

IRMÃOS FONTENELE: LIDERANÇA NA EXPORTAÇÃO DE CASTANHA DE CAJU

André Meloni Nassar – PENSA Matheus Kfouri Marino – PENSA Lucas Antonio de Sousa Leite – CNPAT/EMBRAPA

Nossa missão é "trabalhar com produtos agropecuários regionais, voltados à exportação e de baixo uso de tecnologia". *Ronaldo Fontenele*

APRESENTAÇÃO

Depois de grande reestruturação, o Grupo Irmãos Fontenele, tradicional empresa cearense, definiu seu foco estratégico: processamento de produtos agroindustriais exportáveis. Criado por Humberto Fontenele e hoje gerida por seu filho mais novo, Ronaldo, o grupo optou pela especialização no negócio dos derivados de caju, olhando como meta o consumidor internacional. A decisão estratégica da empresa foi alocar todos os esforços na castanha de caju, negócio esse que os habituou, desde seu nascimento, em atuar quase que exclusivamente no competitivo mercado internacional. A empresa fatura ao redor de 33 milhões de reais focada no negócio amêndoa de castanha de caju.

Hoje, é uma empresa especializada no beneficiamento de amêndoa de castanha de caju (ACC) destinada ao mercado internacional. No setor, é a empresa de capital brasileiro mais integrada ao comércio externo, já que 99% de sua produção destina-se às exportações. Detém, também, o posto de segunda maior exportadora em volume.

A Irmãos Fontenele tem capacidade para processar 40 mil toneladas de castanha por ano, em fábrica localizada em Fortaleza, Ceará. Para este ano, estima-se um processamento de 100% de sua capacidade, produzindo 370 mil caixas de amêndoa de castanha de caju (equivalente a 8,4 mil toneladas de ACC). A inovação dos processos industriais é o ponto forte da empresa. Em 1998, ao fim da reestruturação organizacional, decidiram investir em tecnologia de processamento. Nesse período, construíram uma nova fábrica, importando tecnologia espanhola e inglesa. Hoje detém a posição de única empresa brasileira com sistema de processamento totalmente mecanizado, uma vez que seus concorrentes ainda utilizam processos semimecanizados.

Seguindo o padrão da indústria cearense, a empresa possui produção própria de castanha, abastecendo em 9% sua capacidade anual. São 14 mil ha produzindo castanha no estado do Piauí.

No mercado de castanha, a Fontenele tem à sua frente dois caminhos complementares:

(i) Crescer no mercado de amêndoa de caju in natura, exigente em padrão de qualidade e custo. Nesse mercado, a estratégia dominante é escala para crescer em maket share.

Os autores agradecem à Fontenele, em especial ao Sr. Ronaldo Fontenele, que desde o início prestigiou a elaboração do estudo de caso. Um agradecimento especial ao professor Dante Martinelli pela leitura crítica e importantes sugestões.







(ii) Atuar no mercado de consumo final, agregando valor ao seu produto. Isto implica na criação de canais de relacionamento.

Reforçando o espírito empreendedor dos proprietários, a empresa inicia novos investimentos. Desta vez o alvo é a produção de suco de caju, visando aproveitar o pedúnculo extraído da coleta da castanha. Seus objetivos são ambiciosos, esperando colocar o produto no mercado internacional.

Os Mercados de Consumo de ACC

O mercado internacional para amêndoa de caju commodity é comprador mas impõe barreiras à entrada para os produtos acabados. Seja por meio dos canais de distribuição, ou por discriminação tarifária, apesar de não expressiva, as indústrias brasileiras de processamento de castanha não conseguem exportar amêndoa torrada, salgada e embalada, pronta para consumo, para os mercados norte-americanos e europeu. As barreiras à entrada impostas pelas indústria de torrefação e distribuidores nos países de destino são grandes, especialmente pelos investimentos em marca, concorrendo com enormes empresas como a Nabisco, e na logística de suprimento para aquisição das diferentes amêndoas que compõem os mixes.

O mercado relevante da amêndoa de caju é o de nozes para snacks foods e sobremesas (chocolates, sorvetes, etc). Além da ACC, compõem também esse mercado: amendoim, noz comum, pecam, castanha do Pará, avelã, amêndoa, pistache e macadâmia. Estima-se que 60% das amêndoas no mundo sejam consumidas como snacks e o restante vai para a indústria de doces e panificação (Nomisma, 1994, citado por Lopes Neto, 1997).

O mercado de aperitivos (snack foods) é composto por diversos tipos de produtos, sendo que as nozes são um dos componentes. Além das nozes fazem parte desse mercado doces/chocolates (candy e gum), biscoitos (cookies e crackers), frutas secas (dried fruit) e snacks típicos (batatas chips, pipoca, etc.). Esse mercado representava 15 bilhões de dólares em 1990 nos EUA (Cohen, 1991), sendo que as nozes detinham 6% do total das vendas.

Dentro do mercado de snacks foods, a concorrência se dá entre as nozes e os demais tipos de produtos. As empresas precisam oferecer todos os tipos de nozes e investir em propaganda e inovação de produto. As nozes são consideradas bens de luxo e não são percebidas pelo mercado como produtos nutritivos. Nesse sentido, sua demanda existe apenas nas classes de alta renda.

No mercado de nozes, os amendoins são líderes com quase 53% das vendas nos EUA (Wold, 1992), seguido dos mixes de nozes com 21,4%. A amêndoa de caju detinha 12,1% desse mercado, sem contar com o produto vendido no mix de nozes. A concorrência entre as nozes é menos relevante do que a necessidade de ampliação de seu mercado total. O amendoim não é uma noz mas está considerado nesse mercado porque o hábito de consumo, torrado e salgado, é o mesmo das nozes típicas. O produto é o regulador de preço porque é o de menor custo (Lopes Neto, 1997).

A amêndoa de castanha de caju e a castanha do Pará tem um diferencial em relação às demais nozes, que são consideradas "nozes temperadas" (Gunnerod, 1994), e que têm hábito de consumo, nos países do hemisfério norte, associado às épocas frias do ano. As castanhas, por serem produtos de origem tropical, escapam desse grupo. Por outro lado, o consumo de castanha não consegue crescer sozinho, sem que haja expansão do mercado de nozes.





