

AÇÕES PARA AUMENTAR A COMPETITIVIDADE DA CADEIA DA LARANJA NO BRASIL

MARCOS FAVA NEVES¹, MARCOS SAWAYA JANK²,
FREDERICO FONSECA LOPES³ e VINICIUS GUSTAVO TROMBIN⁴

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral estimar as perspectivas (futuras) para a cadeia citrícola brasileira. A partir da análise do cenário atual e das oportunidades e ameaças que afetam o setor, propõe-se ações para melhorar-lhe a competitividade. Em 2006, as produções de São Paulo (Brasil) e da Flórida (EUA) responderam por 90% de todo o suco de laranja produzido no mundo, sendo 60% produção brasileira e 30% produção americana. A participação do Brasil nas exportações mundiais de suco de laranja foi de 82%. Os furacões e tempestades tropicais que assolaram a Flórida em 2004 e 2005 reduziram em torno de 27% a sua produção de laranja. Além desse fato, que representa uma oportunidade para a produção brasileira, podem ser citados também avanços em acordos bilaterais e ações diplomáticas que visam reduzir tarifas e barreiras comerciais e fitossanitárias aos produtos brasileiros; inovação na distribuição

¹ Professor Doutor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/Universidade de São Paulo (FEARP/USP), Coordenador do Centro de Conhecimento em Agronegócio do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA) da USP. Av. Pres. Vargas, 2001, 14020-260 Ribeirão Preto (SP). E-mail:mfneves@usp.br

² Professor Doutor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo/ Universidade de São Paulo (FEA/USP), Presidente do Instituto de Estudos do Comércio e Negociações Internacionais (Ícone).

³ Mestre pela FEA/USP, Pesquisador do Centro de Conhecimento em Agronegócio do PENSA.

⁴ Mestrando da FEA/USP, Pesquisador do Centro de Conhecimento em Agronegócio do PENSA.

para o varejo; exploração de novos canais de comercialização; ações comerciais e mercadológicas de divulgação; inovação de produtos e consumo crescente dos sucos prontos para beber. Conclui-se que a citricultura brasileira, nos próximos anos, deverá ser viável e rentável; no entanto, passará por ajustes importantes. São listados 40 pontos que compõem uma agenda de futuro para essa importante cadeia produtiva.

Termos de indexação: cadeia citrícola, perspectiva de mercado, suco, fruta cítrica.

SUMMARY

ACTIONS TO IMPROVE THE BRAZILIAN ORANGE CHAIN COMPETITIVENESS

This study analyzes the Brazilian citrus chain prospects. From the investigation of the current scenery and the opportunities and threats that affect the sector, this study considers actions to improve the Brazilian orange chain competitiveness. In 2006, São Paulo (Brazil) and Florida (USA) production was responsible for 90% of all the orange juice produced in the world. The Brazilian participation in the world-wide orange juice exportations was of 82%. The tropical hurricanes and storms that had devastated Florida in 2004 and 2005 reduced in approximately 27% its orange production. Despite such fact, which represents a chance for the Brazilian production, diplomatic advances in bilateral agreements and actions can also be cited as they aim to reduce tariffs and trade barriers to the Brazilian products; innovation in the distribution for the retail; exploration of new channels of commercialization; commercial law actions and marketing of spreading; innovation of products and increasing consumption of ready-to-drink juices. It is concluded that the Brazilian citrus chain in the next years will have to be viable and income-producing, however, will pass for important adjustments. A list of 40 points that compose an agenda of future for this important productive chain is shown.

Index terms: citrus chain, perspective of market, juice, citric fruit.

1. INTRODUÇÃO

A citricultura é, hoje, um dos setores mais competitivos e de maior potencial de crescimento do agronegócio. O Brasil detém cerca de 40% da produção mundial de laranja e 60% da produção de suco de laranja (USDA, Safra 2005/2006). São Paulo e Flórida dominam a oferta mundial, e essa grande concentração em dois locais de produção é algo raro em se tratando de *commodities* agrícolas. O sistema agroindustrial citrícola movimentava cerca de 9 bilhões de reais por ano e gera mais de 400 mil empregos diretos e indiretos. Inovações em pesquisa, tecnologia e logística estão na base da eficiência e liderança do Brasil (NEVES & LOPES, 2005).

