível tecnológico e às condições sociais envolvidas. A tabela 2 em anexo apresenta o sector de processamento, começando por uma listagem das várias unidades actualmente instaladas, e as respectivas capacidades.

### **3.2. Características Distintivas das Fábricas de Processamento do Caju**

As características distintivas das fábricas moçambicanas de processamento são as seguintes<sup>8</sup>:

- ✓ A tecnologia de descasque em uso;
- ✓ A história e evolução da respectiva propriedade;
- ✓ O tamanho das operações; e
- ✓ A localização das fábricas.

As três primeiras características distintivas podem ser combinadas do que resulta que:

---

<sup>8</sup> Plano Director do Caju ( 2003: 25)

- ✓ As empresas outrora estatais e privatizadas nos anos 90 (EP) utilizam basicamente a tecnologia de descasque por impacto mecânico, este segmento é constituído fundamentalmente por grandes<sup>9</sup> empresas;
- ✓ As novas empresas privadas (EPN) que emergiram após a liberalização adoptaram a tecnologia semi-mecânica como tecnologia básica;
- ✓ As empresas que sempre foram privadas utilizam por regra a tecnologia de descasque por corte mecânico;
- ✓ Algumas empresas do primeiro ou do segundo grupo combinam as tecnologias altamente mecanizadas com linhas de produção semi-mecânica ou manual, mesmo que em menor escala de operações.

### **3.3. Tecnologias Usadas no Processamento da Castanha de Caju<sup>10</sup>**

O processamento da castanha de caju pode ser feito, basicamente, por dois sistemas: mecânico (descasque por lâminas no sistema Oltremare e descasque por impacto no sistema Sturtevant); e manual ou semi-mecanizado.

A diferença fundamental entre os dois sistemas reside no tratamento térmico. No processo mecânico as castanhas são previamente humedecidas e imersas no CNSL<sup>11</sup> aquecido; no processo manual, as castanhas são submetidas ao tratamento térmico com vapor húmido saturado.

Uma vez que no processo manual as castanhas não passam pela humedificação, nem são submetidas a altas temperaturas, as amêndoas tendem a apresentar uma coloração mais clara, o que as valoriza em relação às obtidas por via mecânica.

---

<sup>9</sup> Grande unidade, a que tem uma capacidade de processamento acima de 3500 toneladas/ano; média unidade a que tem uma capacidade de processamento de entre 800 a 3500 toneladas/ano; pequena a que processa entre 250 a 800 toneladas/ano e a micro a que processa até 250 toneladas/ ano. ( Plano Director do Caju-2003).

<sup>10</sup> Elaborado com base na entrevista tida com a Eng.ª Lúcia Roque – INCAJU

<sup>11</sup> Líquido produzido pela película que reveste a castanha, usado no processamento mecânico da castanha de caju.

A constituição heterozigótica do cajueiro implica em um alto grau de heterogeneidade da matéria-prima utilizada pela indústria – as castanhas. No estágio actual de conhecimento, não se afigura viável conseguir uma padronização a curto prazo. Em consequência, o componente humano exerce um papel de atenuante das diferenças existentes na matéria-prima. Por isso, o processo manual ou semi-mecânico atinge um maior rendimento industrial em termos de amêndoas, em particular quanto a obtenção de maiores proporções de amêndoas inteiras, muito mais valiosa do que as quebradas. Todavia, importa ter presente a grande quantidade de mão-de-obra necessária, que providencia emprego, sobretudo a mulheres.

Uma vez que no processo manual o trabalhador é o principal facilitador das diversas operações, e tomando em conta as suas limitações naturais, a adopção do processo manual requer uma análise profunda da capacidade de laboração em uma unidade industrial de processamento, notadamente quando esta unidade está centrada na escala, ou seja, o processamento em grandes volumes.

Quanto aos dois sistemas mecânicos, o Oltremare e o Sturtevant, o primeiro opera através do corte da castanha por lâminas, ao passo que no segundo o descasque é feito por impacto /força centrífuga. O melhor sistema Oltremare foi o inicial, como o da fábrica do Monapo, porque a castanha era introduzida manualmente nas máquinas de corte.

Em face do exposto, a decisão quanto ao sistema de processamento a adoptar, assim como a gestão do empreendimento como um todo, deverão ser cuidadosamente analisados com profissionalismo, ao abordar a possibilidade de iniciativas empresariais, como a decisão de montar uma unidade de processamento industrial de castanha de caju.

As fábricas de processamento da castanha de caju, actualmente em actividade, adoptam o sistema de processamento semi-mecânico. Estes sistemas são fabricados na Índia e no Brasil.

Um problema em Moçambique é a decisão das fábricas de ter um único operário em cada máquina de corte, o que reduz o rendimento laboral e não permite ao trabalhador atingir ganhos equiparáveis ao vencimento mínimo – um dilema que todas as fábricas enfrentam. A escolha entre os dois sistemas depende ainda do contexto social da região onde a exploração está inserida, nomeadamente a maior ou menor intensidade da mão-de-obra e a relação custo benefício do equipamento.