O quadro 1 abaixo sintetiza as características do mercado de consumo

Mercado Relevante	Mercado de Consumo	Atributos Valorizados	Características
Snacks e aperitivos	Internacional: EUA, União Européia, Japão, China, Canadá e Austrália	Tamanho Integridade Coloração	Composto em mixes com outras amêndoa puras EUA: menor exigência em coloração UE: maior exigêncxia em sanidade Grande dificuldade para segmentar o produto brasileiro.
	Nacional: grandes cidades	Integridade, Coloração	Vendido à granel ou embalado com ou sem visualização do produto.
Sobremesas e doces	Internacional: idem item anterior Nacional	Sabor, Coloração	Conjugação do sabor da amêndoa com outros produtos: chocolates e sorvetes.

COMÉRCIO INTERNACIONAL DE ACC

O mercado internacional pode ser dividido em 5 tipos de agentes:

- ✔ Produtores e exportadores de castanha in natura: destacam-se os países africanos (Tanzânia, Guiné Bissau, Costa do Marfim, Moçambique e Nigéria, entre outros) e asiáticos (Indonésia);
- ✔ Produtores, importadores de castanha in natura, processadores de castanha e exportadores de amêndoa de caju: Brasil, Índia e Vietnã.
- ✓ Importadores/exportadores de amêndoa, atuando como intermediários e/ou consumidores: Holanda para a União Européia, Hong Kong para a China e Singapura para o sudeste asiático.
- ✔ Consumidores de amêndoa de castanha de caju, com destaque para EUA, UE, Canadá, Japão, Austrália e China, incluindo Hong Kong.
- ✔ Brokers/Tradings/Importadores de ACC, atuando globalmente como agentes facilitares no comércio.

As importações mundiais de ACC foram de 147,5 mil toneladas em 1998 e seguem com tendência de crescimento. Dentre os mercados consumidores, destacam-se os Estados Unidos, principal comprador, e União Européia detendo juntos 78% do total em 1998. O restante divide-se entre Austrália, Japão, Canadá, China e Singapura.

O tamanho do mercado é crescente mas as participações dos importadores muda ao longo do tempo. Enquanto os EUA seguem com volumes importados constantes, UE, Austrália, China e Singapura apresentam crescimento. Na UE, os maiores importadores são Holanda, Alemanha, Reino Unido e França, sendo que a Holanda atua como porto de entrada redistribuindo internamente. As importações chinesas incluem os dados de Hong Kong, que importa no mercado e exporta para a China. Singapura também é uma região importadora e exportadora fornecendo para o sudeste asiático.





Os grandes fornecedores mundiais são Índia e Brasil. A Índia é o maior exportador mundial detendo pouco mais de 50% das exportações e o Brasil vem em segundo lugar com aproximadamente 30%. A Índia necessita importar castanha in natura porque sua produção é insuficiente para atender suas exportações. A produção indiana atende cerca de 50% de sua demanda exportadora, considerando uma produção de 150 mil toneladas de castanha e um equivalente castanha nas exportações de 300 mil toneladas², representando uma ameaça ao país. As importações indianas de castanha in natura devem ser dificultadas em função dos tradicionais fornecedores estarem começando a processar castanha regionalmente.

As exportações indianas são diversificadas e atendem todos os grandes mercados consumidores: EUA, União Européia e Sudeste Asiático, entretanto, nos últimos anos, apresentam leve tendência de concentração nos EUA e UE. Já as exportações brasileiras de ACC estão concentradas no mercado norte-americano que representa quase 80% do total exportado. A Fontenele segue o padrão do mercado brasileiro exportando 85% em volume para os EUA e 15% para UE. Este ano, entretanto, as exportações estão mais concentradas nos EUA, que vem representando ao longo de 2000 95% das compras internacionais.

Canais de Distribuição no Mercado Internacional

O canal de distribuição da ACC no mercado internacional é com-

posto pelos seguintes agentes:

- i) Broker ou trader localizado no Brasil ou nos países de destino
- ii) Importador
- iii) Torrefadores: importando direto ou indiretamente
- iv) Varejistas: supermercados e pequeno varejo
- v) Consumidores industriais

A estrutura do canal de distribuição varia em função do mercado. Nos Estados Unidos, o canal é composto por brokers, importadores e torrefadores. Na Europa e Japão, predominam os traders e os torradores, não havendo a figura do importador.

Os brokers e os traders tem a mesma função mas utilizam estratégias diferentes. Ambos atuam como agentes facilitadores na intermediação da operação de exportação. São agentes especializados no acompanhamento dos mercados, tendo o conhecimento das cotações nas diversas localidades, uma vez que não existe um parâmetro de preço, como a presença de bolsa. Algumas de suas funções são: aproximar vendedores e compradores, fazer a tramitação dos papéis (cartas de crédito, certificados de produtos), comunicar as tendências internacionais do mercado para os industriais, como a necessidade de certificação e auxiliar na abertura de novos mercados. Os traders assumem mais risco do que os brokers porque fazem compras futuras adiantando o recurso acima de seis meses. Os brokers, por sua vez, somente fazem a intermediação sem adiantar recurso no médio prazo.

O importador é um agente multiproduto porque comercializa diversos tipos de mercadorias do mercado de snacks foods, entre eles a amêndoa de caju. Geralmente não agregam valor industrial ao produto mas há casos de empresas que se verticalizaram para frente. São responsáveis pela formação de estoques e logística de matéria prima para

² As exportações indianas de ACC são de 75 mil toneladas anuais, o que equivale a 300 mil toneladas de castanha de caju utilizando coeficiente de 0,25 kg de ACC para cada 1 kg de castanha de caju.





os torrefadores. Os importadores são originadores de produto e não atuam junto ao consumidor final.³

Os torrefadores são empresas que atuam junto ao consumidor final e, por isso, investem em marca, embalagem e novos produtos. Alguns são especializados em nozes e outros atuam em todo o mercado de snacks. Existem dois grupos estratégicos, mais visíveis no mercado norte-americano:

- a) Torradores de grande porte, de atuação nacional e internacional, focados no mercado de snack foods. Distribuem seus produtos para o consumidor final por meio dos supermercados e grandes varejistas como: Price Club, Coast Co., etc. É um mercado concentrado e tem exemplos como Nabisco, San Fillipo, etc.
- b) Torradores, pequenos e médios, focados no mercado de nozes de atuação regional, nacional e internacional. Distribuem seus produtos ao consumidor final por meio dos supermercados e do pequeno varejo, como lojas de fancy foods, conveniência, etc. São fornecedores também para o mercado industrial. Esse mercado é pouco concentrado e composto por muitas empresas, tais como a cooperativa Blue Diamond.

A diferença básica entre os grupos estratégicos é que o core business. No primeiro caso, a torrefação de nozes é uma divisão da empresa que atua com todos os tipos de snacks foods. No segundo caso, são empresas especializadas em torrefação, embalagem e distribuição de nozes, sendo que algumas delas são especializadas em um tipo de noz e chegam a ter produção própria.

