

RECENTES MOVIMENTOS NO SETOR CITRÍCOLA: estratégias e um novo padrão competitivo

Aquiles Elie G. Kalatzis¹

Francisco J. C. Alves²

Mario Otavio Batalha³

1 - INTRODUÇÃO¹

O presente trabalho tem como propósito identificar os recentes movimentos na atividade citrícola em direção à exploração do mercado interno, nas mais variadas formas de suco de laranja pronto para consumo: reconstituído, pasteurizado, feito na hora, entre outras. Os principais pontos abordados são: novo padrão competitivo baseado em uma nova estrutura de mercado; estratégias de diferenciação de produto vinculada a modificações aceleradas dos hábitos de consumo e estratégias de integração vertical e parcerias.

Inicialmente o trabalho identifica os principais fatores na evolução e formação do complexo citrícola e sua situação atual. No item seguinte, procura-se apresentar as principais características e potencialidades deste novo segmento de mercado, identificando os diferentes tipos de suco pronto para consumo com diferentes configurações industriais, fatores competitivos e mercados; além de descrever os principais elementos de seu padrão competitivo. No item quatro, serão discutidos os principais movimentos estratégicos das empresas que estão atuando neste segmento, além das vantagens e desvantagens frente a seus concorrentes. Por fim, verificar-se-ão as possíveis contribuições que a exploração do mercado interno trará aos agentes que atuam na atividade citrícola.

¹Economista, Mestrando em Engenharia de Produção na Universidade Federal de São Carlos e bolsista da FAPESP.

²Economista, Prof. Dr. do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos e membro do Grupo de Estudo e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI).

³Engenheiro Químico, Prof. Dr. do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos e membro do Grupo de Estudo e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI).

2 - EVOLUÇÃO E SITUAÇÃO ATUAL DO SETOR CITRÍCOLA

O desenvolvimento e expansão inicial da citricultura ocorre a partir da década de 20, aproveitando as condições de infra-estrutura deixada pela cultura do complexo cafeeiro. A cultura de citros no Estado de São Paulo foi inicialmente introduzida na regiões do Vale do Paraíba e regiões próximas às estradas de ferro até Limeira e Rio Claro (MAIA, 1992).

A partir dos anos 60, inicia-se uma nova fase de desenvolvimento da citricultura através da industrialização da laranja, esta impulsionada pela queda da produção americana devido a uma forte geada na Flórida em 1962. A instalação de empresas processadoras de suco de laranja concentrado, visando ao mercado externo, proporcionou um aumento na produção de laranja para indústria.

Neste período, intensifica-se o processo de modernização da agricultura proporcionando mudanças em sua base técnica e absorvendo as formas características de uma economia industrial, ou seja, a industrialização da agricultura.

Na década de 70, há uma continuação no crescimento e desenvolvimento do setor citrícola, tendo como fator determinante as exportações estimuladas pelas geadas na Flórida. A frequência de geadas provocou em alguns anos reduções de mais de 40% na produção americana. Esse período de crescimento do setor citrícola caracteriza-se por: aquisições das empresas menores pelas grandes, aumentando a concentração do setor; novas relações comerciais entre indústria e citricultores e agressiva atuação no comércio mundial (MAIA, 1992).

O desempenho dos anos 80 continuou sendo favorecido pela frequência de geadas na Flórida (1981, 1982, 1983, 1985, 1986, 1989), limitando a capacidade de abastecimento dos EUA, que chegaram a adquirir 47% (média) das

exportações brasileiras de suco de laranja concentrado no período de 1980-89. Um outro fator importante foi o aumento de consumo na Europa (MAIA & AMARO, 1994). Nesse período o setor citrícola não conheceu qualquer espécie de crise, nem mesmo a crise dos anos 80, considerada como a década perdida, o afetou.

Na década de 90, o quadro favorável dos anos 80 reverte-se, surgindo os primeiros sinais de crise. O novo panorama desfavorável da citricultura deve-se basicamente a dois fatores:

1 - Queda significativa das importações dos EUA, cuja participação nas importações brasileiras de suco de laranja concentrado diminuiu de 59% em 1985 para 20% em 1995, basicamente devido à recuperação dos pomares da Flórida e criação de um programa de transferência dos pomares para regiões mais resistentes às geadas, proporcionando um significativo crescimento na produção americana. As previsões para o final da década são que os EUA poderão tornar-se auto-suficiente e, mais grave, poderão competir com o Brasil nas exportações mundiais, disputando, dessa forma, a conquista de novos mercados (MAIA & AMARO, 1994 e BRASIL, 1996).