#### **3.4. Análise da Competitividade da Indústria do Caju Com Aplicação do Modelo das “Cinco Forças” Competitivas de Michael Porter**

Segundo [PORTER (1997: 24)], as “cinco forças” competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os actuais concorrentes – reflectem o facto de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos”.

Para Porter (1997), os clientes, os fornecedores, os substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância dependendo das circunstâncias particulares, ou seja, todas as “cinco forças” competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Importa referir que nem todos os factores competitivos identificados no modelo de Michael Porter são destacáveis para todas as indústrias. Daí que, a presente análise se reflectirá nos factores competitivos que mais afectam a competitividade da indústria moçambicana, tendo em conta os dados obtidos através das entrevistas efectuadas por conveniência a alguns funcionários do INCAJU que lidam directamente com os produtores, processadores e outros grupos de interesse na indústria moçambicana de processamento de caju.

### **As Barreiras de Entrada na Indústria Moçambicana de Processamento de caju**

Existem inúmeros factores que podem influenciar a entrada para a indústria, contudo, a partir do modelo de Porter, importa para a indústria de processamento moçambicana, destacar a diferenciação do produto, a necessidade de capital e as desvantagens de custo independentes de escala.

As barreiras à entrada através da diferenciação, são na indústria de processamento de caju, impostas pelas empresas de torrefacção nos países de destino, estas indústrias investem bastante em marca e na logística de suprimento para aquisição e venda das diferentes amêndoas que compõem as misturas que elas necessitam, desenvolvendo deste modo um sentimento de lealdade em seus clientes. Muitas destas empresas possuem a vantagem de terem entrado primeiro na indústria.

Relativamente à necessidade de capital, nota-se que esta tem sido uma grande barreira de entrada visto que a percepção que grande parte dos sectores da banca comercial tem sobre o caju é a de, apesar de ser um sector importante para a economia, ser também sobre tudo, um sector de risco.

Devido à constatação de que um dos maiores problemas que os industriais de caju enfrentam, é o financiamento e tendo em vista uma melhoria dos termos e condições de acesso ao financiamento bancário por parte das empresas processadoras da castanha de caju, o INCAJU criou o Sistema de Incentivo à Produção, Comercialização e Processamento do Caju – Fundo de Garantia (SICAJU-FG).<sup>12</sup> Mediante utilização do fundo, o INCAJU propõe-se prestar garantias às entidades que solicitam financiamento para actividades no subsector do caju.

O memorando de Junho de 2002, entre o INCAJU e o BCI, permitiu o financiamento às empresas de processamento, mais concretamente para a compra da matéria-prima (

---

<sup>12</sup> Plano Director do Caju (2003: 73)

castanha de caju), e com a alteração do enfoque do fundo de garantia com o memorando de Maio de 2006, entre as mesmas instituições, foi possível o envolvimento de parceiros, com destaque para a USAID, o que permitiu uma rápida expansão de pequenas e médias empresas de processamento. A tabela 3, em anexo, mostra a evolução dos financiamentos às empresas e os respectivos financiadores.

Na sequência da implementação deste sistema de incentivo, foi possível a criação e desenvolvimento de cerca de 19 pequenas e médias fábricas de processamento, de mão-de-obra intensiva, localizadas nas zonas rurais.

As desvantagens de custo independentes de escala verificam-se segundo [PORTER (1997: 29)], quando “as empresas estabelecidas podem ter vantagem de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas”.

As principais barreiras de entrada relacionadas com os custos independentes de escala são:

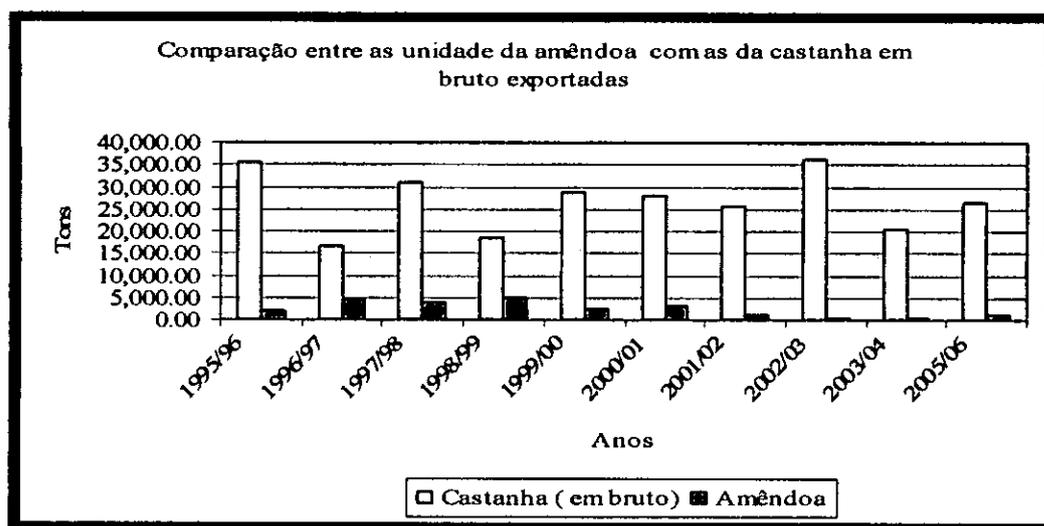
- ✓ O acesso favorável às matérias-primas associado às localizações favoráveis, ou seja, as empresas de processamento estabelecidas têm maior influência sobre os fornecedores da matéria prima (castanha de caju) e sobre o preço da mesma;
- ✓ Curva de aprendizagem ou de experiência, ou seja, os custos independentes de escala tendem a baixa nas empresas estabelecidas, pois os operários aprimoram seus métodos e se tornam mais eficientes, o “*layout*” é aperfeiçoado, são desenvolvidos equipamentos e processos especializados, consegue-se um melhor desempenho do equipamento, e melhoram as técnicas de controle das operações.