O mercado internacional de nozes é bastante exigente em qualidade e padronização de produto. A ACC é comercializada em padrões internacionais que valorizam os produtos inteiros, alvos e de maior tamanho. Há, entretanto, mercado para todas as classificações.

O processo de quebra da castanha, de classificação e separação das amêndoas exige cuidado especial das indústrias. Um dos diferenciais da Fontenele é a alta tecnologia empregada na mecanização da atividade, proporcionando menores índices de quebra, comparado com a média das indústria mecanizadas brasileira, e excelente classificação final evitando o manuseio do produto. As indústrias semi-mecanizadas tem muita mão de obra alocada nessa etapa do processo para garantir a classificação correta, embora possuam baixo percentual de quebra.

Na questão da qualidade, destacam-se dois itens: sanidade do produto e aspectos nutricionais. Os mercados de consumo são muito exigentes em relação à segurança dos processo industriais. Na importação, os controles sanitários são grandes e todas as cargas são analisadas. A preocupação maior é com a presença de coliformes fecais e aflatoxina.

A parte nutricional foi incorporada no posicionamento de marca das empresas, especialmente aquelas que atuam junto ao consumidor final. Excetuando-se algumas regiões, as nozes são considerados produtos de baixa qualidade nutricional, alto teor de gordura, tendo pouco a contribuir na alimentação do consumidor. As empresas de torrefação procuram romper com essa visão enfatizando as qualidade nutricionais dos produtos. Existem esforços também de promoção conjunta para elevar o consumo total de nozes.

Os consumidores industriais internacionais (chocolates, sobremesas e doces), tradicionalmente grandes corporações, como Nestlé, adquirem ACC dos importadores,



³ Um exemplo de importador no mercado dos EUA é a Red River Foods.



ainda crua, para serem incorporadas nos produtos, muitas vezes nem sinalizados no consumo final. É um mercado comprador de amêndoas quebradas, menor valor, com elevada exigência de sabor devido ao consumo in natura. Grande parte da produção brasileira destina-se a esse segmento.

ESTRUTURA DA INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE CASTANHA

A indústria de processamento de castanha de caju está localizada no Nordeste brasileiro, predominantemente no Ceará. São empresas de capital nacional, com exceção da Iracema, empresa do grupo Nabisco. É uma indústria construída a partir de incentivos fiscais iniciados dos anos 60 após a criação da SUDENE (Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste)⁴. Os incentivos fiscais, ainda até presentes até o final dos anos 80, foram também utilizados para os plantios de cajueiros⁵. O ambiente competitivo da indústria de processamento de castanha se dá no mercado internacional porque a grande parcela da produção é destinada ao exterior. 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. Vantagens competitivas podem ser obtidas por ganhos no rendimento industrial, ou pela maior participação de ACC inteiras no mix final da empresa.

Verifica-se a existência de dois grupos estratégicos no segmento processador: i) corte mecanizado; e ii) corte manual. O sistema mecanizado, grandes empresas, apresenta custo inferior, entretanto, exige escala⁶. Neste grupo, a velocidade na adoção de inovações tecnológicas com o intuito de reduzir as quebras na industrialização e manutenção da qualidade da ACC revela-se como principal fator diferenciador. Já no processo manual, pequenas indústrias, a valorização do produto final pelos compradores é fundamental para o sucesso na atividade devido ao custo superior, atuando marginalmente no sistema.

O padrão de concorrência no suprimento de castanha também é preço, mas não há pagamento diferenciado por classificação. A indústria classifica a castanha por seu tamanho antes de entrar na linha de corte. As indústrias são parcialmente verticalizadas, variando de 5% a 90% de fornecimento próprio entre as empresas (exceção à Iracema, e as pequenas Usibrás, Empesca, Europa, A.Ferreira, Cajugomes). As empresas estabelecem contratos informais com intermediários, adiantando recurso no início da safra. Geralmente são esses intermediários que estabelecem a competição de preço entre si, especialmente no final da safra.

Verifica-se elevada capacidade ociosa na indústria, estando diretamente relacionada ao suprimento de matéria prima, castanha de caju. A elevada intermediação não propicia mecanismos que incentivem a produção agrícola, forçando as empresas a se integrarem verticalmente. O mercado internacional é comprador, com preços pré estabelecidos. Às empresas nacionais cabem as estratégias da redução de custo, seja na gestão do suprimento, ou no processamento industrial.⁷

⁶O custo industrial de um empresa de grande porte é estimado em R\$ 2,4 a 2,8/kg de amêndoa produzida, exclusive matéria prima (Almeida e Soares, 1996). Os custos de processamento de castanha de uma indústria de pequena escala variam de R\$ 3,6 a 3,8/kg de amêndoa produzida exclusiva matéria prima (no valor inferior foram retirados os impostos e custos financeiros de estocagem) (Embrapa, 1996). Os custos de processamento na unidade produtiva foram estimados em R\$ 3,5/kg de amêndoa produzida exclusive castanha (Associação de Apoio das Comunidades do Campo, 1997).



⁴ Todo o processo da disponibilização dos incentivos fiscais à industrialização e produção de caju estão muito bem documentos em diversos estudos de Leite (1994), Lopes Neto (1997), Oliveira (1992).

⁵A revisão da bibliografia indica que o crescimento do parque processador de castanha e das áreas de plantios começaram concomitantemente (Oliveira, 1992 e Leite, 1994).



O ambiente competitivo na indústria de torrefação internacional é completamente diferente daquele da indústria de exportação de ACC. No primeiro, o padrão de concorrência é marca, apresentação do produto, ponto de venda. Atua diretamente junto aos supermercados norte-americanos e europeus e por isso despende muito recurso em marketing. Já na indústria brasileira de processamento de castanha o padrão de concorrência é preço.

O quadro 2 apresenta o ambiente competitivo nas indústrias de processamento de ACC e torrefação nozes.

Mercado relevante	Indústria	Variável de concorrência	Estratégia da firma
Snacks / aperitivos	Beneficiamento de ACC	Preço, Padronização	Elevação de market share
			Elevação das ACC de alto padrão no
			mix de produto
			Abertura de novos mercados
	Torrefação de nozes	Preço, Marca, Promoção	Investimento em promoção do produto
			e marca
			Inovação em produto
			Ações para elevar o consumo per capita
			de ACC

Como subproduto, tem-se o pedúnculo do caju, atualmente pouco utilizado. A dificuldade especialmente advinda da alta perecibilidade do produto, e necessidade de abertura de mercados externos para o suco de caju, o transforma em um recurso desprezado. Entretanto, a contínua busca por redução de custo, padrão competitivo do setor, provavelmente transformará processamento do pedúnculo em uma alternativa viável.