Em 2006, as exportações brasileiras de suco de laranja somaram 1,47 bilhão de dólares, o que representa a fatia de 80% do mercado mundial. Dois terços das exportações foram destinadas à União Européia e 17% aos Estados Unidos, que voltaram a importar volumes expressivos depois dos furacões de 2004 e 2005. A Ásia tem grande potencial de aumento de consumo. Problemas climáticos na Flórida e doenças em geral fizeram com que os preços do suco exportado brasileiro aumentassem cerca de 65% em 2006 (SECEX/MDIC, 2007). Segundo BOTEON et al. (2006), esse aumento no preço é uma inversão das expectativas negativas em relação ao consumo de suco de laranja que os agentes do setor trabalhavam até meados de 2004.

Tal como boa parte das cadeias produtivas em operação no mercado brasileiro, porém, o setor passa por altos e baixos, fases de expansão e retração, de prosperidade e decadência. Se, por um lado, existe um sinal promissor para os preços do suco e da fruta, por outro, há uma possibilidade de melhor estruturação interna da cadeia produtiva, aperfeiçoando sua coordenação e tratando de recuperar a perda de imagem aos olhos do Governo, da sociedade e do mercado consumidor.

O setor tem, hoje, a oportunidade ímpar de desenvolver novas posturas estratégicas, servindo de exemplo para outras cadeias produtivas. O momento é bastante positivo, principalmente, em termos do cenário favorável de preços que se anuncia em futuro próximo. É hora de olhar para a frente e buscar consolidar uma agenda de desenvolvimento e coordenação sistêmica que leve à ampliação da competitividade e da hegemonia brasileira no mercado internacional.

O objetivo deste trabalho é analisar a evolução da cadeia produtiva citrícola brasileira, a partir da sua dimensão histórica; analisar a situação atual, problemas e potencialidades, ameaças e oportunidades e, de forma propositiva, indicar uma agenda de trabalho para os próximos dez anos em termos de ações privadas e públicas nos seus diferentes segmentos: insumos, produção, indústria processadora, logística e consumidor final, para que essa cadeia produtiva amplie sua hegemonia global por meio de sua competitividade.

Uma vez que o trabalho aborda a gestão estratégica de uma cadeia produtiva, e especialmente pelo método empregado, o enfoque se dá: (1) na preocupação geral com a direção da cadeia a longo prazo; (2) no desenvolvimento de uma estrutura viável e sustentável a longo prazo; (3) na orientação geral necessária para combinar a organização da cadeia e seu desenvolvimento e (4) na definição de objetivos e estratégias coletivas que serão avaliados por uma perspectiva geral.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O primeiro passo para compor esse estudo foi a realização de um pesquisa exploratória e qualitativa sobre o sistema agroindustrial citrícola, a partir de dados secundários, abordando números sobre produção, consumo e exportação de laranja e de seus produtos nas bases de dados do *United States Department of Agriculture* (USDA) e da Secretaria do Comércio Exterior e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (SECEX/MDIC). Posteriormente, adotou-se o método de entrevista em profundidade, visando obter, do entrevistado, o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema, por meio de uma conversação guiada, que possibilite obter informações detalhadas a utilizar em uma análise qualitativa (RICHARDSON, 1999)

Realizaram-se tais entrevistas, de janeiro/2006 a outubro/2006, com especialistas em citricultura do setor privado e público, além de profissionais ligados às instituições de pesquisa que possuem ampla experiência no estudo da cadeia citrícola. Em seguida, aplicaram-se questionários semi-estruturados que foram respondidos por produtores, indústria e pesquisadores ligados a essa cadeia produtiva.

A agenda de trabalho proposta para a citricultura, neste estudo, denominada Agenda 2015, foi elaborada com a utilização da Gestão Estratégica de Cadeias Produtivas (GECad), desenvolvido por NEVES (2006) a partir da revisão de oito diferentes alternativas metodológicas de planejamento estratégico, conforme sua observação em termos de citações na literatura recente de estratégia e *marketing* e a originalidade de quando foram efetuadas.

Observe-se que este estudo representa a visão dos autores baseada em suas experiências e análise de todo o material e opiniões consultadas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A citricultura brasileira tem um passado exemplar. Desde seu início, foi responsável pela geração de mais de 50 bilhões de dólares em divisas para o País e sempre se caracterizou pela liderança mundial, tanto em participação de mercado como em inovações, logística e posicionamento.

