

Laranja I

Mais gestão e tecnologia

Marcos Fava Neves¹
 Frederico Fonseca Lopes²
 Vinícius Gustavo Trombin³
 Antonio Ambrosio Amaro⁴
 Evaristo Marzabal Neves⁵
 Marcos Sawaya Jank⁶

TRADICIONALMENTE, na agricultura, independentemente das atividades na propriedade, a administração é feita pelo próprio detentor da terra. Na citricultura isto também ocorre. E pequeno o número de pomares arrendados ou de terra alugada para implantação de pomares, por tratar-se de cultura perene.

Pesquisa dirigida para o mercado de acaricidas, nas regiões de Limeira, Bebedouro e São José do Rio Preto, mostrou a predominância da administração familiar nas propriedades cultivadas com citros. De modo geral, nas fazendas maiores, o proprietário conta também com seus filhos e profissionais contratados.

Entre os citricultores, alguns especializam-se na produção exclusiva para a indústria, outros preferem direcionar uma parcela para ser vendida no mercado interno de fruta fresca (e outra para indústria), devido aos riscos e às incertezas de preços.

No caso dos citricultores dedicados a produzir para o mercado de fruta fresca, aumentam as preocupações com bons tratamentos culturais (principalmente pulverizações), para dar melhor aparência ao produto. Muitos desses produtores vendem a fruta (colhida ou não) a comerciantes que vão adquiri-la na propriedade para posterior beneficiamento e venda.

A experiência mostra que, para ter mais sucesso no mercado de fruta fresca, torna-se quase imprescindível ter no gerenciamento da empresa pessoas de confiança. Eles se ocupam com cada uma das fases do processo (produção, beneficiamento e vendas) ou então se associam a uma cooperativa (associati-

vismo) para as fases de comercialização. Essa situação restringe muito o número de propriedades dedicadas a esse tipo de atividade, visto que as questões de recursos humanos são vitais.

Com a presença cada vez maior de indústrias de suco de laranja na produção de matéria-prima própria e a entrada de novos empreendedores no ramo, as propriedades agrícolas são dirigidas com características semelhantes às da administração de outros segmentos da economia. Assim, o nível gerencial é exercido por engenheiros e administradores; o uso da informática para fins de contro-

le e administração é crescente; há uma preocupação permanente na busca de índices de eficiência, com implantação de um sistema de premiação para criatividade e eficiência. De outra parte, existe uma preocupação com a mão-de-obra menos qualificada e seu treinamento em diferentes níveis, necessário na medida em que avanços e inovações tecnológicas são introduzidos no processo produtivo. Essas empresas também valem-se, muitas vezes, de consultorias em diversas especialidades, além da busca de conhecimento nas instituições de pesquisa e assistência técnica.

Características dos segmentos das unidades produtivas

Representação dos grupos	Tecnologia Bronze	Tecnologia Prata	Tecnologia Ouro
Participação em área	40% a 45%	30% a 35%	20% a 25%
Participação em produção	30% a 35%	30% a 35%	30% a 35%
Localização predominante no cinturão citrícola (+ à intensidade)	Norte (++) Nordeste (+)	Norte (+) Nordeste (+) Sudeste (+)	Norte (+) Sudeste (++) Sudoeste (+++)
Tendência	Pode trocar de atividade se encontrar oportunidades mais atrativas	Decidirá se fica ou sai da atividade no médio prazo	Crescer na atividade

Fonte: Elaborado pelo autor

Características quantitativas dos segmentos das unidades produtivas

Indicadores	Tecnologia Bronze	Tecnologia Prata	Tecnologia Ouro
Produtividade (caixas/hectare)	488	690	990
Produtividade (caixas/pé)	1,8	2,0	2,2
Densidade de plantio (pés/hectare)	271	345	450