BOX 1: O DILEMA DO FORNECIMENTO DE MATÉRIA PRIMA

Um dos mais graves problemas da indústria de beneficiamento de castanha é o suprimento de matéria prima. Todas as indústrias são obrigadas a formar estoques de castanha de até sete meses para manter suas fábricas em funcionamento na entressafra. A produção, concentrada nos estados do Nordeste, não responde à demanda da indústria e não dá sinais de crescimento desde a década de 80. O resultado é uma capacidade ociosa generalizada.

O sistema de compras é baseado em diversos

intermediários que remuneram mal o produtor e prejudicam a indústria, formando estoques com produto de baixa qualidade. Apesar do intermediário arcar com o custo de logística do suprimento e dar flexibilidade de compras para a indústria e liquidez na venda do produtor, esse sistema gera seleção adversa ao próprio industrial e inibe o desenvolvimento de canais de comercialização inovadores.

O sistema de compra via mercado, pulverizado em intermediários de pequeno e grande



Para análise mais detalhada dos problemas do SAG do caju ver Leite (1994).



porte, oferece uma flexibilidade ilusória às empresas de beneficiamento de castanha. A estratégia de possuírem diversos canais de compras com vários intermediários garante abastecimento no curto prazo, dentro de uma safra, mas, no longo prazo, vai prejudicando o próprio comprador. O preço pago ao produtor não é remunerador da atividade, o que inibe a aplicação de recursos para tratos culturais, adubação, manutenção das áreas, etc e da realização de novos investimentos.

Esse sistema de compras se sustenta porque a produção de caju apresenta grande heterogeneidade, co-existindo sistemas de extrativismo de castanha em bosques de reflorestamentos com plantios de cajueiro anão precoce de alta tecnologia. Para enfrentar essa situação, as indústrias partiram para produção própria, visando garantir parte do abastecimento das fábricas, no entanto, ainda sem participação expressiva.

Além disso, as empresas praticam a chamada "compra na folha" pagando adiantado pelo produto. Esse adiantamento de capital giro, fundamental para aquisição de matéria-prima, tem sido prejudicial às processadoras porque elas são obrigadas a financiar parte de seu capital de giro no exterior, especialmente por meio dos importadores. Esse sistema de financiamento inibe as empresas de buscarem novos canais de distribuição porque dependem do financiamento dos seus clientes.

A Fontenele não se diferencia do padrão da indústria em seu fornecimento, mas reconhece os problemas de sua cadeia de suprimento. Ao invés de partir para ampliação de sua produção, ela está em busca de parceiros fornecedores que lhes garantam castanha de melhor qualidade e padrão.

Posicionamento Estratégico da Fontenele

A Fontenele exporta amêndoa de castanha de caju, classificadas segundo nomenclatura internacional (anexo 6) e embaladas em caixas de 50 libras-peso (cada caixa equivale a 22,68 kg de ACC). Dentro das caixas, o produto é acondicionado em embalagens lacradas à vácuo ou em latas. A forma de acondicionamento dependerá da necessidade do cliente. Para mercados como o norte-americano, o padrão é exportar nas embalagens à vácuo, por exemplo.

A empresa exportou, de Agosto/1999 até Julho/2000, aproximadamente 290 containers de 700 caixas de ACC para vários países, mas seu grande mercado é o norte-americano com 89% deste total. O valor médio da carga de um container aproxima-se de setenta mil dólares num período normal, o que não ocorreu na safra 99/00 devido a quebra de safra nos países produtores. A Fontenele utiliza os canais de distribuição tradicionais: o padrão tem sido a venda de seus produtos para um importador no país de destino com um broker facilitando a operação.

As cartas de crédito emitidas para cada transação revelam-se como os contratos formais existentes nesse mercado, mas torna-se cada vez mais comum o importador financiar o exportador, especialmente no caso da Fontenele. Esse financiamento eqüivale ao adiantamento de recurso, mais praticado na época de formação de estoques dos exportadores brasileiros, caracterizado por um período médio de quatro meses no ano.

As exportações são feitas FOB e as cotações variam dia a dia. O preço recebido é formado no destino, descontando frete e seguro até o Porto de Fortaleza, próximo de US\$ 1.400 por container. Como as demais exportadoras, a Fontenele é tomadora de preços no mercado internacional.





Nesse mercado, a concorrência se dá por preço e os ganhos dos processadores estão proporcionalmente relacionados com a capacidade de ofertar produtos mais valorizados. Esse padrão de concorrência se replica em todo o sistema da castanha de caju até o produtor, proporcionando baixo incentivo para melhoria de qualidade.

A autonomia no suprimento de castanha de caju da empresa não chega a 12%, bem inferior à média do setor, muitas vezes, ocasionando dificuldade para manutenção da capacidade e geração de recursos para o financiamento do estoque ao longo do ano. Os importadores disponibilizam recursos antecipando em até seis meses, entretanto, as empresas ficam estrategicamente dependentes. O desenvolvimento de parcerias com os fornecedores configura-se como uma das metas da empresa.

Inovação nos Canais de Distribuição

No canal de distribuição tradicional, consumidor da matéria prima ACC é formado por importadores e torrefadores, sendo estes últimos responsáveis pela distribuição e agregação de valor via marca, as possibilidades de inovação são bastante restritas.

Diante dessa estrutura de mercado, o fator de competitividade da Fontenele é a comercialização de produtos de alto padrão para elevar a receita por carga remetida. Nesse sentido, para ganhar competitividade no mercado internacional a empresa segue as seguintes estratégias:

- Ganhos contínuos de eficiência no processamento para elevar o número de amêndoas inteiras e melhorar a qualidade de seu produto final;
- ✔ Rígido controle de sanidade para evitar contaminação ou desenvolvimento de patógenos;
- Criação de canais de fornecimento de castanha de melhor qualidade e maior tamanho para garantir um produto melhor no final do processo. Esse é um ponto de estrangulamento da empresa porque hoje ela não consegue garantir qualidade, regularidade e padronização das castanhas. Existem também os problemas advindos da sazonalidade da produção que obrigam a empresa a formar estoques de até sete meses para manter as fábricas em operação.