O grande avanço da citricultura brasileira ocorreu nos últimos 40 anos com resultados positivos para a sociedade, principalmente para o Estado de São Paulo, onde vários municípios produtores se desenvolveram com os investimentos do setor, apresentando, atualmente, índices de desenvolvimento superiores à média do Brasil. A indústria de insumos também se beneficiou com o fortalecimento da citricultura. O desenvolvimento da citricultura trouxe progresso e riqueza para os produtores rurais, para as indústrias processadoras de suco de laranja concentrado e congelado (SLCC) e para as indústrias especializadas em sucos prontos para beber. As empresas de distribuição e as concessionárias de rodovias se beneficiaram com a expansão da atividade. Houve, enfim, capacitação da mão-de-obra e o desenvolvimento de um parque eficiente de *packinghouses*.

A sociedade brasileira, como um todo, é beneficiária do avanço da citricultura. Em primeiro lugar, porque emprega mão-de-obra em grande quantidade e pelo potencial de crescimento desses postos de trabalho. A cada US\$ 10 mil investidos em fruticultura, criam-se três empregos diretos e dois indiretos (NEVES et al, 2004). Outro fator positivo refere-se ao fácil acesso à laranja *in natura* e aos sucos prontos para beber que o consumidor brasileiro desfruta, possibilitado graças ao desenvolvimento da citricultura no País.

O produtor beneficia-se das facilidades em obter serviços de extensão rural, tanto públicos quanto privados, que viabilizam a difusão dos avanços tecnológicos, independentemente do tamanho do pomar. O Estado de São Paulo é um dos mais beneficiados pela geração de impostos e divisas, as quais atingem em torno de 1,2 bilhão de dólares anualmente.

No que se refere aos insumos, o Brasil apresenta padrão mundial de qualidade. Vale ressaltar que essa cadeia é responsável por vendas de cerca de 140 milhões de dólares por ano em defensivos, 80 milhões em fertilizantes e 70 milhões em tratores, máquinas e irrigação (NEVES & LOPES, 2005). A citricultura movimenta, portanto, outras cadeias produtivas e é responsável por muitos empregos no setor de insumos.

Outro avanço no setor foi a criação dos Centros de Excelência para o fornecimento de material genético, como o Centro APTA Citros Sylvio Moreira - IAC e a Estação Experimental de Citricultura de Bebedouro.

A posição de destaque da citricultura brasileira no contexto mundial deve-se, acima de tudo, às características da produção, que não é estimulada por condições econômicas artificiais e/ou programas governamentais. Vários fatores contribuíram para seu progresso, tais como a regulamentação no uso de defensivos, por meio de uma redução da lista de princípios ativos utilizados, sem prejudicar a produtividade e a eficiência no combate às pragas da laranja; a prestação de assistência técnica, orientação e treinamento sobre o modo de aplicação dos insumos; a utilização de irrigação e de fertilizantes foliares, como fonte de micronutrientes; a obrigatoriedade de produção e uso de mudas provenientes de viveiros telados; o desenvolvimento de diversos canais de distribuição de insumos, como revendas agrícolas, cooperativas, representantes técnicos de vendas; a possibilidade do emprego de diferentes mecanismos de comercialização da fruta (mercado *spot*, contratos variados, *toll processing*) com diferentes atores (*packinghouse*, indústria processadora); a formação de associação regional dos produtores de citros; a adoção de medidas associativas e pró-ativas entre produtores, tais como compartilhamento de máquinas e equipamentos, aquisição de insumos e negociação das safras, principalmente para as propriedades de pequeno porte; e a conformidade ambiental e social da produção cítrica.

A seguir, inicialmente, verificam-se os principais problemas e ameaças para a citricultura brasileira, em seis dimensões, denominados ambientes, a saber: a) político-legal (institucional); b) econômico; c) natural; d)

sociocultural; e) tecnológico; f) organizacional. Na seqüência, apresentam-se os pontos que compõem a agenda para o setor.

a) Ambiente Institucional (político-legal)

Com relação ao ambiente institucional, detectaram-se os seguintes fatores limitantes: (1) pressão do Ministério Público no que tange às leis trabalhistas; (2) práticas de proteção de fronteira (tarifárias e não-tarifárias) em diversos países; (3) falta de controle e fiscalização fitossanitária pelo poder público e programas de treinamento e conscientização de pragas e doenças junto aos citricultores; (4) carga tributária carregada ao longo de toda a cadeia citrícola, o que eleva significativamente os custos de produção; (5) legislação inadequada para a classificação de tipos de bebidas; (6) acordo comercial recente entre EUA e China para a importação de fruta fresca e suco.