### Rivalidade entre as Empresas de Processamento de Caju Existentes

As empresas moçambicanas de processamento de caju não competem, em geral, entre si para a colocação do seu produto no mercado. Elas encontram o seu ambiente competitivo no mercado internacional, porque grande parcela da castanha processada a nível das empresas dos países processadores da castanha de caju é destinada ao exterior.

Os principais concorrentes no provimento da castanha de caju, principal matéria-prima para a produção da amêndoa, são os exportadores da castanha de caju em bruto, que muitas vezes absorvem a maior parte do excedente das famílias fazendo com que haja escassez da matéria-prima para o processamento. O gráfico 1, abaixo, ilustra essa situação, comparando as unidades da castanha exportada em bruto com as unidades da amêndoa exportada.

**Gráfico 1. Comparação entre as Unidades Exportadas da Amêndoa com as da Castanha Exportada em Bruto**



Fonte: Elaborado com base nas estatísticas da SEC, MICTUR/DNCI, MAP/DE/ e INCAJU.

Portanto, a partir do gráfico pode notar-se que uma parte considerável da castanha produzida em Moçambique é exportada em bruto, em detrimento da indústria nacional de

processamento, que se depara muitas vezes com a escassez de matéria-prima ( castanha de caju).

Uma das razões que leva Moçambique a exportar menores quantidades da amêndoa é o facto de, o país exportar uma parte significativa de castanha em bruto para a Índia. Uma outra razão é o facto de as empresas dos maiores exportadores da amêndoa contarem com o apoio de organizações de promoção junto ao mercado internacional, com destaque para o *Cashew Export Promotion Council of India*, órgão especializado na promoção das exportações de derivados de castanha de caju.

A concorrência de preços é bastante notável no mercado internacional, onde os concorrentes directos da indústria moçambicana, que são os países produtores e exportadores da amêndoa da castanha de caju, praticam preços baixos, é o caso de algumas empresas indianas de processamento, que alegam a necessidade de liquidar o stock anterior da amêndoa existente.

Consequentemente, estes cortes de preços são rápida e facilmente igualados pelos rivais e, uma vez igualados, eles reduzem as receitas para todas as empresas, a menos que a elasticidade – preço da indústria seja bastante alta. Para maior informação acerca da evolução dos preços internacionais da amêndoa vide a tabela 4 em anexo.

#### **Ameaça de Produtos Substitutos**

O mercado relevante da amêndoa de caju é o de nozes para aperitivos e sobremesas (chocolates, sorvetes, etc.).

Para além da amêndoa de caju, compõem também esse mercado: o amendoim, nozes comuns, avelã e amêndoa. Contudo, estes produtos não constituem ameaça como substitutos directos da amêndoa da castanha de caju no mercado de nozes, visto que a colocação da amêndoa da castanha de caju nesse mercado não depende das variações no

comportamento dos preços destes produtos e menos ainda do comportamento dos consumidores dos mesmos.

Os países de destino possuem várias formas de aplicação para a amêndoa, podendo ser o seu consumo directo, para o caso das amêndoas exportadas já temperadas, ou a sua canalização para o mercado de nozes para aperitivos, que em grande modo raramente exclui a amêndoa da castanha de caju nas suas misturas. Portanto, pode dizer-se que a indústria de processamento de caju não sofre, em geral, influência de produtos substitutos.