A Fontenele não consegue se apropriar das margens geradas pelo mercado de nozes que ficam concentradas nos importadores. Quando esses conseguem especular com seus estoques, nos torrefadores, agregam marca, mas precisam investir em propaganda e nos varejistas, incorporando margens decorrentes de possuírem os pontos de venda. Estima-se os importadores, torrefadores e distribuidores se apropriem de grande parte do valor adicionado da ACC (Leite, 1994).

No varejo americano, o preço da ACC torrada e embalada aproxima-se de US\$ 10,00 / lb., sendo que in natura é exportada do Brasil por US\$ 2,50 / lb., um quarto do valor total de venda.

As possibilidades de inovação da empresa ficam restritas quando sua atuação se dá nos canais tradicionais. O máximo que pode ser feito é tentar eliminar intermediários, vendendo seus produtos diretamente para a indústria de torrefação. Essa operação pode ou não ser feita por meio de um broker, no entanto, não é a questão crucial devido ao custo desse agente ser bastante baixo, tanto para o vendedor, como para o comprador. É preciso analisar as vantagens e desvantagens de cada transação.

A venda para o importador diminui os custos de transação para a





empresa porque ele faz toda a operação logística, compra todos as classificações de produto e financia o exportador com adiantamento. Sua principal desvantagem é o preço pago, que é o mais baixo. O importador também é formador de estoques, tomando grandes posições de produto, levando à queda nos preços em determinados períodos do ano.

Outra alternativa seria a venda para as empresas de snack foods. Estas empresas, entretanto, não têm interesse em dispersar suas compras em vários fornecedores. Estas necessitam de escala e regularidade de fornecimento e, por isso, optam por comprar dos importadores, que também oferecem outros tipos de amêndoas.

A terceira alternativa é a venda direta para as empresas de torrefação especializadas em nozes. A grande vantagem dessa operação é a possibilidade de acréscimo de preço em relação ao importador, entretanto, a operação é à prazo e com risco elevado. Experiências passadas da Fontenele demonstram que o diferencial de preço não supera 10 cents/cx., com pagamento à prazo, não viabilizando o canal devido ao elevado risco e pequena liquidez. Tendo em vista que são empresas de menor porte, elas teriam interesse em possuir fornecedores cativos. O problema dessa transação revela-se na necessidade dos torrefadores de continuar se fornecendo junto ao importador para adquirir outras nozes, ou até mesmo da ACC. O desenvolvimento de um canal exclusivo pode gerar problemas para as empresas junto ao canal tradicional, passando a ser concorrente. Além disso, nem a Fontenele, nem os torrefadores são especializados em logística, gerando a necessidade de inclusão de uma empresa especializada no transporte do produto dentro dos EUA.

No canal de distribuição tradicional, portanto, exportar para o importador acaba sendo a alternativa mais interessante porque o menor preço pago é compensado pelos serviço de gestão da transação que esses agentes realizam. Exportar para o torrefador tem preço superior mas implica na geração de novos custos para os agentes, inibindo o desenvolvimento do canal.

Desafios na Busca de Diferenciação

O grande desafio da Fontenele é desenvolver novos canais de distribuição de ACC no mercado internacional para que a empresa consiga se apropriar de parte da margem, hoje distribuída entre torrefador e varejo. A Fontenele espera diferenciar seu produto junto ao consumidor estrangeiro. As barreiras à entrada no mercado de consumo final são muito altas mas há alternativas viáveis. As maiores barreiras estão na indústria de snack foods e nos supermercados. Esse canal só comporta o fornecimento tradicional.

Aliás, no comércio internacional de amêndoa de castanha de caju in natura, hoje ocupado pelas empresas brasileiras e indianas, não há outras alternativas senão os canais tradicionais. O mesmo raciocínio vale para o mercado industrial, comprador de ACC quebrada e/ou moída. Nada muda nesses mercados.

A mudança estratégica da Fontenele está em comercializar um produto de maior valor agregado. Na ACC, isto significa vender a noz torrada e salgada diretamente para o varejo. Quais os desafios implícitos dessa mudança estratégica?

- 1) O mercado consumidor está a procura de nozes para aperitivos. Isto implica que a ACC da Fontenele sempre será uma parte de um portfólio de nozes. Será muito difícil para a Fontenele formar sua marca, no exterior, vendendo apenas amêndoas de caju.
- 2) Distribuição do produto final pelo pequeno varejo, tendo em vista que os supermercados pre-





ferem fornecer-se pelas grandes empresas. Algumas alternativas são as lojas de conveniência, fancy foods e outros canais tais como catering. Nesse item entra a distribuição do produto via mercado de marcas próprias. Nos EUA, estima-se que 28% das vendas de nozes são feitas por marcas próprias de lojas de conveniência.

3) Desenho de uma estratégia de entrada no mercado final. A melhor estratégia parece ser a busca por parceiros posicionados no mercado de distribuição e/ou torrefação. O parceiro será importante porque diminui os custos de formação da marca. Deve-se buscar um parceiro que atribui alto valor ao mercado de nozes e, em especial, à amêndoa de castanha de caju. A outra possibilidade é a compra ou associação formal com marcas já estabelecidas nos EUA e Europa.

BOX 2: SUCO DE CAJU E CASTANHA SÃO MERCADOS INDEPENDENTES

Os planos da Fontenele em entrar no mercado de suco estão baseados no grande volume de pedúnculo produzido em suas áreas de plantio de caju, que poderão garantir 100% de fornecimento próprio. De cada quilo de castanha produzida, estima-se que sejam produzidos 9 quilos de pedúnculo, matéria prima para a indústria de suco. Além disso, o pedúnculo de caju tem a seu favor preço menor do que a castanha. No suco, por outro lado, a sazonalidade de produção é mais acentuada.

O único ponto comum entre o suco e a castanha está no caju. A organização dos sistemas de produção, processamento e distribuição são completamente diferentes.

A indústria de esmagamento do pseudo-fruto precisa estar próxima às áreas de plantio porque o pedúnculo colhido e separado da castanha

precisa chegar em até 24 horas para esmagamento. A restrita mobilidade em termos de regiões e alta perecibilidade do pedúnculo obrigam as empresas a formarem grandes estoques de suco concentrado.

O mercado de suco apresenta várias problemas. É preciso resolver as pendências tecnológicas para garantir palatabilidade (teor de tanino), aparência e sanidade (utilização de conservantes), de logística de transporte de matéria prima e produto acabado e de mercado, ligadas ao comportamento do consumidor e as barreiras à entrada nos mercados internacionais.

Vale lembrar que essa indústria já satisfaz a demanda brasileira e, mesmo assim, consome uma pequena parte do pedúnculo produzido. Esse mercado não é, portanto, dinâmico e com possibilidade de grande crescimento.