2 - Aumento na produção de laranja e mudanças na estrutura da indústria citrícola paulista. A produção passa de 323 milhões de caixas em 1990, para 374 milhões em 1994, o que representa um acréscimo de 16% na produção nacional de citros. Com o ingresso de novas empresas, a capacidade instalada aumenta de 817 extratoras para 964 em 1994 (MAIA & AMARO, 1994).

Estes fatores causaram uma queda nos preços internacionais de suco de laranja, provocando a suspensão por parte das empresas do acordo para compra da laranja, com o preço vinculado à cotação do suco na bolsa de Nova York. O agravamento do conflito nas relações comerciais entre produtores e indústrias provocou o rompimento do "Contrato Padrão" ou de "Participação" utilizado nas negociações desde 1986. O fim do contrato implicou a aquisição da matéria-prima no portão da fábrica. A situação de conflito presente é agravada pela falta de qualquer instrumento de negociação que concilie os interesses dos produtores e indústrias.

O rompimento do "Contrato Padrão"

deu início a um processo administrativo contra as indústrias, movido pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), em julho de 1994, por formação de cartel (AMORIM, 1995).

O atual panorama de impasse, pelo qual atravessa o setor citrícola, em função dos fatores citados acima, requer a busca de soluções criativas e exploração de novos segmentos para superação da crise.

3 - RECENTES MOVIMENTOS: NOVO CENÁRIO COMPETITIVO

Neste contexto de crise, uma das principais perspectivas do setor citrícola pode estar ligada a exploração do mercado interno. Essa nova alternativa, através de novos produtos e novos mercados, ocorre sob diferentes formas de suco de laranja pronto para consumo: reconstituído (*single strenght*), pasteurizado, feito na hora (*fresh juice*), entre outras.

O surgimento e a exploração de novos segmentos de suco de laranja pronto para consumo está ocorrendo basicamente para atender ao mercado interno. As primeiras fábricas processadoras de suco pronto para beber iniciaram suas atividades em 1992. A exploração do mercado interno, na maioria dos casos, está sendo feita por outras empresas que não as grandes indústrias de suco de laranja concentrado voltadas para as exportações. As empresas que possuem uma moderna infra-estrutura de logística na distribuição de produtos e que já atuavam na área de alimentos e laticínios detêm maiores facilidades de ingresso no segmento de mercado do suco pronto para consumo. O ingresso das empresas neste novo segmento está sendo facilitado pelas firmas que possuem uma grande rede de distribuição (Parmalat, Danone, Avaré, Nestlé, Santista Alimentos).

As perspectivas de crescimento do consumo do suco de laranja pronto para beber são promissoras no Brasil. Um dos principais indicadores que confirma o seu potencial é o consumo *per capita*, que no Brasil é de 0,4 litro/ano, enquanto bem próximo daqui, na Argentina, o consumo é de 42,6 litros/ano (INDÚSTRIA, 1996).

Os dados da Nielsen Serviços de Marketing indicam que, em 1994, foram vendidos 3,9

milhões de litros de suco de laranja industrializado no Brasil. Atualmente vendem-se, no Brasil, cerca de 25 milhões de litros de suco industrializado pronto para consumo. As perspectivas, segundo cálculos da indústria, são de que esse número poderá saltar para 140 milhões de litros em aproximadamente quatro anos, o que representaria um acréscimo de quase 600% (D'CEZARI, 1995).

Outro estudo realizado pela Associação Brasileira dos Exportadores de Citrus (ABE-CITRUS), confirmando as potencialidades do mercado doméstico, indica que aproximadamente 30% da produção de laranja terá como destino o mercado interno em 1996 (O Estado de São Paulo, 1995). A Food Machinering Company (FMC), maior fabricante de extratoras de suco de laranja do mundo, calcula que o crescimento de máquinas para extração de suco natural, entre máquinas vendidas e alugadas, foi de 358% em 1995, em relação ao ano anterior, devendo crescer cerca de 70% em 1996.