A partir dos fatores levantados, listaram-se as seguintes ameaças correspondentes, pela ordem apresentada acima: (1) aumento do custo de pessoal; (2) manutenção e aumento de barreiras tarifárias (*antidumping*); (3) aumento do índice de pragas e doenças, que contribui para maior quantidade e freqüência na aplicação de defensivos agrícolas; (4) perda de competitividade no mercado internacional; (5) competição desleal (por exemplo, néctar posicionado na mente do consumidor como suco); (6) perda de oportunidade de venda da fruta *in natura* e do suco no mercado internacional.

Como potencial de risco relacionado ao segundo e terceiro fatores, cita-se a possibilidade de embargo ao suco brasileiro na Comunidade Européia, agravado pela imagem negativa das empresas relacionadas com o aumento do uso de defensivos agrícolas para conter as pragas e doenças. Por fim, cabe mencionar como risco potencial a perda de participação de mercado em benefício de *players* internacionais em função da elevada carga tributária que afeta as empresas nacionais.

b) Ambiente Econômico

Na esfera econômica no País, os principais problemas são: (1) aumento do consumo e da movimentação de *private label* diante do aumento do poder do varejista. O segmento de produtos de preços médios e sem diferenciação sofre cada vez mais pressão, com tendência de perda de mercado para produtos

premium e marcas próprias; (2) estagnação da exportação de frutas frescas do Brasil; (3) concorrência com outras culturas, tais como cana-de-açúcar e eucalipto; (4) a demanda interna por sucos prontos ainda é pequena quando comparada aos refrigerantes, refresco em pó e água mineral. Outro problema é que o preço elevado do suco incentiva a entrada de novos competidores. Nesse caso, a eventual ameaça é que maior oferta de suco resultará em redução de margens. O risco potencial é que o preço elevado pode reduzir o consumo do suco, substituindo-o por outras bebidas.

Consideram-se eventuais ameaças futuras correspondentes a esses problemas as seguintes: (1) redução e corrosão das margens de lucro; (2) perda de oportunidade de ampliação de mercado; (3) perda de competitividade da cadeia citrícola; (4) perda de *market share*. O potencial de risco, no primeiro caso, é de redução das margens dos envasadores e, no segundo, de alto grau de dependência da indústria processadora.

Outras possíveis ameaças futuras: baixa rentabilidade das indústrias; investimento de *marketing* tímido *versus* importância da categoria; ociosidade da capacidade instalada; mercado jovem, porém com alguns casos de fracasso; bebidas à base de soja no país cresceram em volume 57% em 2005, atingindo 110 milhões de litros, alcançando a cifra de 357 milhões de reais (AMBROSIO, 2006).

c) Ambiente Natural

Um dos principais riscos eventuais nessa dimensão é o avanço de novas pragas e doenças. Estas são capazes de causar danos irreversíveis nas plantas, ameaçando a quantidade e a qualidade das frutas cítricas e podendo levar à erradicação completa do pomar, configurando risco potencial de inviabilidade técnica e econômica da produção. Outros riscos referem-se à dificuldade de aumento das exportações de frutas frescas brasileiras, gerada por barreiras sanitárias em decorrência de problemas no Estado de São Paulo.

d) Ambiente Sociocultural

A principal ameaça no futuro pode ser o consumo de produtos mais saudáveis e menos calóricos, gerando o risco potencial de produtos substitutos.

e) Ambiente Tecnológico

Com relação à tecnologia, um problema presente refere-se ao alto custo de implantação de um sistema de irrigação. A disponibilidade de tecnologia para processamento industrial pode ser uma ameaça, pois reduz barreiras à entrada no mercado, atraindo inúmeros *players*. Outro problema refere-se à freqüente comparação entre o suco de laranja industrializado e o caseiro. Nesse caso, o problema é que o sabor de referência do consumidor brasileiro é um produto adocicado, dificilmente obtido pelo suco industrializado e, ainda, pode-se citar a necessidade de escala e altos investimentos em logística de exportação que inibem a entrada e novos *players*.