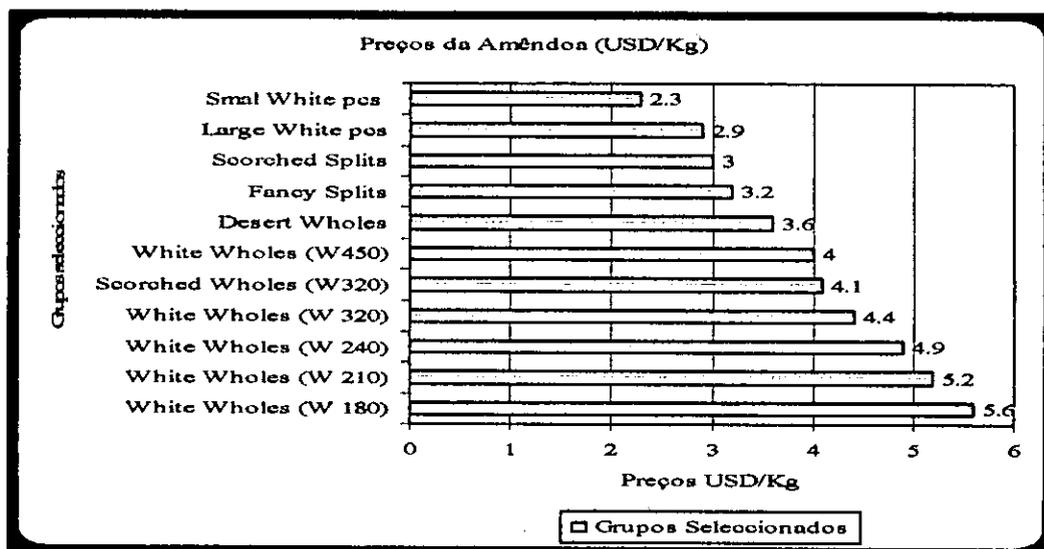
### **Poder de Negociação dos Compradores**

O comprador do produto final da indústria de processamento de caju exerce muita influência, sobretudo no preço e na qualidade. Ora vejamos, o mercado consumidor final é quem determina as características da amêndoa a ser oferecida, através da aquisição de amêndoa de maior qualidade. Essas preferências afectam o processo todo, que vai desde a produção passando pelo processamento e a embalagem e afecta inclusive os sistemas produtivos.

Desta forma, o mercado consumidor torna-se um factor extremamente importante na aquisição da matéria prima, no processamento, mais concretamente a tecnologia de processamento, que é fundamental para se obter amêndoas de qualidade.

O mercado internacional é comprador e, desde que as amêndoas estejam em conformidade com as normas sanitárias, este absorve todos os produtos independentemente de sua classificação. Há preços alinhados com a classificação e estes remuneram melhor as amêndoas inteiras, alvas e grandes. Vantagens competitivas podem ser obtidas por ganhos no rendimento industrial, ou pela maior participação de amêndoas inteiras na mistura final da empresa. O gráfico 2, abaixo, mostra os grupos de castanhas seleccionadas e os respectivos preços internacionais.

Gráfico 2. Grupos Seleccionados de Amêndoas e Seus Respectivos Preços Internacionais (USD/Kg)<sup>12</sup>



Fonte: Estudo da Tecnoserve & Aicajú (2006)

As maiores amêndoas inteiras e brancas têm melhor preço no mercado, as partidas são difíceis de exportar. Portanto, os consumidores influenciam os industriais a processarem maiores unidades de amêndoas inteiras e brancas que tem maior valor. De salientar que as designações com “W” seguidas por um número, são as referências das amêndoas em termos de seus tamanhos.

#### Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores da castanha de caju em Moçambique são os produtores familiares, que recolhem o caju do chão e exercem a sua actividade em função de outras actividades agrícolas e dos sinais de preços enviados pelos intermediários no início da safra, e condições de financiamento oferecidos pelo mercado. Portanto, se os intermediários estiverem descapitalizados, sem capacidade de adiantar o pagamento, mesmo que os cajueiros tenham produzido bem, essa produção não é absorvida pela indústria.

<sup>12</sup> As designações em inglês significam: *White Wholes* – amêndoas inteiras brancas; *Scorched Wholes* – amêndoas inteiras amareladas; *Desert Wholes* – amêndoas inteiras escuras; *Splits* – amêndoas partidas ao meio; *Large White pcs* – pedaços grandes de amêndoas e *Small White pcs* – pequenos pedaços de amêndoas.

A produção, assim, é mais determinada pelas condições de preço do que pelos problemas climáticos. A tabela 5 em anexo mostra a evolução dos preços pagos ao produtor/apanhador em Moçambique.

Embora os produtores vendam grandes quantidades da castanha às empresas que se dedicam à exportação da castanha de caju em bruto (com maior destaque para a Índia), embora ainda, alguns produtores se dediquem ao processamento informal e ao auto consumo (particularmente na região sul do país), estes produtores têm a indústria de processamento como um cliente importante.

Portanto, a partir desta análise pode-se afirmar, que o fornecedor possui um grande poder sobre o comprador da matéria prima para a indústria de processamento de caju. É de salientar que em Moçambique, nota-se que o padrão de concorrência no suprimento de castanha é o preço, com os patamares variando em função da classificação da mesma.