Fonte: Elaborado pelo autor

Características qualitativas dos segmentos das unidades produtivas

Pressupostos	Tecnologia Bronze	Tecnologia Prata	Tecnologia Ouro
Gerais	Pomares mais velhos, de baixa densidade, baixa tecnologia, menor produtividade	Pomares densos e saudáveis, com mais fertilizantes e defensivos	Tecnologia e gestão moderna, com otimização dos recursos
Plantio	Uso menos adequado de fertilizantes e de corretivos no plantio Menor preocupação com a qualidade e procedência do material genético da muda cítrica Pomar com 271 plantas por hectare	Preparo e correção do solo com uso de fertilizantes e de calcário na cova Atenção com a qualidade da muda Pomar com 340 plantas por hectare	Adubação e calagem conforme análise do solo. Proteção com cobertura verde ou morta Mudas certificadas ou fiscalizadas de viveiros idôneos com material genético melhorado Pomar com 400 plantas por hectare
Tratos Culturais	Uso intensivo de mão-de-obra comum Manejo menos adequado, uso de roçadeiras e grade	Menor uso de mão de obra, capina mecânica e herbicida Plantio com trator e sulcador	Uso intenso de máquinas e equipamentos com maior desenvolvimento tecnológico nos pomares
Tratos fitossanitários	Pouca tecnologia Volumes inadequados de caldas Pulverização sem fitossanidade, voltada para as pragas principais. Falta de inspeções para controlar cancro cítrico, CVC e greening	Monitoramento dos talhões Métodos naturais e biológicos para o controle de pragas e doenças e o controle químico feito por recomendação agrônoma	Uso de técnicas modernas para identificar previamente, monitorar e realizar o manejo de pragas e doenças, com a utilização de defensivos registrados para citros
Corretivos e fertilizantes	Utilização de calcário e adubação sem critério, geralmente, fórmulas de baixa concentração	Corretivos e fertilizantes recomendados por meio de análise de solo e foliar	Análise química. Programa de calagem, adubação e microelementos Minimizam as perdas por lixiviação e contaminação do solo e/ou do lençol subterrâneo
Gestão	Comercialização convencional Baixa eficiência em máquinas e mão-de-obra	Maior capacitação dos recursos humanos por meio de treinamento	Eficiência na gestão de suprimentos, dos <i>pools</i> de compra Otimização dos insumos Eficiência em máquinas e mão-de-obra

Fonte: Elaborado pelo autor

Outra abordagem que merece ser analisada no aspecto gerencial, também pela sua influência na comercialização da produção ou suprimento de matéria-prima para as fábricas, é a “personalidade jurídica” das propriedades citrícolas.

De um total de 23,5 mil propriedades, que produzem 210,1 milhões de caixas no estado de São Paulo, são declaradas como jurídicas 161 unidades, com 34,7 milhões de pés, com participação na produção de 0,7% e 17% respectivamente.

Considerando outros parâmetros, como grau de escolaridade, organização social e tamanho do pomar, evidencia-se a com-

plexidade de interpretar e propor linhas básicas para uma política setorial que atenda ao mesmo tempo os interesses dos diversos segmentos deste sistema de produção e comercialização.

Os produtores diferenciam-se quanto ao perfil tecnológico na condução dos pomares, mas também na estabilidade e regularidade dos processos de comercialização.

Como a citricultura paulista passou por transformações no plantio e na condução dos pomares, a produtividade por planta e área foi afetada.

Mudanças aconteceram na escolha da área, entre as combinações de copas e

porta-enxerto, tratos culturais, espaçamento e distribuição das plantas nos talhões.

A citricultura, como lavora perene, guarda características, desde a implantação do pomar, que se refletem por toda a sua vida útil. Certas características podem ser modernizadas, mas a um custo que compromete a estabilidade econômica do citricultor.

Diante dessa diversidade, as propriedades citrícolas em função da tecnologia adotada, foram classificadas em:

- Bronze: menos tecnificadas;
- Prata: as intermediárias;

Laranja II

Desequilíbrio dos contratos

Fabio Chaddad¹

- Ouro: de alta produtividade e maior rentabilidade.

A partir das entrevistas realizadas com agentes do sistema agroindustrial citrícola, levantou-se quanto cada um desses segmentos representa no cinturão citrícola, a sua localização predominante, o tamanho estimado das propriedades e qual o futuro do segmento. A análise está apresentada no Quadro 2.