f) Ambiente Organizacional

Nas entrevistas, obtiveram-se 16 questões relacionadas ao ambiente organizacional na citricultura, a saber: (1) grande volatilidade de preços na cadeia produtiva, dificultando o planejamento; (2) cultura do oportunismo comportamental; (3) ocorrência de concentração do mercado de insumos em poucas empresas; (4) conscientização ainda insuficiente dos produtores sobre a importância dos insumos como fonte de redução de custos e melhoria da qualidade da produção; (5) aumento dos custos de produção e redução da remuneração dos produtores; (6) venda *spot* (venda de refugos e sobras à indústria, praticada principalmente por *packinghouses*); (7) falta de *expertise* comercial em muitos produtores (senso de oportunidade e capacidade de negociação dos produtores); (8) estrutura industrial do suco de laranja caracterizada por um oligopólio (poucos exportadores) e, simultaneamente, por um oligopsônio (considerando-se essas poucas indústrias como compradoras de matérias-primas); (9) relacionamento conflituoso de longa data entre parte dos fornecedores e indústria processadora; (10) fraco ambiente institucional e organizacional regendo as atividades do setor citrícola; o padrão competitivo dos agentes induz a elevada informalidade e a execução de ações desleais e individuais, como o não-cumprimento de contratos de compra e venda de frutas; (11) *packinghouses* dimensionadas para atender uma demanda nacional exigente em preço (baixa renda do consumidor), não em qualidade; (12) administração ineficiente dos produtores agrícolas; (13) imagem arranhada da indústria pelas acusações de formação de cartel, que

pode ter impactos nas exportações, se afetar os importadores; (14) mecanismo de preço que estimula *pools* e grandes grupos e traz mais dificuldades ao pequeno produtor; (15) dificuldade de aferir o real valor da venda do suco para pagar o preço final nos contratos específicos de remuneração variável (processo na cana-de-açúcar é mais transparente) e para contribuir com o Fundo de Defesa da Citricultura (Fundecitrus); (16) dificuldade de apurar o rendimento da fruta na sua recepção pelas indústrias (o procedimento também é mais transparente na cana-de-açúcar).

No caso da grande volatilidade da cadeia, a ameaça futura é a perda de competitividade. Com relação à cultura do oportunismo comportamental, a ameaça é a dificuldade para estabelecer ações de médio e de longo prazo entre os agentes. Disso decorre o risco de se ter um elevado custo de transação. Considera-se como ameaça, também, a falta de capacitação dos produtores sobre a importância dos insumos para reduzir custos. Além disso, constituem ameaças as falhas na divulgação e na comunicação em geral. Já a administração ineficiente dos produtores agrícolas pode comprometer a manutenção das propriedades.

Quanto à agenda 2015 para a cadeia da laranja, foi elaborada por meio da utilização do Método GECAd, que, aplicado à citricultura, contempla ações em seis dimensões: 1) coordenação e contratos do setor citrícola; 2) produção de laranja e de suco; 3) inovação, pesquisa e desenvolvimento; 4) comunicação de *marketing*; 5) agenda institucional e ação coletiva; 6) canais de distribuição.

1) Agenda 2015 da Coordenação e Contratos do Setor Citrícola

A única solução duradoura para os atuais problemas de crescimento da cadeia produtiva da laranja encontra-se na melhoria dos relacionamentos e da sua capacidade de coordenação. Curiosamente, o setor tem sido pródigo em desenvolver formas organizacionais alternativas. Cerca de 20% da laranja produzida no Estado de São Paulo é vendida para consumo *in natura* e, 80%, para industrialização. Estima-se que as próprias indústrias produzam cerca de 20% da laranja, e 10% processada por grupos de produtores via arrendamento industrial (*toll processing*), 30% são comercializados por meio de contratos de médio e de longo prazo e outros 20% vendidos no mercado *spot*. É nesses 30% da laranja comercializada por meio de contratos, portanto, e nos 20% comercializada no mercado *spot* que reside a maior parte da confusão e do ruído no relacionamento entre indústria e produtor.

Ocorre grande proliferação de novos formatos contratuais: preço fixo, preço mínimo com gatilhos com base na variação do preço internacional, parcerias com empresas de insumos, pagamento via porcentagem de produção, financiamento via compra antecipada da fruta e outros. Cultura perene, implantação custosa, colheita e transporte difícil e alta perecibilidade dos frutos são fatores que exigem o desenho de contratos complexos, ao contrário da soja e da pecuária de corte, onde o mercado *spot* resolve quase todos os problemas nesse sentido.