Apesar da indústria de castanha actuar principalmente no mercado internacional, a formação dos preços aos produtores ocorre quase que de forma independente, ficando sujeita à estratégia do mercado de intermediários.

No fornecimento da matéria prima, a intermediação aparece como uma solução para problemas como a dispersão dos produtores em termos dos locais e de escala. Portanto, os intermediários funcionam como agentes que agregam a produção e que arcam com os custos transaccionais de negociação e de transporte da castanha.

Contudo, os intermediários limitam-se a comprar a castanha do produtor, não se preocupando em criar os incentivos necessários para que o produtor invista no seu negócio. Como consequência, os produtores que queiram especializar-se no negócio, adoptando tecnologia de produção e que pretendam ter na castanha fonte de renda, ficam inibidos visto que a sua actividade de produção de caju não remunera os investimentos necessários para a formação de áreas de caju em sistemas especializados. Os produtores de caju estão preocupados com a questão do custo de oportunidade do capital, ou seja,

para que ocorram investimentos em plantios de caju é importante que a actividade remunere o capital investido.

#### **Quadro 1. Síntese da Análise da Indústria**

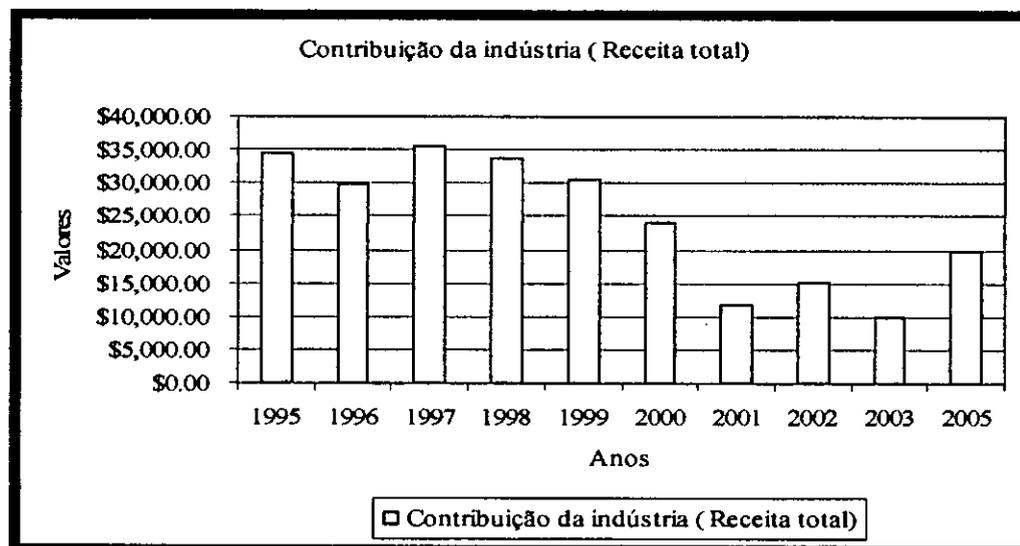
<b>Forças concorrenciais na indústria</b>	<b>Influência sobre a indústria</b>
Potencial de novas entradas	Barreiras de entrada elevadas, devido a diferenciação do produto, a necessidade de capital, e as desvantagens de custo independentes de escala. <b>Conclusão: Baixo</b>
Pressão de produtos substitutos	Não possui substitutos directos. <b>Conclusão: Baixa</b>
Poder negocial dos fornecedores	Elevado poder dos fornecedores da matéria-prima ( castanha de caju), devido à existência de poucas companhias de fornecimento, inexistência de substitutos da castanha de caju e o elevado poder dos financiadores. <b>Conclusão: Elevado</b>
Poder negocial dos clientes	Elevado poder negocial dos Clientes. Os clientes exercem muita influência, sobretudo no preço e na qualidade. <b>Conclusão: Elevado</b>
Rivalidade entre concorrentes actuais	Rivalidade entre concorrentes actuais elevada, notadamente no mercado internacional, onde os concorrentes praticam preços baixos e a concorrência com os exportadores da castanha de caju em bruto. <b>Conclusão: Elevada</b>
Conclusão	Atractividade Baixa

Fonte: Análise do autor.

Pela análise feita, é possível constatar-se que a indústria moçambicana de processamento de caju depara-se com muitos entraves para a sua competitividade. Contudo, ela tem vindo a contribuir na economia nacional, através das receitas provenientes das

exportações da amêndoa da castanha de caju. O gráfico 3, abaixo, mostra a evolução das receitas provenientes da indústria de processamento.

**Gráfico 3. Contribuição da Indústria de Processamento para a Economia**



Fonte: Elaborado com base nas estatísticas da SEC; MICTUR/DNCI; MAP/DE.

As receitas que apresentavam uma tendência crescente (em geral) começam a decrescer nos finais de 1997 como corolário dos problemas que surgiram nos anos 70 (já abordados no terceiro capítulo), e que causam o encerramento de muitas unidades de processamento em 1998.

