

Citricultura

Agenda 2015

Marcos Fava Neves*
 Marcos Sawaya Jank**
 Frederico Fonseca Lopes***

A AGENDA para o crescimento sustentável da laranja no Brasil passa pela elaboração de um cenário geral, de uma matriz de crescimento e pela coordenação entre produtor e indústria. Os pontos que abrem oportunidades em termos da manutenção dos mercados tradicionais e da conquista de novos mercados de suco concentrado são:

- Eventos climáticos e pressão imobiliária que diminuem a produção da Flórida.
- Acordos bilaterais e ações diplomáticas para quebrar barreiras comerciais e abrir oportunidades para maior inserção do Brasil.
- Distribuição para o varejo, com novos canais, ações comerciais e mercadológicas de divulgação e inovação de produtos. O potencial na América Latina para o consumo de bebidas foi estimado em 216 bilhões de litros/ano [388 litros/habitante/ano]. Há grande espaço para o suco ganhar mercado em cima dos refrigerantes carbonatados.
- Tendências: qualitativas de se consumir a fruta *in natura*, com imagem de produto saudável; bebidas compostas com *mix* de sucos; bebidas funcionais a partir do suco de laranja com apelo medicinal e de bem-estar; consumo dos sucos prontos para beber.

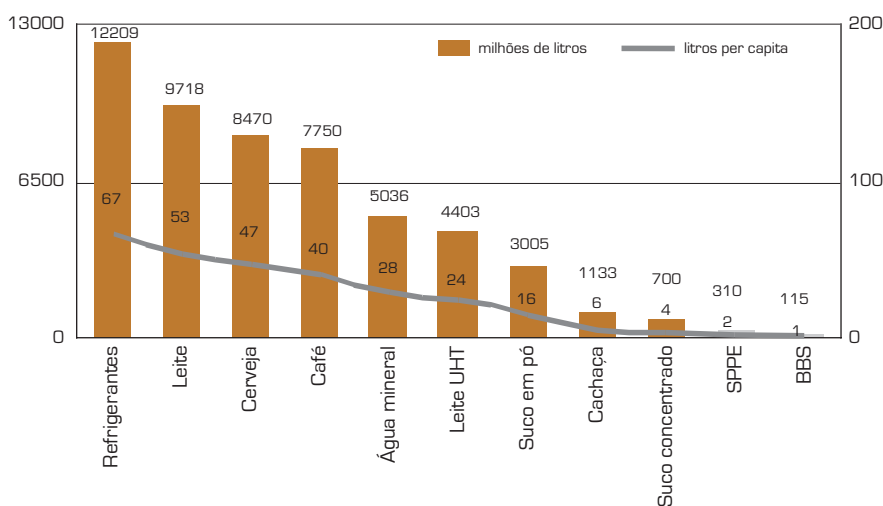
Coordenação

- Unificar organizações horizontais [produtores, indústrias e facilitadores – logística, concessionárias, embalagens e outros];
- Cada elo teria participação obrigatória na organização vertical;

Principais países: tarifas incidentes sobre o suco de laranja

País	Produto	Tarifa consolidada		Tarifa aplicada	
		Específica	Ad valorem [%]	Específica	Ad valorem [%]
União Européia	Suco de laranja congelado	-	15,2	-	15,2
	Suco de laranja	-	12,2	-	12,2
Estados Unidos	Suco de laranja congelado	7.85¢/litro	38,91	7.85¢/litro	38,91
	Suco de laranja	4.5¢/litro	10,21	4.5¢/litro	10,21
Japão	Suco de laranja congelado	-	25,5	-	25,5
	Suco de laranja	-	-	-	-
Coreia	Suco de laranja congelado	-	54	-	54
	Suco de laranja	-	-	-	-
China	Suco de laranja congelado	-	7,5	-	7,5
	Suco de laranja	-	30	-	30
Austrália	Suco de laranja congelado	-	24	-	5
	Suco de laranja	-	-	-	-
Canadá	Suco de laranja congelado	-	1,9	-	1,9
	Suco de laranja	-	-	-	-
Suíça	Suco de laranja congelado	14.00 fr/100 kg bruto	7,91	14.00 fr/100 kg bruto	7,91
	Suco de laranja	-	-	-	-

Fonte: Instituto de Estudos do Comércio e Negociações Internacionais (ICONE)