A necessidade de incrementar a produção por unidade de área na citricultura paulista é uma discussão que remonta por menos há quatro décadas. Tal necessidade justifica-se basicamente por duas razões:

- Primeira: pelas restrições na disponibilidade de terras;
- Segunda: pelo encarecimento dos custos variáveis (cujo principal fator responsável é o aumento no controle das pragas e doenças). Assim, uma das alternativas para o melhor aproveitamento da área foi o adensamento do plantio.

As propriedades paulistas apresentam diferentes densidades de plantio. Por meio de entrevistas, foram levantados indicadores de produtividade e de densidade média dos pomares que compõem o cinturão citrícola. O segmento Ouro possui os pomares mais adensados, com aproximadamente duas vezes o número de plantas em relação ao segmento Bronze. Alguns estudos relatam aspectos negativos do adensamento, como prejuízo do crescimento das plantas na linha de plantio e a redução no peso médio dos frutos. Todavia, o adensamento produz mais por unidade de área, o que poderia compensar tais aspectos negativos. ■

IMPULSIONADA pelo crescimento da renda e pelos processos de urbanização, mudança tecnológica e globalização, a agricultura fica cada vez mais intensiva em capital e integrada com os estágios antes e depois da porteira.

Nesse processo, os mercados *spot* são cada vez mais substituídos por relacionamentos colaborativos entre produtores agrícolas e as empresas que utilizam *commodities* agrícolas como matéria-prima. Nos Estados Unidos, por exemplo, a parcela do valor bruto da produção agrícola comercializada por meio de con-

tratos subiu de 11% em 1969 para 39% em 2003. No Brasil, o uso de contratos na agricultura também se torna cada vez mais comum.

O crescente uso de contratos na agricultura é explicado pela:

- Redução dos riscos e economia dos custos de transação;
- Maior eficiência da coordenação vertical entre os participantes da cadeia;
- Transferência de tecnologia, fornecimento de crédito e insumos, acesso a mercados e gestão do risco para o produtor.



¹ Professor da FEA/USP de Ribeirão Preto e coordenador do PENSA

² Mestre em Administração pela FEARP/USP. Pesquisador do PENSA

³ Mestre em Administração de Organizações pela FEARP/USP

⁴ Secretária da Agricultura do Estado de São Paulo

⁵ Engenheiro Agrônomo, professor titular da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq/USP)

⁶ Professor da FEA/USP e Presidente da UNICA (União da Agroindústria de Cana de Açúcar)

O valor do contrato geralmente não é atrelado aos preços de mercado. Trabalhos empíricos confirmam que contratos reduzem o risco do produtor e propiciam renda agrícola, na média, maior que a de produtores que comercializam sua produção via mercados *spot*.

Para os contratos promoverem a eficiência, a redução de riscos e o aumento da renda dos agentes envolvidos no agronegócio é preciso um ambiente institucional para dar suporte formal e fazer valer o seu cumprimento. Quando as instituições falham, os custos de transação aumentam e podem até inviabilizar a realização de acordos comerciais e de investimentos.

No sistema agroindustrial nacional do suco de laranja, a aquisição de matéria-prima pela indústria de sucos cítricos é realizada por meio de contratos desde a década de 1960. Entre 1986 e 1989, as relações culminaram com o estabelecimento do “contrato padrão”, que condicionou o preço da laranja às cotações internacionais do suco. Esse regime de negociação coletiva vigorou até 1995.

Entretanto, o crescimento da produção no Brasil e na Flórida pressionou as cotações internacionais do suco, com efeitos negativos sobre o preço de laranja recebido pelo produtor, no início da década de 1990. Com a queda de preços, grupos de produtores começaram a questionar o contrato padrão.

Em 1994, associações de produtores entraram com ação na SDE acusando as indústrias por formação de cartel e imposição de preços e integração vertical. Em 1995, o Cade decidiu aplicar o Compromisso de Cessação de Práticas Anti-Competitivas nas indústrias, com a suspensão do processo administrativo de formação de cartel, bem como do contrato padrão. A partir dessa decisão, a indústria ficou proibida de participar de reuniões organizadas por associação, órgão ou instituição pública.