BOX 3: DESEMPENHO FINANCEIRO DA FONTENELE

A empresa encontra-se em processo de transição marcado por três características: reestruturação societária interna, recém terminado aporte de investimentos na mecanização da planta industrial, reordenamento do endividamento com renegociação de dívidas e mudança de perfil, passando de curto para longo prazo. Grande parte do processo de reestruturação interna se deu em 1998, ano de pior desempenho em vendas para todas empresas de castanha brasileiras.

A empresa encontra-se com alto nível de endividamento decorrente dos investimentos realizados e da necessidade de adiantamento de recursos para compra de matéria prima. Grande parte desses recursos foram levantados via capital de terceiros, alterando a estrutura de capital. Vale lembrar que no capital de terceiros estão contabilizados os recursos advindos de ACC (adiantamento de contrato de câmbio), que

são instrumentos largamente utilizados pelas empresas focadas no mercado internacional. Retirando esses recursos do capital de terceiros, o grau de endividamento cai substancialmente.

Seguindo o padrão de sua indústria, o nível de imobilização é alto decorrente da necessidade de capital fixo em maquinário e dos investimentos realizados. Outra característica do setor e também verificada na Fontenele é o alto valor dos estoques e seu baixo giro decorrente da sazonalidade de produção de castanha de caju.

Apesar de baixos índices de liquidez, a empresa mostra sinais de recuperação decorrentes das melhores vendas. É fundamental para a sustentabilidade da empresa crescer no mercado por dois motivos: diminuir sua posição de adiantamento de clientes e melhorar os índices de liquidez.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- I) A incorporação contínua de novas tecnologias no processamento industrial, buscando rendimento superior, será suficiente para criar ou manter uma vantagem competitiva para a Fontenele no mercado internacional?
- II) Como solucionar o problema da dificuldade de suprimento de castanha, sabendo que a empresa processa apenas 9% de matéria-prima própria? A atividade agrícola não é o core business, como desenvolver fornecedores capazes de atender as exigências industriais?
- III) Se um dos objetivos da empresa for atuar nos segmentos de consumo final dos mercados internacionais, quais as melhores estratégias de entrada e distribuição nos países consumidores? Exportar via private label, aquisição ou licenciamento de marcas já estabelecidas nesses mercados, distribuir via pequeno varejo, etc?
- IV) O desenvolvimento de novos canais de distribuição, com maior valor agregado, transformam os atuais compradores da Fontenele em concorrentes. Como lidar com este dilema em virtude da exigência de uma fase de transição, onde o bom relacionamento com ambos é fundamental? Até que ponto a atuação intensiva nos produtos diferenciados poderá prejudicar o desempenho no mercado tradicional, carro chefe da empresa até hoje?
- V) A empresa deve entrar no mercado de suco, a despeito das diferenças estruturais quando comparado com a castanha? Como desenvolver o mercado internacional de suco?





Notas de Apoio Teórico e Didático

O caso pode ser utilizado nas disciplinas de Teoria das Organizações na medida em que trata da questão fundamental das estruturas de governança para gerir o suprimento de matéria-prima e promover inovações no canais tradicionais de distribuição de commodities no mundo. Apropria-se também para disciplinas de Organização Industrial, ao tratar dos padrões de concorrência, das estratégias competitiva das empresas e da busca de lucros diferenciais, além de introduzir a questão da integração vertical, parcerias.

O presente caso enfoca as estratégias de inovação nos canais de distribuição, buscando diferenciar produtos, tradicionalmente comercializados como commodities, no mercado internacional.

Como estratégia de ensino, o caso pode ser aplicado como complemento ao ensino teórico, proporcionando uma aplicação prática ao tema. Inicialmente aconselha-se o debate em pequenos grupos, seguido por uma plenária.

A Irmãos Fontenele, empresa nordestina especializada no beneficiamento de amêndoa de castanha de caju destinada ao mercado internacional, destaca-se pela contínua inovação tecnológica, tanto na definição dos canais de distribuição no comércio internacional, como no processamento industrial, almejando atender as crescentes exigências do mercado externo. É a empresa brasileira mais integrada ao mercado internacional já que quase que a totalidade de sua produção destina-se às exportações. Detém, também, o posto de segunda maior exportadora do Brasil em volume.

A amêndoa de castanha de caju é considerada a mais nobre das nozes consumidas como aperitivos. É apreciada em vários países, destacando-se os Estados Unidos e Europa. Brasil e Índia dividem entre si o fornecimento do mercado internacional do produto. As exportações brasileiras estão em crescimento e geram receitas ao redor de 200 milhões de dólares anuais.

O cajueiro é uma planta nativa do Brasil, que é o segundo maior produtor e exportador mundial. O parque processador brasileiro é um setor acostumado à convivência com o mercado internacional pois foi todo desenvolvido integrado ao comércio externo. Seu grande desafio é desenvolver novos canais de comercialização com os compradores internacionais para se aproximar do consumidor final.

O Brasil é tomador de preço no mercado internacional de amêndoa de castanha de caju, forçando a defesa das margens por outros mecanismos. A constante busca pelo conhecimento e redefinição dos canais de distribuição internacionais, faz da Irmãos Fontenele uma das lideres nacionais nas exportações de amêndoa de castanha de caju.





MATERIAL ADICIONAL

- ARAÚJO, J.P.P.& SILVA, V.V. (ORG). Cajucultura: Modernas Técnicas de Produção. Embrapa/CNPAT. 1995. 292 p.
- FARINA, E.M.M.Q.; SAES, M.S.M.; AZEVEDO, P.F. Competitividade: Mercado, Estado e Organizações. São Paulo: Pioneira, 1997. 286p.
- LEITE, L. A.S. A Agroindústria do Caju no Brasil: Políticas Públicas e Transformações Econômicas. Embrapa/CNPAT. 1994. 195 p.
- LOPES, Alfredo Neto. Agroindústria do Caju. Edições Iplance. 1997. 263 p.
- OLIVEIRA, Joana D. O Complexo Agroindustrial de Sucos de Frutas Tropicais no Estado do Ceará: Uma Visão de Organização Industrial. Senai/Ce. 1992.
- VAN ROEKEL, J. & BROEKMANS, J.E. Agri-Chain Competence: Stimulation of Co-inovation Process. Zandvoort, Netherlands, 21p. 1997.
- WILLIAMSON, O. The Economic Institutions of Capitalism. USA: Macmillan. 450p. 1985
- ZYLBERSZTAJN, D. Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições. Tese de Livre Docência, Departamento de Administração, FEA/USP, 238p. 1995.