Brasil: consumo total e *per capita* de bebidas

Fonte: LPanel, Datamark, Nielsen, Tetra Pak, 2005

- Sugere-se a “Laranja Brasil” (www.laranjabrasil.com.br) como organização vertical;
- A organização seria gerida pelo setor privado, com disponibilidade de recursos e agilidade;
- Representantes de órgãos governamentais seriam convidados a participar do processo;
- Financiamento obrigatório pela cadeia, por meio de recursos próprios e contrapartida do governo. A cadeia do leite nos EUA arrecada quase US\$ 400 milhões por ano;
- O Fundecitrus e outros órgãos de pesquisa representariam a pesquisa e defesa sanitária da organização vertical;
- A organização oferece: 1. modelos alternativos para contratos e arbitragens entre produtores e indústrias, a exemplo do Consecana; 2. Um sistema de divulgação de dados sistematizados de mercado [preços internos de laranja de mesa e indústria, preços externos] e de produção, que poderia estar baseado em uma universidade ou em institutos de pesquisa econômica.



Albericus Foto Henrique Santos

EUA: segmentação, diferenciação e posicionamento

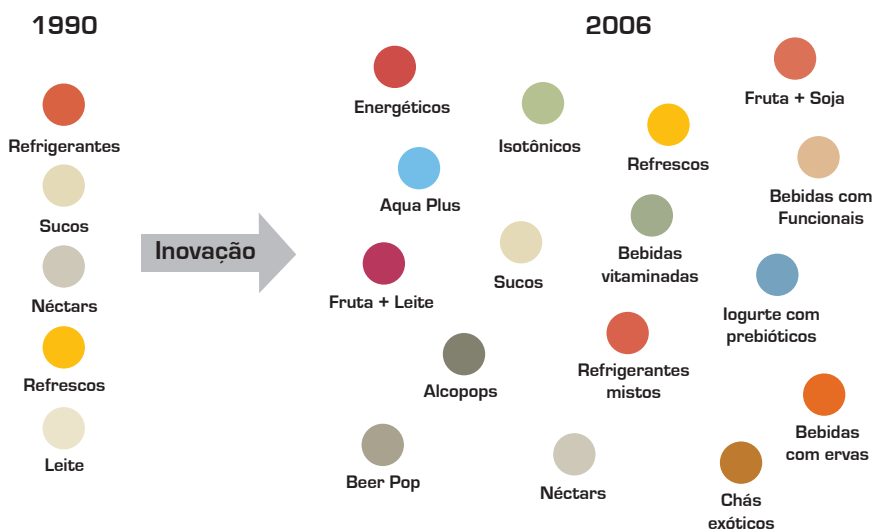
Produto	Target	Funcionais
Healthy Kids	Crianças	Vitaminas A,C,E e Cálcio
Low acid	Problemas estomacais	Baixa acidez, vitamina C
Healthy Heart	Adultos + de 40 anos	Potássio, vitaminas B6,B12,C&E, ácido fólico
Light 'n Healthy	Corpo	Low Carb, vitamina C, Cálcio
Immunity	Adultos + 30 anos	Vitaminas C,E e Selênio

Fonte: Axel Reinhardt – Döhler América Latina

Contratos

- Elaborar um modelo padrão para contratos entre a indústria e os produtores atrelados a indicadores transparentes como: custos, qualidade, subprodutos, preços internacionais, coeficientes agrícolas e industriais etc. O mecanismo de remuneração seria baseado em um piso de custos e alguma forma de proporcionalidade com o preço de venda do suco nos mercados internacionais;
- Criar 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 poderá assumir o papel de uma câmara de arbitragem.

Segmentação das categorias e bebidas não-alcoólicas



Fonte: Axel Reinhardt – Döhler América Latina

Produção

- Plantar e renovar pomares de alta tecnologia para reduzir custos;
- Linhas de financiamento para revitalização da citricultura;
- Sistema de controle com certificação, rastreabilidade e segurança do alimento;
- Diversificação regional: novas áreas e estados [*Pólo Petrolina Juazeiro*];
- Sustentabilidade ambiental e certificações [*orgânicos, selos de conformidade, entre outros*];

Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento

- Reestruturar as atividades de extensão, disseminar novas tecnologias, ao contrário das atividades de caráter mais imediatista, como as que visam o combate de doenças;
- Redes nacionais e internacionais, fundindo organizações para eliminar duplicidades;
- Investimentos em variedades de planta mais resistente a pragas e doenças, que permitam colheita o ano todo, utilizando a biotecnologia;
- Sucos para as classes C, D, E que atendam a requisitos de sabor, praticidade e preço para combater os refrigerantes;
- Processos de produção do suco que aproxime o sabor do suco industrializado ao sabor do suco caseiro (a exemplo do NFC);
- Novos produtos, adicionando ao suco de laranja substâncias como chás, vitaminas, fibras, minerais, fitosterol, ervas, adoçantes com baixa caloria, probióticos, elementos traços (cobre e zinco), e redução de calorias;
- Embalagens atraentes;
- Eletrodomésticos que facilitem o consumo da fruta *in natura*, tais como descascadores e espremedores mais modernos, a exemplo das cafeteiras elétricas;

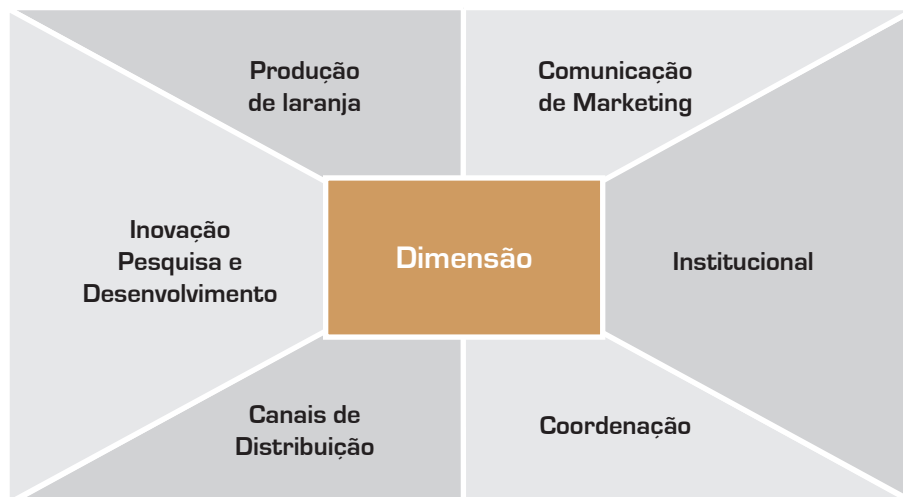
Marketing

- 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

Matriz de possibilidades de crescimento para a laranja (aplicação de matriz Ansoff para citrus)

Produtos atuais	
Mercados atuais	Novos mercados
<p>Aumentar market share: o mercado deixou de ser abastecido pela produção da Flórida.</p> <p>Investimentos para comercialização da fruta in natura no mercado interno e na comercialização dos sucos "Prontos para Beber"</p> <p>Intensificar o mercado de NFC tanto no Brasil como no exterior.</p> <p>Desenvolver negócios de distribuição com marca própria do distribuidor.</p>	<p>Parcerias internacionais com atacadistas e varejistas para distribuição de suco de fruta.</p> <p>Exportar varejistas internacionais no Brasil, seguindo exemplos como Grendene [calçados], Teka [toalhas de banho], Tramontina [utensílios de cozinha], Sadia [carne de frango], entre outros.</p> <p>Ampliar esforços para crescer na Ásia, Leste Europeu, Oriente Médio e América Latina.</p> <p>Incrementar exportações de fruta in natura.</p>
Novos produtos	
Mercados atuais	Novos mercados
<p>Desenvolver novos sucos (soft drink) com o mix de frutas existente no Brasil;</p> <p>Desenvolver misturas, refrescos e néctares a base de suco de laranja para segmentos das classes C e D.</p> <p>Mistura de sucos com outros produtos tais como bebidas a base de soja [share de 75% segundo a Nielsen] e iogurtes.</p>	<p>Novos sucos ligados a conceitos ecológicos e sociais; Composto orgânico, em vez de pellets, para alimentação.</p> <p>Plano de comunicação com os aspectos sociais na produção de citros.</p> <p>Produto com qualidade técnica, ambiental e social, no mercado de Fair Trade</p> <p>Produtos com indicação geográfica, seja Identificação de Procedência ou Denominação de Origem.</p>

Agenda 2015



Baseada na aplicação do Método Gecad

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; resgatar a laranja de mesa em função do apelo à saúde;

- Esclarecer 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, seja em portais nas principais estradas. Essas informações visam dizer ao mercado quanto a laranja contribui para impostos, desenvolvimento, levando as pessoas a ter uma imagem melhor do setor, podendo se traduzir em maior consumo de seus produtos.