Na safra 1994/95, 60 milhões de caixas de laranja de 40,8kg ficaram para o mercado interno, o que representa cerca de 20% da produção total. Para a safra de 1995/96, a perspectiva é de se atingir 100 milhões de caixas com uma produção estimada em 340 milhões de caixas. Atualmente, da parcela destinada ao mercado interno, 80% são transformados em sucos e 20% consumidos *in natura*.

No entanto, um dos problemas a ser considerado é a facilidade de aquisição da fruta *in natura* pelo consumidor final e o preço do suco pronto. Atualmente o preço do suco pronto ainda é elevado, considerando que com R\$0,60 compra-se um saco de laranja de cinco quilos, enquanto um litro de suco em embalagem Tetra Rex, por exemplo, está em torno de R\$1,70. O que as empresas estão considerando é a praticidade do suco pronto e a falta de tempo do consumidor para que o hábito do consumo seja ampliado. A pesquisa realizada aponta como principal determinante do consumo de suco de laranja pronto o baixo poder aquisitivo e não a falta de hábito do consumidor brasileiro (Informativo Cooper Citrus, 1995).

A necessidade de uma estrutura de distribuição para atender o varejo faz com que empresas que atuam na área de laticínios, como Parmalat, Danone, Nestlé, Avaré, entre outras, tenham vantagens competitivas na comercializa-

ção do suco de laranja pasteurizado, a exemplo do que ocorre no exterior. O aproveitamento das redes de distribuição dos laticínios e a menor necessidade de investimentos contribuem para que essas empresas ingressem na atividade citrícola. A menor necessidade de capital dessas empresas deve-se ao fato de possuírem câmaras frias, embaladoras e pasteurizadores.

Um fator de importante atratividade, tanto para as empresas que atuam na área de laticínios, como para empresas tradicionais citrícolas, é a concentração da maior participação do valor agregado nos segmentos de distribuição e comercialização (mais de 60%), restando para os produtores e processadores uma parcela inferior a 30% (Tabela 1).

Na participação dos diferentes agentes econômicos no valor agregado do suco de laranja concentrado vendido nos EUA, nota-se que, com o maior valor agregado nas atividades de distribuição e comercialização (63,9%), a rede de distribuição, embalagens e *marketing* terá um papel fundamental na concorrência e no nível de barreiras à entrada no segmento de suco pronto para consumo. Já a parcela de menos de 30% do valor agregado do suco destinada aos produtores e processadores é ainda onerada em 2,8% com impostos de exportação (Tabela 1).

TABELA 1- Distribuição do Valor Agregado de Suco de Laranja Concentrado a 65 Brix, Safra 1989/90

Item	Participação percentual
Reconstituição, empacotamento e distribuição - EUA	
Empacotadora e varejista	63,9
Frete do <i>tank farm</i> à empacotadora	0,3
Imposto de importação nos EUA	
Tarifas	9,5
Imposto de equalização da Flórida	1,1
Armazenagem, custo de armazenagem em <i>tank farm</i>	0,2
Despesas com vendas a empacotadores	0,8
Valor CIF Flórida	24,2
Transporte internacional	
Custos portuários na Flórida	0,2
Inspeção do USDA	0,1
Seguro marítimo	0,1
Frete marítimo de Santos ã Flórida	2,2
Valor FOB Santos	21,6
Imposto de exportação no Brasil	

Imposto de exportação	1,0
ICMS	1,8
Produção de FCOJ	
Transporte a Santos	0,6
Processamento	3,7
Margem de lucro	0,9
Matéria-prima	
Colheita e transporte de laranja	4,1
Preço pago ao produtor	9,5

Fonte: CEPAL apud COUTINHO et al. (1993).

Os recentes movimentos em direção à exploração do mercado interno sob novas formas de suco pronto para consumo proporcionam o surgimento de uma nova disposição concorrencial para este segmento de mercado citrícola (Tabela 2).