A partir da safra 1995/96, inicia-se uma nova forma de negociação bilateral entre uma indústria e um produtor individualmente, ou entre uma indústria e associações de produtores. Em geral, o

Pressupostos para a safra paulista 2006/07

- **Processamento: 311 milhões de caixas de 40,8 kg de laranjas (USDA, 2007);**
- **Matéria-prima originada nos pomares:**
 - a) **Conduzidos pelas próprias processadoras: 20%;**
 - b) **De produtores: ao redor de 250 milhões de caixas;**
- **Média de preço dos contratos: US\$ 3,30 por caixa de 40,8 kg = R\$ 6,60 (US\$: R\$2,00);**
- **Custo da quebra de contrato por caixa (R\$ 8,40 ou US\$ 4,20) = Custo de produção da Associtrus (R\$ 15,00 ou US\$ 7,50) deduzido da média dos preços dos contratos (R\$ 6,60 ou US\$ 3,30);**

Custo da quebra de contrato por safra (R\$ 2,61 bilhões ou US\$ 1,31 bilhões) = preço da caixa contratada (R\$ 8,40 ou US\$ 4,20) multiplicado pela quantidade processada (311 milhões de caixas).

contrato entre indústria e o produtor de laranja estipula um preço fixo por caixa de 40,8 kg. Desta forma, a indústria absorve o risco das oscilações do preço e, muitas vezes, faz adiantamentos ao produtor, que efetivamente cobrem os custos operacionais de produção.

A partir de 2005, o preço do suco de laranja na Bolsa de Nova York voltou a subir, atingindo patamares recordes, por causa de quebras de produção na Flórida. Entretanto, a valorização do real diante do dólar e a fixação do preço pelos produtores por meio de contratos impediram a valorização do preço da laranja pago ao produtor, gerando nova fonte de fricções no setor.

Recentemente, alguns produtores incentivados pela Associtrus entraram com ações jurídicas de desequilíbrio contratual contra as indústrias, para pagamento da diferença entre o preço da laranja estabelecido em contrato e o alegado custo de

produção divulgado pela Associtrus, de R\$ 15 por caixa.

Os produtores alegam que, enquanto as indústrias auferem lucros extraordinários em razão da elevação drástica da cotação do suco de laranja no mercado internacional, eles estão sujeitos à venda de suas frutas por preços que sequer cobririam seus custos de produção.

Rompimento de Contratos

O primeiro ponto a ser destacado, como, na pior das hipóteses, o produtor tem sempre a opção de aguardar o momento da colheita e vender sua produção no mercado *spot* ao preço corrente do mercado, não faz sentido nenhum:

- Fixar o preço da caixa de laranja por meio de contrato a termo com a indústria abaixo do seu custo de produção;
- Vender sua produção a preço fixo para 3 ou 5 safras tendo o prejuízo como certo.

O segundo ponto é o custo de produção de R\$ 15 por caixa alegado pela Associtrus. Na prática, esse valor varia entre R\$ 6,03 a R\$ 4,48 para produtores de tecnologia média ou boa. Para produtores de tecnologia ultrapassada pode chegar a R\$ 7,21.

Do suco exportado pelo Brasil, 97% são processados em São Paulo, gerando uma receita de US\$ 1,42 bilhão (as exportações totais do Brasil de suco de laranja em 2006 foram de US\$ 1,47 bilhão). Ou seja, o reivindicado pelos produtores em ações jurídicas representa proporcionalmente o equivalente a 75% do faturamento total do setor paulista. Isso não leva em conta os custos de processamento e transporte do SLCC até o porto de exportação, bem como os custos financeiros envolvidos no processo.

Tal como ocorrido no caso da quebra de contratos de “soja verde”, na safra 2003/04, a “fragilização” da instituição do contrato traria impactos negativos para todos os agentes do setor. ■