Institucional e Ação Coletiva

- Regulamentação do uso de defensivos, redução da lista de princípios ativos, evitando que princípios ativos essenciais para a citricultura sejam proibidos [*seria o braço 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 contribuindo para o aumento das exportações brasileiras e superação de algumas barreiras;
- Estabelecer acordos bilaterais e regionais com outros países, proporcionando melhores condições comerciais e maior competitividade para a laranja brasileira;
- Fortalecer a área de estudos e inteligência visando combater barreiras e desenvolver uma estratégia permanente de política comercial e negociações internacionais.

Canais de Distribuição

- Novos canais: cantinas, creches, postos, quiosques temáticos, academias, degustação; padronizar a exposição da laranja de maneira valorizada;
- Mercado de empresas que atuam em refeições coletivas e *food service*;
- Distribuir por meio das marcas-próprias de grandes redes varejistas;
- Desenvolver novos mercados promissores tais como Leste Europeu e Ásia;
- Montar casas de sucos, laboratório de consumidores (Starbucks).

Retomada das negociações entre a indústria e os produtores

As negociações entre citricultores e indústria tiveram, em junho de 2006, um de seus momentos mais acalorados quando a Secretaria de Direito Econômico (SDE), do Ministério da Justiça, propôs aplicar uma multa de R\$ 100 milhões às indústrias para finalizar um processo de formação de cartel.

A pressão para a continuidade das investigações e sobre o SDE foi arrefecida com a concordância da Federação da Agricultura do Estado de São Paulo (Faesp) e da Sociedade Rural Brasileira (SRB). A Associação Brasileira dos Citricultores (Associtrus) saiu das negociações, pois recusava o acordo. Em novembro, o Conselho Administrativo de Direito Econômico (Cade) considerou inconstitucional o acerto entre as indústrias e a SDE.

No apagar das luzes de 2006, em 20 de dezembro, depois de nove meses de aguerida negociação, os produtores e a indústria de suco Cutrale selaram um acordo. A SDE deu aval ao documento, que pôde ser assinado, pois que envolvia uma empresa e seus fornecedores. Dreyfus, Citrovita e Citrosuco negociam em separado. Para a próxima safra 2006/07, um novo contrato deverá ser concluído até 30 de março de 2007.

Os contratos de fornecimento de frutas, assinados até outubro de 2005, terão um piso de US\$ 4 por caixa, sendo retroativo para os contratos antigos, que tinham preço de US\$ 2,80 por caixa. A base ratifica o valor acertado em agosto passado. A Associtrus ficou fora das negociações.

O preço passa de fixo para variável, corrigido pela média da cotação na Bolsa de Nova York ao longo da safra. Desse valor será subtraído US\$ 1,38 por libra-peso. A diferença será dividida igualmente entre a indústria e os produtores, na proporção do rendimento de suco por caixa e do número de caixas entregues por produto.

Mesmo com a controvérsia existente, esse acerto é positivo, diante do cenário internacional favorável que o suco de laranja nacional aproveita após os problemas climáticos na Flórida. É preciso uma retomada da conversação para montagem de um planejamento estratégico com o objetivo de estabelecer objetivos, metas e ações em prol do crescimento harmonioso da cadeia produtiva.

Conclusões

Orgulho do agronegócio brasileiro pela tecnologia e liderança mundial absoluta, o potencial da citricultura brasileira é extraordinário, principalmente se levadas em conta as crescentes dificuldades na Flórida [*furacões, explosão imobiliária e doenças*].

O principal problema da citricultura é de natureza organizacional, que precisa inovar e ter coragem para mudar paradigmas. Os pontos que deveriam compor uma agenda 2015 estariam alinhados em uma 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 para serem estudadas e seguir seus acertos e evitar seus erros.

Acredita-se que o momento é este, pois o cenário é bom, os ânimos começam a se acalmar, permitindo um esforço de maior coordenação dos segmentos organizados. Avante laranja! ■

* Professor da FEA/USP de Ribeirão Preto e coordenador do Pensa

** Professor da FEA/USP e presidente do Instituto de Estudos do Comércio e Negociações Internacionais

*** Mestre em administração pela FEA/USP de Ribeirão Preto e pesquisador do Pensa