O novo padrão competitivo para este segmento de mercado caracteriza-se por possuir uma estrutura de mercado oligopolizada com:

- concentração relativamente alta, em que poucas empresas detêm uma participação considerável no mercado, e com um número significativo de pequenas empresas ocupando uma fatia de mercado não desprezível;
- possibilidade de recorrer a competição por preços para ampliar participação de mercado das empresas melhores posicionadas;
- potencial limitado para diferenciação intrínseca do produto, ou seja, com limitadas possibilidades de combinação de elementos para que se possa constituir uma mudança qualitativa no produto;
- inexistência de fortes barreiras à entrada, basicamente em função da presença do suco fresco feito na hora, com baixa necessidade de capital para aquisição de extratoras de sucos cítricos frescos que são utilizadas em padarias, lojas de conveniência, lanchonetes, bares, etc. Há, também, pequenas empresas organizadas com a instalação dessas extratoras para atender principalmente mercados institucionais (escolas, hospitais, restaurantes e hotéis), com a distribuição diária de suco de laranja com marca própria. Neste caso a competição maior ocorre via preço

e acesso à matéria-prima;

- pouca importância da utilização da capacidade excedente planejada para antecipar o crescimento de mercado. Neste caso, a ampliação da capacidade produtiva estaria atrelada ao aumento da demanda de forma exógena, ou seja, dependendo das variáveis de crescimento global da economia. Esta situação está restrita às empresas marginais, uma vez que as grandes empresas (Parmalat, Avaré, Pomar etc.) possuem capacidade excedente planejada, além de possuírem condições, ainda que de forma limitada, de influenciar os movimentos da demanda através de maiores gastos em propaganda e *marketing*;

- ineficiência das economias de escala para impedir novas entradas, ocorrendo somente em relação ao suco fresco feito na hora (*fresh juice*), onde existe baixa necessidade de se produzir em grande quantidade, além da reduzida importância de grande capital para compra de extratoras de suco fresco.

A presença de alguns elementos apontados acima proporciona a aproximação de uma estrutura de mercado oligopólica competitiva. Embora haja elementos de um oligopólio competitivo, talvez esse novo segmento possa ser melhor compreendido segundo verificação de TAVARES (1986), onde se identifica "a entrada crescente de filiais estrangeiras em setores tradicionais, como o de alimentos, procedendo-se a um tipo de oligopólio diferenciado por modificação/ o acelerada dos hábitos de consumo e com

TABELA 2 - Padrão Competitivo no Setor Citrícola, 1994

Campo concorrencial	Suco concentrado	Suco pasteurizado, reconstituído, etc.	Suco fresco
Principais fatores competitivos	Custo e qualidade	Qualidade, marca e acesso a canais de distribuição	Preço e melhor qualidade organoléptica

Produto e mercado	Padronização, produto homogêneo, comércio internacional	Pseudo-diferenciação ¹ , preço, imagem da marca, embalagem, rapidez de entrega, mercado nacional	Preço, disponibilidade da fruta, mercado local/regional
Configuração da indústria	Alta concentração, economia de escala e de escopo, barreiras à entrada, integração vertical	Alta concentração, economia de escala e de escopo, barreiras à entrada, integração vertical	Estrutura atomizada, inexistência de barreiras, sem economias de escala, etc.

¹Este termo serve para justificar a limitadas potencialidades de diferenciação de produto. É medida que a diferenciação como potencial competitivo é um conceito aplicado ao oligopólio diferenciado com forte integração produção/P & D.

Fonte: Pesquisa de campo.

associação de capital em cadeias de distribuição nos principais mercados urbanos".

A identificação do segmento do suco de laranja pronto para consumo, como um tipo de oligopólio diferenciado, deve-se principalmente à presença de fatores competitivos como economias de escala de distribuição, produção, publicidade e, ainda que limitada, de diferenciação de produtos para ampliar fatias de mercado. A principal diferença, segundo POSSAS (1985), em relação a uma estrutura de mercado oligopolizada com diferenciação de produto genuína deve-se basicamente: a grandes possibilidades de diferenciação de produto; impossibilidade de recorrer a competição por preços; e, principalmente, ao fato de que no oligopólio diferenciado os gastos com publicidade e comercialização estão fortemente vinculados a uma maior preocupação da firma em atividades de pesquisa e desenvolvimento, com o objetivo de assegurar fluxos contínuos de inovação de produto.