Importa referir que a alteração deste cenário só foi possível, graças ao esforço levado a cabo pelo governo em cooperação com o sector privado (ONGs, sector financeiro, e outros) no sentido de revitalizar a indústria de processamento, através de incentivos à produção e comercialização da castanha, e o apoio directo aos industriais do caju, com base no sistema de Fundo de Garantia, cuja natureza e objectivos já foram explicados no terceiro capítulo.

### **3.5. Estratégias Competitivas Para a Indústria Moçambicana de Processamento de Caju**

A análise das cinco forças concorrenciais, permitiu a observação dos principais constrangimentos, de modo a desenvolver estratégias competitivas capazes de fazer face a cada um deles. A seguir são apresentadas algumas estratégias que podem ser tomadas pelos industriais moçambicanos do caju.

#### **Em relação às Barreiras de Entrada**

Tendo em conta as fortes empresas estabelecidas, existentes a nível global e que concorrem para a venda do seu produto no mercado internacional e para o suprimento da castanha, a melhor alternativa para entrar na indústria de processamento de caju é o estabelecimento de relações de sociedade com as empresas existentes, isto é a criação de grupos associativos de processamento de caju.

Esta relação não só permite a entrada de novas empresas como também pode ser implementada pelas pequenas empresas de processamento por forma a ter o acesso ao mercado externo. Pois estas empresas tem tido dificuldades na colocação do seu produto no mercado devido à disponibilidade de pequenas quantidades, que não atendem às exigências do importador.

A constituição de sociedades facilita também a obtenção de financiamento, e de outros benefícios que individualmente, é quase que impossível às pequenas empresas a obtenção dos mesmos, para além de que é mais fácil suportar os custos inerentes à produção e comercialização em sociedade.

### **Relativamente aos Concorrentes na Indústria**

A concorrência mais notável é com os exportadores da castanha em bruto, e com os processadores informais, no que diz respeito ao provimento da castanha. Portanto a estratégia deverá consistir na criação de estímulos de preços ao produtor, isto é os processadores poderão superar esta concorrência se forem capazes de pagar acima do valor pago pelos exportadores indianos, e este valor deve ser suficiente para desincentivar o processamento informal que tende a crescer, mais concretamente no sul do país devido à proximidade de consumidores de maior poder aquisitivo.

Ainda, tomando como exemplo o que acontece em outros países, poderia ser criado um selo de conformidade, a ser conferido àquelas unidades processadoras que executem todos os procedimentos técnicos requeridos. Isso privilegiará a compra dos produtos oriundos dessas unidades, pela segurança que oferecem ao consumidor de que todo processo envolvido foi reconhecido e monitorado.

### **Relativamente aos Compradores**

Sendo, a amêndoa, um produto destinado, predominantemente, e de preferência à exportação, o processamento do caju deverá enquadrar-se dentro dos padrões técnicos exigidos para a inserção no comércio internacional.

A estratégia do produto deve conter a questão da qualidade, ou seja, é importante que se aperfeiçoe os sistemas de controle da qualidade, e estes sistemas devem ser postos em prática por todos os processadores, por forma a permitir uma maior segurança e qualidade dos alimentos; redução de perdas; atendimento das exigências do mercado, resultando na expansão do mercado e em maior competitividade.

No processamento é importante a integração de cadeias mais completas, capazes de aproveitar todas as componentes do caju. É importante também, como forma de incrementar as receitas, a substituição da venda do produto semi-processado por produtos totalmente processados.

A questão da marca e a concepção de embalagens mais atractivas é fundamental para a satisfação do público consumidor de elevado poder aquisitivo, para o qual a apresentação e a qualidade são atributos muito importantes.

O desenvolvimento do marketing internacional é importante para se evitar a concorrência e para atrair novos investimentos. Portanto, é importante que os industriais organizem missões internacionais por forma a conhecer a estrutura do mercado consumidor e os canais de distribuição internacionais.

Em alguns países processadores da castanha de caju, como o Brasil, é comum o importador financiar o exportador. Esse financiamento equivale ao adiantamento de recursos, mais praticado na época de formação de Stocks dos exportadores. Nesses mercados a concorrência é feita pelo preço, e os ganhos dos processadores elevam se estes forem capazes de oferecer os produtos de maior valor. Portanto, conquistar a confiança do cliente e envolvê-lo no negócio pode ser uma boa estratégia para fazer face aos problemas relacionados com as necessidades de recursos (sejam eles materiais ou financeiros).

#### **Em Relação aos Fornecedores**

A estratégia deve consistir na diferenciação de preços, o que poderá provocar novas formas de relacionamento entre os produtores e os processadores da castanha, induzindo melhorias na competitividade de toda a cadeia produtiva, tendo como fundamento a qualidade e a produtividade.

Como forma de reduzir a dependência em relação aos intermediários, as empresas de processamento devem situar-se junto às áreas produtoras, o que permite uma articulação mais estreita com o sector produtivo agrícola.