A crescente heterogeneidade de produtores e indústrias tem gerado, lamentavelmente, problemas de representatividade. Na produção, os níveis de investimento, custos e comprometimento dos citricultores são cada vez mais distintos. Enquanto alguns estão apenas esperando o melhor momento para abandonar a atividade (o crescimento da cana-de-açúcar está aí para provar isso), outros estão fazendo o possível e o impossível para evitar a entrada de pragas e doenças. Só que, infelizmente, a displicência de uns pode custar a cabeça de todos.

É fundamental estabelecer regras rígidas de incentivo e punição na área fitossanitária e melhorar a capacidade de fiscalização e indenização. O Governo precisa ser mais ágil e efetivo no seu papel regulador. O sucesso do combate a pragas e doenças depende de linhas de financiamento para erradicar pomares contaminados e de mandatos para fazer cumprir as regras rapidamente. O setor privado deve fortalecer o Fundecitrus (iniciativa que se tornou modelo no mundo) com financiamento amplo e transparente e representatividade de produtores e indústrias.

Na indústria, a saída de empresas da Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos (Abecitrus) (associação que representa o setor no exterior), em 2005, demonstra um crescente questionamento sobre a empresa líder. A crise atual é uma oportunidade para mudanças comportamentais. A incontestável modernidade tecnológica da citricultura brasileira deve ser seguida por uma melhoria dos relacionamentos na cadeia produtiva, de forma a reduzir conflitos e custos de transação com parcerias do tipo ganha-ganha. É hora de estudar seriamente a possibilidade de introduzir um modelo de “contrato padrão”, com regras mínimas e transparentes de autorregulação a serem seguidas por indústrias e produtores.

No final dos anos noventas, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) proibiu esse mecanismo na laranja. Há também uma oportunidade para rever os mecanismos de formação de preços, a exemplo da experiência da cana-de-açúcar, baseada no Conselho dos Produtores de Cana-de-Açúcar e Álcool (Consecana).

Não há dúvida que a produção própria da indústria e o mercado *spot* vão continuar existindo. Parece-nos, no entanto, muito mais racional para o setor trabalhar no aprimoramento de contratos de longo prazo que reduzam os comportamentos oportunistas e o risco da volatilidade dos preços ao produtor no mercado *spot*. A agenda do setor envolve, portanto, temas como: maior transparência dos preços internos (laranja-indústria) e externos (mercados dos EUA e da Europa), a questão da compra por peso ou por sólidos solúveis, as ações para fortalecer a representatividade e o diálogo racional entre produtores e indústrias, a elaboração de estudos organizacionais e a coordenação sistêmica dos agentes para combater o protecionismo internacional.

Assim, com base nas entrevistas realizadas, em termos de coordenação, este estudo aporta as seguintes sugestões:

- Unificar organizações horizontais (de produtores, de indústrias). Cada elo teria uma organização setorial, com participação obrigatória, que o representaria na organização vertical. Participariam produtores, indústrias e facilitadores (logística, concessionárias, embalagens e outros). Sugere-se que a organização “Laranja Brasil” (www.laranjabrasil.com.br), já existente, possa tornar-se vertical: ela não deve ter o formato reivindicatório de uma Câmara Setorial tradicional e, sim, ser integralmente gerida pelo setor privado, com disponibilidade de recursos e agilidade. Representantes de órgãos governamentais estaduais e federais seriam convidados a participar do processo;

- Esta organização vertical teria um financiamento obrigatório envolvendo toda a cadeia, por meio de recursos próprios e alguma contrapartida do Governo. Um exemplo de longo prazo a ser seguido seria o da organização da cadeia do leite nos EUA (GOTMILK), que já arrecada quase 400 milhões de dólares por ano⁵;

⁽⁵⁾ Conforme informações disponíveis no *site* <<http://www.gotmilk.com>>. Acessado em 25 de outubro de 2006.

- O Fundecitrus, bem como outros órgãos de pesquisa, reunir-se-iam no braço pesquisa/defesa sanitária dessa grande organização vertical, para que possam unificar os esforços de pesquisas, defesa, orçamentos e aportes. Aqui existe uma complicação adicional, já que os institutos e órgãos de pesquisa pertencem a áreas diferentes do Estado e do setor privado, Fundações etc.;

- Um dos objetivos da organização seria oferecer modelos alternativos para contratos e arbitragens entre produtores e indústrias, a exemplo do Consecana. Este seria o braço contratos e arbitragem da organização vertical;

- Além disso, poder-se-ia contar com um sistema de divulgação de dados sistematizados de mercado (preços internos de laranja de mesa e indústria, preços externos) e de produção. Este seria o braço inteligência da organização, que poderia estar apoiado em uma Universidade ou em institutos de pesquisa econômica.