A transformação identificada na indústria agroalimentar, entre elas a indústria citrícola, configurando um novo padrão competitivo, deve-se também a um movimento mais amplo de reestruturação setorial. Para BELIK (1995), os movimentos em direção a uma reestruturação do setor em questão estão o "promovendo mudanças organizacionais nas empresas, nas relações entre fornecedores e demandantes, na logística da distribuição e na segmentação de mercados e produtos". Nesta nova estrutura, a dinâmica de logística e distribuição passa a desempenhar um papel de unir os produtores e fornecedores no menor tempo possível, permitindo uma avaliação mais precisa das tendências da demanda. Esses dois fatores têm aumentado seus espaços na cadeia, atuando com maior valor agregado ou, ainda, com o poder de determinar estratégias a montante e a jusante (BELIK, 1995).

4 - NOVOS RUMOS DO SETOR CITRÍCOLA: MOVIMENTOS ESTRATÉGICOS

O atual quadro de crise, expresso nos baixos preços da caixa de laranja e do suco concentrado, e a alta rentabilidade, que os novos e promissores segmentos poderão proporcionar, são fatores fundamentais na definição dos novos rumos e mudanças na atividade citrícola. A busca de soluções criativas para superar uma situação de crise incita alterações estratégicas de empresa.

As recentes transformações na atividade citrícola podem ser analisadas segundo uma abordagem Schumpeteriana, em que as inovações posicionam-se no centro da competição capitalista. Os processos de inovação de produto, da busca de novos segmentos de mercado e de mudanças organizacionais nas empresas do setor podem ser entendidos através do processo de destruição criativa proposto por SCHUMPETER (1984), ou seja, "ilustra o processo de mutação industrial que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova". As possibilidades de se obter vantagens com atividades inovadoras poderão alterar a dinâmica e redefinir sua estrutura em direção a uma maior concentração daqueles que utilizam suas melhores posições.

O caráter dinâmico da estrutura industrial sob a perspectiva Schumpeteriana deve ser analisado de forma interativa com as estratégias das empresas, ou seja, ambas evoluindo e interagindo concomitantemente.

Na formulação de estratégias, as empresas devem considerar o ambiente estrutural da indústria em que competem, como também

uma visão gerencial e suas transformações internas às organizações, aos mercados e cadeias produtivas. A estratégia deve ser entendida num contexto dinâmico, tanto sob a ótica estrutural da indústria, onde esta é formada dentro de um processo incessante de transformações, como sob a ótica interna da natureza institucional.

Os novos rumos da atividade citrícola em direção à exploração do mercado interno implicam um redirecionamento das estratégias empresariais. As principais estratégias possíveis com as recentes transformações na estrutura concorrencial poderão ocorrer: via diferenciação de produto, através das novas formas de suco de laranja pronto para consumo, reconstituído *single strength*, pasteurizado, feito na hora (*fresh juice*), entre outras; via integração vertical para trás, partindo da distribuição e comercialização em direção à industrialização; para frente, do processamento em direção ao consumidor final; ou, ainda, diferentes formas de parcerias.

As estratégias de diferenciação de produto, baseadas em modificações aceleradas dos hábitos de consumo, podem ser identificadas pelos recentes ingressos de empresas que atuam na área de laticínios e que possuem uma grande rede de distribuição (Parmalat, Danone, Avaré, Pomar, Nestlé, Laticínios Santista). Por diferenciação de produtos entende-se, segundo GUILMARÃES (1982), *"a introdução de uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos"*. Os ingressos via diferenciação estão ocorrendo no mercado interno de suco de laranja pronto para consumo, reconstituído em embalagem Tetra Brik, pasteurizado em embalagem Tetra Rex, feito na hora embalado em garrafas plásticas. A exemplo do que ocorre no exterior, os laticínios são grandes distribuidores de suco pronto.

As estratégias das empresas que atuam em mercados de oligopólio diferenciado, baseado em uma constante mudança nos hábitos de consumo, estão centradas nas despesas com publicidade e comercialização, em que preço, marca e simplicidade de utilização são os atributos privilegiados dos produtos. O objetivo maior dessas estratégias é desenvolver um sentimento de lealdade e criar um vínculo entre os consumidores e marcas de produtos. Porém, deve-se lembrar da existência de um *trade off*

entre lucros e vendas, tendo como suporte a idéia de que maiores vendas são normalmente obtidas mediante atividades dispendiosas para sua consecução. Para STEINDL (1980), a importância das estratégias referentes a métodos de vendas só diminuirá à medida que aumentar a relação entre custo de vendas e vendas.