A baixa qualidade da castanha adquirida dos fornecedores reflecte-se em menor rendimento de extracção e um produto final com menor valor para a indústria. Portanto, é importante o desenvolvimento de novos canais de suprimento, que premeiem o volume e

a qualidade para que o produtor seja remunerado. A remuneração da qualidade por parte dos industriais serve de incentivo para o produtor, que passa a produzir tendo em conta a questão da qualidade.

Como forma de reduzir a dependência em relação aos produtores, as empresas poderiam aproveitar os incentivos<sup>14</sup> concedidos pelo Governo para desenvolverem os seus próprios plantios de cajuais para fazer face à escassez da matéria-prima.

---

<sup>14</sup> Estes incentivos revestem-se basicamente em preços subsidiários na venda de equipamentos e insumos necessários para a produção e na venda de equipamento e insumos a crédito, com períodos que variam de 1 a 2 anos conforme se trate de consumíveis ou equipamento, respectivamente. [Plano Director do Caju(2005)].

## **Capítulo 4: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **4.1. Conclusões**

Com base nos resultados da análise feita pode-se constatar que a primeira hipótese é a que se verifica, pois após ter-se identificado os principais factores de competitividade da indústria moçambicana de processamento de caju através da análise da sua competitividade, apoiada do modelo das “cinco” forças competitivas de Michael Porter, foi possível constatar que os factores que mais influem na sua competitividade são:

A insuficiência de matéria prima (castanha de caju, em quantidade e qualidade) para o processamento, devido à escassez da mesma, provocada em parte pela não capacidade dos industriais em competir em termos de preço com os grandes exportadores de castanha em bruto;

A qualidade da castanha produzida e processada, dado que os consumidores da amêndoa tem preferência em adquirir amêndoas grandes e brancas, que são de maior qualidade.

A pouca disponibilidade dos financiadores, devido ao risco que se incorre nesta actividade, que é financeiramente intensiva; e

As tecnologias de processamento usadas por alguns industriais, que não se adequam à sua capacidade instalada e não proporcionam os melhores resultados, ou seja, produzem uma grande proporção de amêndoas partidas ou sem a qualidade desejada no mercado.

#### **4.2. Recomendações**

Por forma a fazer face à escassez de matéria prima, recomenda-se que o Governo em parceria com o sector privado e ONGs elevem a área cultivada e a produção de caju em um sistema produtivo de plantios organizados e com mudas seleccionadas.

O crescimento da produção viabilizará empresas de grande porte, cujo maior problema que enfrentam é a estrutura de custos associada à sua capacidade máxima de produção que não consegue ser satisfeita devido à escassez de matéria prima. Este crescimento irá também beneficiar as pequenas unidades de processamento, com sistemas manuais ou semi-mecanizados.

Os industriais devem criar incentivos para o fornecimento de matéria prima de qualidade, por parte dos produtores. Este incentivo deve ser em forma de um prémio aos produtores que fornecerem a castanha de melhor qualidade.

As fábricas devem apostar em tecnologias de descasque mais eficientes em termos de custos de processamento, qualidade da castanha processada e higiene.

O sector de processamento do caju teria vantagem em promover um maior interrelacionamento com outros segmentos da cadeia industrial, no sentido de melhor aproveitar a proximidade e a disponibilidade do mercado consumidor sul-africano, e de se preparar para utilizar a capacidade de processamento aqui instalada como uma vantagem competitiva, no contexto da abolição das barreiras alfandegárias entre os países da região.

## **5. Referencias Bibliográficas**

BARBOSA, F. V. *Competitividade: conceitos gerais*. In: RODRIGUES, S. B. *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

DELOITTE & TOUCHE, Ila. *Cashew Marketing Liberalization Impact Study Mozambique*. 1997.

FREIRE, A., *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo.1997.

INCAJU, *Plano Director do Caju. Componente “Comercialização e Industrialização”*. 1993.

INCAJU, *Plano Director do Caju. Componente “Comercialização e Industrialização”*. 2003.

INCAJU, *Plano Director do Caju. Balanço das actividades do Sector do Caju*. 2005

INCAJU, *O Subsector do Caju*. 2006.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. Campus.1997.

PORTER, M. E. *Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RURAL CONSOLT, Lda.: *“Estudo de Análise do Impacto da Actividades do Sector do Caju na Zona Norte de Moçambique. Perspectivas de Novas Dinâmicas”*. Agosto de 2003.

SMITH, J. G., *Estratégia Empresarial*. Europa – América. 1995.

STONER, A. F et alii. *Administração*. LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1999.

TECHNOSERVE, Inc – Moçambique, *Análise do Subsector do Caju*. 1998.