ANEXO1. EXPORTAÇÕES BRASI	ANEXO1. EXPORTAÇÕES BRASILEIRA E INDIANAS PARA EUA E UE					
	EUA	UE				
Total (ton.)	64.405	41.832				
Brasil (ton.) ²	18.241	2.752				
Índia (ton.) ²	33.631	24.678				
Participação Brasil (%)	28%	7%				
Participação Índia (%)	52%	59%				

Dados de 1998, sendo que para a UE foi excluído o comércio intra bloco

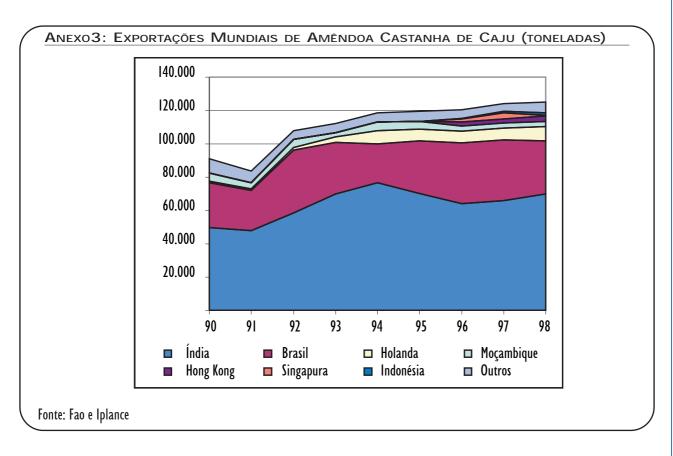
Fonte: Fao, Secex, CEPC e Imports Commodity Report

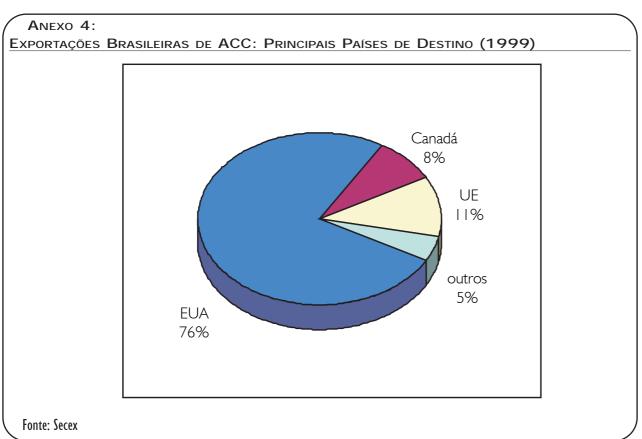
ANEXO2:	IMPORTAÇÕES NOR	TE AMERICANAS DE ACC	PELO PORTO DE NOVA YORK
MPORTAÇÕES NO	RTE AMERICANAS TOTAIS - P	ORTO DE NY	
	KG	US\$	PREÇO MÉDIO (US\$/KG)
994	61.715.762	273.345.660	4,43
995	53.797.989	245.139.055	4,56
996	58.231.684	284.964.272	4,89
997	63.353.958	292.563.107	4,62
998	64.421.217	298.817.118	4,64
MPORTAÇÕES NO	RTE AMERICANAS DO BRASIL	- PORTO DE NY	
	KG	US\$	PREÇO MÉDIO (US\$/KG)
994	11.890.958	56.311.165	4,74
995	14.802.474	68.358.026	4,62
996	15.245.311	69.874.169	4,58
997	12.960.224	56.196.490	4,34
998	11.088.902	49.552.470	4,47
MPORTAÇÕES NO	RTE AMERICANAS DA INDIA -	PORTO DE NY	
	KG	US\$	PREÇO MÉDIO (US\$/KG)
994	26.360.038	112.562.480	4,27
995	16.682.316	73.774.440	4,42
996	13.509.547	66.431.036	4,92
997	12.900.943	60.328.571	4,68
998	13.341.737	61.203.581	4,59
Fonte: USDA			



² Dados de 1999











Anexo 5: Produção Brasileira de Castanha de Caju - Em toneladas								
Produção total	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Ceará	53.831	77.358	46.426	22.921	68.865	81.347	83.237	48.470
Piauí	23.981	43.056	26.627	30.211	33.069	47.438	24.653	22.145
Rio Grande do Norte	24.011	57.265	26.685	10.350	25.591	36.357	40.436	34.146
Maranhão	2.419	5.753	5.159	7.045	6.715	6.322	4.173	4.072
Paraíba	1.180	1.264	2.084	673	6.925	8.550	5.816	6.125
Outros	10.826	10.376	10.801	12.848	15.240	11.454	13.937	15.766
Total	116.248	195.072	117.782	84.048	156.405	191.468	172.252	130.724
Fonte: IBGE								

Anexo 6: Exportações Brasileiras de ACC por Empresa

Exportações de castanha de caju, fresca ou seca, sem casca por empresa: 1996 a 1998.

Empresas	Vo	lumes (t de 1	ACC)	Va	lores (US\$ n	nil)	Participação
	1996	1997	1998	1996	1997	1998	(valor) %
Iracema Indústria de caju	7.254	7.673	6.072	33.568	33.323	26.626	21,4
Irmãos Fontenele	4.291	4.635	3.253	19.421	19.375	13.324	11,9
Cascaju agroindustrial	3.945	3.723	2.430	17.968	15.959	12.103	10,6
Caisa	4.144	3.881	3.314	18.334	15.842	14.135	11,1
Cione	2.201	3.075	1.846	10.599	13.420	8.146	7,4
CEC - Cia. Exp. de castanha	3.198	2.223	2.334	14.049	9.272	8.658	7,3
Usibrás	1.562	1.730	986	7.990	7.710	4.538	4,6
A. Ferreira Ltda.	1.064	1.238	841	4.954	5.465	3.631	3,2
Empesca	3.208	2.669	1.639	15.496	12.238	7.340	8,0
CIPA	1.842	2.064	424	8.883	9.248	1.618	4,5
Europa	0	599	837	0	2.568	3.533	1,4
Agroindustrial Gomes	1.492	2.096	1.746	6.879	9.161	7.880	5,5
Outros	2.024	742	63	9.364	3.338	332	3,0
Total	36.225	36.348	25.785	167.505	156.919	111.864	100,0
Fonte: Secey / MICT							

Fonte: Secex / MICT.