Quanto ao tema dos contratos, sugere-se:

- A idéia central é elaborar um modelo padrão, para contratos de longo prazo entre a indústria e os produtores, atrelados a indicadores transparentes, como: pisos de custos e de qualidade do produto, subprodutos, preços internacionais, desempenhos e coeficientes agrícolas e industriais etc. O mecanismo de remuneração se basearia fortemente em um piso transparente de custos e/ou em alguma forma de proporcionalidade ao preço de venda do suco nos mercados internacionais (média dos preços pagos pelo suco de laranja concentrado congelado (*frozen concentrated orange juice* - FCOJ) nos envasadores dos principais mercados);

- Seria igualmente criado um sistema de pagamento de prêmios (adicionais ou descontos de preços) no formato de um mecanismo de incentivo privado para a qualidade da produção. Critérios como pagamentos por sólidos solúveis, qualidade e defeito do fruto seriam desenvolvidos e aplicados de forma transparente;

- A associação vertical poderia assumir também o papel de servir como uma câmara de arbitragem.

2) Agenda 2015 da Produção

- Plantar e renovar pomares utilizando alta tecnologia para reduzir custos;

- Desenvolver linhas de financiamento customizadas para revitalização da citricultura;
- Implementar sistema para controle de qualidade, que envolve certificação, rastreabilidade, padronização e segurança do alimento, contemplando aspectos relacionados ao limite máximo de resíduos (LMR);
- Diversificação regional: expansão para novas áreas e novos estados – Pólo Petrolina Juazeiro (PPJ), com alta tecnologia e inclusão social. Recentes estudos conduzidos pelo PENSA mostraram sua viabilidade de produção de suco;
- Cuidar da sustentabilidade ambiental e certificações (orgânicos, selos de conformidade, entre outros).

3) Agenda 2015 da Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento

- Reestruturar as organizações que oferecem atividades de extensão, priorizando a disseminação de novas tecnologias, ao contrário das atividades de caráter mais imediatista, como as que visam ao combate de doenças já instaladas;
- Oportunidades de montagem de redes de inovação e pesquisa nacionais e internacionais fundindo organizações para eliminar duplicidades;
- Investir em pesquisa para variedade de planta mais resistente a pragas e doenças, e aquelas que permitam colheita o ano todo, utilizando a biotecnologia;
- Desenvolver sucos para as classes C, D, E que atendam a requisitos de sabor, praticidade e preço para combater os refrigerantes;
- Desenvolver processos de produção do suco que aproxime o sabor do suco industrializado ao do suco caseiro (a exemplo do suco pronto para beber, não obtido do concentrado (*not from concentrated* - NFC));
- Desenvolver novos produtos, adicionando ao suco de laranja produtos como chás, vitaminas, fibras, minerais, fitosterol, ervas, adoçantes com baixa caloria, probióticos, elementos traços (cobre e zinco) e redução de calorias;
- Desenvolvimento de embalagens atraentes;
- Desenvolvimento de eletrodomésticos que facilitem o consumo da fruta in natura, tais como descascadores e espremedores mais modernos, a exemplo das cafeteiras elétricas;

4) Agenda 2015 da Comunicação de *Marketing*

- Realizar um amplo plano de *marketing*, utilizando uma estratégia de incentivo ao consumo e criação de padrões de qualidade elevados, dando respaldo à laranja brasileira e seus derivados na adequação internacional (seria o braço *marketing* da organização vertical);

- Disseminar informações sobre a qualidade nutricional da laranja, associando a laranja/suco com saúde, função social e ambiental;

- Explorar e divulgar melhor as características de cada tipo de laranja e suco;

- Esclarecer sobre as diferenças entre sucos, refrescos, néctares e bebidas mistas.

- Incentivar o consumo em escolas e nas crianças, criar mascote (personagem), apelo infanto-juvenil;

- Desenvolver campanhas específicas para os médicos a fim de informar os benefícios dos produtos à saúde;

- Vincular a imagem da laranja à economia do Estado, em portais nas principais estradas e regiões produtoras. Estas informações visam dizer ao mercado quanto a laranja contribui para impostos, desenvolvimento, levando as pessoas a terem uma imagem melhor do setor, podendo se traduzir em maior consumo de seus produtos.