Site da internet: [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)

**6. ANEXO**

**Tabela 1. Evolução da Indústria Moçambicana de Processamento de Caju**

	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
Fábricas	3	6	6	10	17	18	23
Capacidade Activa (tons)	13.250	3.750	5.600	11.350	24.700	32.800	33.400
Processamento efectivo (tons)	6.275	1.220	3.000	3.200	13.870	21.943	20.280
Nº de Trabalhadores	1.830	441	962	1.197	5.538	4.749	6.416

Fonte: INCAJU

**Tabela 2. Capacidade Actual Instalada do Sector de Processamento**

No.	Processador	Localização	Província	Capacidade (Tons)
1	Miranda Industrial Lda.	Angoche Sede	Nampula	2,500
2	Miranda Industrial Lda.	Namige Mogincual	Nampula	2,000
3	Miranda Industrial Lda.	Meconta Sede	Nampula	1,500
4	Africaju Lda.	Namialo, Meconta	Nampula	1,200
5	IPCCM	Murrupula Sede	Nampula	2,000
6	Moma Caju Lda.	Mecone, Moma	Nampula	1,000
7	Alexim Lda.	Iuluti, Mogavolas	Nampula	1,000
8	Condorcaju Lda.	Nametil, Mogavolas	Nampula	6,000
9	Mauricaju	Napaco, Angoche	Nampula	600
10	Olam	Monapo	Nampula	5,000
11	GAN Lda. (*)	Mecua – Meconta	Nampula	2,500
12	Korocho Lda.	Chiure	Cabo Delgado	2,500
13	Cabo Caju	Pemba	Cabo Delgado	1,000
14	Geralco Caju	Quelimane	Zambézia	2,000
15	Macia Caju	Macia	Gaza	1,250
16	Invape	Macuácuca	Gaza	750
17	Madecaju	Manjacaze	Gaza	2,000
18	Madricil (*)	Malehice	Gaza	750
19	Socaju	Chicumbane	Inhambane	750
20	King Edwards	Zavala	Inhambane	600
21	Anacardia (*)	Morrumbane	Inhambane	1,000
22	Socaju Lda. UGC	Maputo	Maputo	250
23	Ex-CNN Angoche	Angoche Sede	Nampula	3,000
24	Inducaju (**)	Ilha Moçambique	Nampula	2,000

(\*) Unidades em construção; (\*\*) Unidade antiga com perspectivas de reinício das actividades

Fonte: AICAJU 2007

**Tabela 3. Evolução do Fundo de Garantia**

Campanha	Fonte de Garantias		Financiamento	
	INCAJU( MT)	USAID (USD)	INCAJU ( MT)	USAID ( USD)
2001/2002	10.240.250.000	0	10.937.812.500	0
2002/2003	4.539.062.504	0	5.673.828.130	0
2003/2004	8.119.679.680	192.500	10.149.599.600	385.000
2004/2005	1.050.400.000	2.367.500	1.313.000.000	4.735.000
2005/2006	14.086.815.200	2.760.000	17.608.519.000	5.520.000
Total	38.036.207.384	5.320.000	45.682.759.230	10.640.000

Fonte: Memo – INCAJU e BCI ( 2006).

**Tabela 4. Evolução dos Preços Internacionais da Amêndoa de Caju (Valores em USD)**

Anos	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Preço/Kg	3.74	3.88	3.65	3.89	4.29	4.00	2.11	1.79	2.30	3.34	4.45

Fonte: Dados estatísticos da SEC; MICTUR/DNCI; MAP/DE/ e INCAJU.

**Tabela 5. Evolução dos Preços de Castanha Pagos ao Produtor/Apanhador**

Preços pagos ao produtor/ apanhador						
Campanha		Preço ( Mt/Kg)			Preço ( USD/Kg)	
		Preço mínimo	Preço real	Câmbio	Preço mínimo	Preço real
1995/1996	66,510	3,000.00	3,500.00	10,000.00	\$0.30	\$0.35
1996/1997	43,325	3,500.00	4,000.00	11,230.00	\$0.31	\$0.36
1997/1998	51,716	3,850.00	4,000.00	11,400.00	\$0.34	\$0.35
1998/1999	49,363	Liberalizado	5,100.00	11,373.88	Liberalizado	\$0.45
1999/2000	52,608	Liberalizado	7,179.00	13,236.07	Liberalizado	\$0.54
2000/2001	51,688	Liberalizado	3,950.00	16,822.64	Liberalizado	\$0.23
2001/2002	50,177	Liberalizado	5,100.00	23,000.00	Liberalizado	\$0.22
2002/2003	63,818	Liberalizado	5,300.00	24,000.00	Liberalizado	\$0.22
2003/2004	42,285	Liberalizado	6,500.00	24,000.00	Liberalizado	\$0.27
2004/2005	104,337	Liberalizado	8,000.00	22,500.00	Liberalizado	\$0.36
2005/2006	62,821	Liberalizado	7,918.99	24,000.00	Liberalizado	\$0.33

Fonte: Dados estatísticos da SEC; MICTUR/DNCI; MAP/DE/ e INCAJU.