20.000

30.000

10.000

10.000

5.000

15.000

15.000

315.000



EMPESCA-CE

FERREIRA-RN

S.PAULO POTENGI-RN

CIPA-CE EUROPA-PI

CEC-CE*

OUTROS

TOTAL

DE AMÊNDOAS DE CAS	tanha de caju no Brasil.	
Empresas	%	Capacidade instalada (toneladas de castanha/ano)
IDACEMA CE	17 F	
IRACEMA-CE	17,5	55.000
IRMÃOS FONTENELE-CE	12,7	40.000
CAÍSA/CIOL-CE	12,7	40.000
USIBRÁS-RN	7,9	25.000
CASCAJU —CE	9,5	30.000
CIONE-CE	6,4	20.000

6,4

9,5

3,2

3,2

1,6

4,7

4,7

100,0

ANEXO 7: CAPACIDADE INSTALADA DE INDÚSTRIA PROCESSADORA

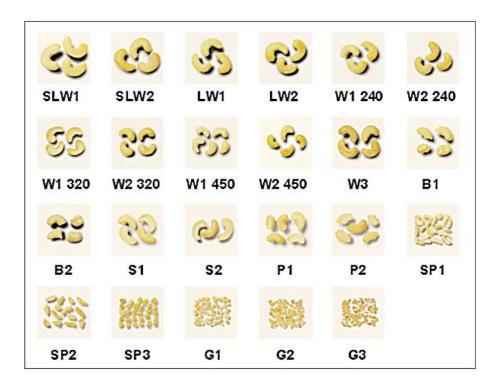
Fonte: Dados da pesquisa de campo. Informações pessoais obtidas junto ao Ronaldo Fontenele, coordenador do Programa Especial de Exportações de Castanha de Caju, e do Sr. Jeremy Holt, broker atuante no mercado de amêndoas de castanha de caju em Fortaleza-CE, em entrevista concedida a Lucas Leite, da Embrapa Agroindústria Tropical, por telefone, em 14 e 15 de setembro de 2000.



^{*}Na safra 1999/2000 não operou.



Anexo 8: Classificação da ACC da Fontenele para o Mercado Internacional



_				~	
I)	29	(1	rı	ca	υ.

		Qualidade da Cor (grades 1, 2 e 3)	
Tamanho	alvo e levemente amarelado	amarelado e levemente amarronzado	marrom e levemente azulado
Inteiros e super grand	es		
(super large whole)	SLWI	SLW2	
Inteiros grandes			
(large whole)	LWI	LW2	
Inteiros (whole)	WI 240	WI 240	W3
	WI 320	W2 320	
	W2 450	W2 450	
Quebrados (butts)	BI	B2	
Pedaços Pequenos			
(small pieces)	SPI	SP2	SP3
Batoques (splits)	\$1	\$2	
Granulos (granules)	GI	G2	G3
SLW = 120 A 180 uni	dades por libra		
LW = 180 a 210 unid	ades por libra		
W240 = 240 unidade	es por libra		
W320 = 320 unidade	•		
W450 = 450 unidade			
Fonte: Fontenele (w	ww.fontenele.com.br)		







ATIVO (em mil reais)	1999	1998	1997
Disponível	3.258	2.672	2.656
Clientes	6.711	5.238	4.812
Realizável a Curto Prazo	4.477	3.146	1.667
Estoque	7.530	3.007	7.005
Total Circulante	21.977	14.063	16.140
Realizável a Longo Prazo	21.804	19.045	15.360
Imobilizado	32.049	32.018	30.883
Investimento	8.019	6.635	7.406
Total do Permanente	40.068	38.653	38.289
Total de Ativos	83.849	71.761	69.789
PASSIVO (em mil reais)	1999	1998	1997
Fornecedores	639	167	1.808
Obrigações Trabalhistas	313	224	415
Empréstimo	15.881	11.425	12.739
Contas a pagar	935	2.124	752
Total Circulante	17.768	13.940	15.713
Exigível a Longo Prazo	23.458	12.876	11.286
Patrimônio Líquido	42.624	44.946	42.790
Total de Passivos	83.849	71.761	69.789





	1999	1998	1997
Receita Operacional Bruta	33.078.523	18.438.319	24.499.170
Impostos e devoluções	(298.809)	(143.233)	(520.024)
Receita operacional líquida	32.779.714	18.295.086	23.979.146
Custos de vendas	(26.521.458)	(14.046.800)	(19.257.267)
Lucro bruto	6.258.256	4.248.286	4.721.879
Despesas/receitas operacionais	(6.226.810)	(4.094.710)	(4.205.729)
Lucro Operacional antes das participações			
societárias	31.446	153.576	516.150
Resultado de part. societárias	(2.399.270)	(824.300)	-
Prejuízo (lucro) operacional após as	·		
participações societárias	(2.367.824)	(670.724)	516.150
Despesas não operacionais	(1.514)	(42.601)	(7.182)
Receitas não operacionais	48.695	159.747	11.635
Prejuízo (lucro) líquido do exercício antes			
lo IR e cont. social	(2.320.642)	(533.578)	520.603
Prejuízo (lucro) do exercício	(2.324.572)	(588.790)	367.503







ÍNDICES	Conceito	1999	1998	1997
Estrutura				
Endividamento	Quanto representa o capital de terceiros			
	sobre o total do capital próprio	96,7%	59,7%	63,1%
- Imobilização	Quantos reais a empresa aplicou no Ativo			
-	Permanente para cada R\$1,00 de Patrimônio Líquido	94,0%	86,0%	89,5%
Liquidez				
Liquidez Corrente	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para			
·	cada R\$1,00 de Passivo Circulante	1,2	1,0	1,0
Prazo médio de				
renovação de estoques	Em quantos dias a empresa gira seu estoque no período	83,I	59,5	104,4
Prazo médio de				
recebimento de vendas	Tempo médio de recebimento das vendas	74,I	103,7	71,7
Rentabilidade				
Rentabilidade Patrimonial	Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$100,00 de			
	capital próprio investido, em média, no exercício	-5,5%	-1,3%	0,9%
Margem Líquida	Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$100,00 vendido	-7,1%	-3,2%	1,5%
Giro do Ativo	Quanto a empresa vendeu para cada			
	R\$1,00 de Investimento Total	0,39	0,25	0,34
Crescimento				
Das Vendas	Quanto as vendas estão crescendo/decrescendo			
	em relação ao ano base	35,0%	-24,7%	100,0%
Do Patrimônio Líquido	Quanto o Patrimônio Líquido está crescendo/decrescendo			
	em relação ao ano base	-0,4%	5,0%	100,0%
Do Ativo Total	Quanto o Ativo Total está crescendo/decrescendo			
	em relação ao ano base	20,1%	2,8%	100,0%