5) Agenda 2015 Institucional e de Ação Coletiva

- Aplicação das normas que regulamentam o uso de defensivos, bem como a redução da lista de princípios ativos, preservando aqueles princípios que são essenciais para a citricultura (seria o braço de regulamentação da organização vertical);

- Fortalecer as relações políticas entre o Governo e os profissionais do setor. *Lobby* por simplificação e, se possível, redução de tributos.

- Criar uma associação de exportadores de frutas frescas, visando contribuir para o aumento das exportações brasileiras e superação de barreiras comerciais;

- Estabelecer acordos bilaterais e regionais com outros países, proporcionando melhores condições comerciais e, conseqüentemente, maior competitividade para a laranja brasileira.

6) Agenda 2015 dos Canais de Distribuição

- Desenvolver novos canais de distribuição (cantinas, creches, postos, quiosques temáticos, academias e degustação) e padronizar a exposição da laranja de maneira valorizada;
- Desenvolver mercado de empresas que atuam em refeições coletivas e *foodservice*;
- Distribuir internacionalmente, por meio das grandes redes varejistas, que também são canais para o desenvolvimento, colocando diretamente os produtos nas marcas-próprias dessas redes;
- Desenvolver novos mercados promissores, tais como o Leste Europeu e a Ásia;
- Resgatar a laranja de mesa, em função do apelo à saúde.
- Montar casas de sucos, laboratório de consumidores.

4. COMENTÁRIOS FINAIS

Orgulho do agronegócio brasileiro pela tecnologia e liderança mundial absoluta, o potencial da citricultura brasileira é extraordinário, principalmente se consideradas as crescentes dificuldades na Flórida (furacões, explosão imobiliária e doenças). A citricultura sempre foi uma cadeia produtiva de sucesso exemplar. Sua história mostra isto com clareza.

Seu principal problema é de natureza organizacional, e nessa área é preciso inovar e ter coragem para mudar paradigmas. O trabalho aponta cerca de 40 pontos que deveriam compor uma agenda futura da cadeia citrícola. Tais pontos estariam alicerçados numa idéia mais forte, de constituir uma organização vertical que centralizaria os esforços de coordenação da cadeia produtiva.

Essa organização teria gestão profissional, privada e mecanismos de governança modernos. Não faltam organizações similares no agronegócio de outros países, as quais seriam estudadas para que seus acertos fossem seguidos e, seus erros, evitados.

É o momento de mudar, portanto, pois o cenário atual é bom, as perspectivas são favoráveis e os ânimos começam a se acalmar, permitindo um esforço de maior coordenação dos segmentos organizados.

5. AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem as colaborações do Prof. Evaristo Marzabal Neves e de Antonio Ambrosio Amaro, por sempre contribuírem com nosso grupo de pesquisa, e de todas as organizações, instituições, empresas e agentes que colaboraram com a pesquisa, fornecendo dados, informações e participando das entrevistas que possibilitaram a realização das estratégias para a cadeia da laranja no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBROSIO, D. Segunda onda dos produtos à base de soja avança no varejo. **Valor** 3. 3.2006.
- BOTEON, M.; COSTA, D. C. & BRAGA, D. Mudanças no panorama citrícola motivam a busca de um novo modelo de definição de preços para a citricultura paulista. **Hortifruti Brasil**. Piracicaba, ano 5, maio de 2006.
- NEVES, M. F. **Planejamento e gestão estratégica de cadeias produtivas visando competitividade**: aplicações nos Agronegócios. Disponível em <<http://www.fea.usp.br/fava>>. Acesso em 1º de outubro de 2006.
- NEVES, M. F. & LOPES, F. F. (Org.). **Estratégias para a laranja no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2005. 225 p.
- NEVES, M. F.; LOPES, F. F.; ROSSI, R. R. & MELO, P.A.O. Metodologias de análise de cadeias agroindustriais: aplicação para citros. **Revista Brasileira de Fruticultura**, Jaboticabal, v. 26. n. 3, 2004.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- SECEX/MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em <<http://alicesweb.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em 5 de fevereiro de 2007.
- USDA – United States of Department of Agriculture. Disponível em <<http://www.usda.gov>> Acesso em 5 de fevereiro de 2007.