Outra estratégia importante, em particular utilizada pelas grandes empresas nessa estrutura de mercado, diz respeito à manutenção de uma capacidade excedente planejada, tendo como objetivo atender às descontinuidades técnicas, antecipar demandas e ampliar o mercado através de promoções com vendas e diferenciação de produtos.

No setor citrícola, na recente estrutura de mercado oligopolizado com diferenciação de produto, baseada em constantes alterações dos hábitos de consumo, há uma combinação das economias de escala na produção, *marketing* e distribuição, criando altas barreiras à entrada. Estas serão oriundas tanto das economias de escala técnica, de distribuição, comercialização, capacidade excedente planejada, como também, e, principalmente, das economias de diferenciação via mudança nos hábitos de consumo, uma vez que a existência de custos intangíveis em publicidade e vendas não podem ser eliminados em médio e curto prazo. Sendo assim, o capital existente não poderá ser resgatado ou reutilizado sem grandes perdas.

BAIN (1956) identifica importantes vantagens na diferenciação de produtos através de marcas, patentes de desenho, sistemas de comercialização, inovação de produtos, etc. No entanto, PORTER (1991) alerta para seus riscos, que estariam basicamente ligados à existência do baixo diferencial de custos entre os concorrentes, podendo tornar-se significativos em relação à empresa diferenciada, conseqüentemente dificultando a manutenção de lealdade à marca por parte dos consumidores. Outro risco é quanto à imitação, que aumenta à medida que o produto evolui no seu ciclo de vida.

Neste segmento de mercado da atividade citrícola podemos também identificar movimentos estratégicos de integração vertical. Os principais movimentos estratégicos de verticalização no segmento do suco de laranja pronto para consumo são parcial e retrospectivo. Retrospectivo pelo fato de partir da distribuição e comercialização em direção ao processamento,

e parcial em função de não haver uma integração até a produção de citros.

Para PENROSE (1979), "*a integração vertical é uma forma especial de diversificação que em muitos casos tem grande importância para o crescimento de uma firma*". PORTER (1991) define integração vertical como uma "*combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou processo econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa*".

Atualmente várias empresas nacionais e multinacionais fabricam suco de laranja pronto para consumo para atender ao mercado interno. Estas empresas que já atuavam no mercado brasileiro de laticínios puderam aproveitar sua rede de distribuição. Vários exemplos de integração em direção ao processamento podem ser citados na atividade citrícola no segmento de suco de laranja pronto para consumo.

A Parmalat, líder neste segmento com 68% do mercado interno e com a provável intenção de maximização de sua estrutura de distribuição, implantou inicialmente uma fábrica em Jundiá. Outra entrou mais recentemente em operação no sul da Bahia e em breve implantará uma nova fábrica em Porto Alegre. A Avaré, empresa que atua na área de laticínios, possui estratégia semelhante, ou seja, também possui uma fábrica de suco de laranja pronto para consumo. Desde o início de suas atividades em 1992, sua capacidade de produção já triplicou, atingindo 40 mil litros diários. Outro exemplo de estratégia de integração é a atuação da Pomar neste segmento. Esta empresa é no Brasil o que são os clientes de empresas brasileiras de suco concentrado no exterior, ou seja, engarrafadores e distribuidores. A Pomar possui uma fábrica em Araguari, no Triângulo Mineiro, que recentemente ampliou sua capacidade produtiva com investimentos da ordem de R\$600 mil. Esta mesma quantia também foi investida em sua rede de distribuição (INDÚSTRIA, 1996). Além dos movimentos citados acima, há perspectivas de que novos ingressos devam ocorrer em breve neste segmento.

A integração vertical em direção ao processamento de certas grandes empresas nacionais e internacionais, que atuam no segmento do suco de laranja pronto para consumo, tornará possível a obtenção de vantagens frente aos concorrentes. As principais vantagens derivadas

deste movimento no setor citrícola são:

- economias na escala de produção e distribuição de suco, já que para se atingir o custo médio mínimo é necessário um processamento e uma distribuição em larga escala;
- economias dos custos de transações efetuados anteriormente no mercado. Os custos de transações referente à compra de matéria-prima permanece, já que a integração é parcial, ou seja, não atingindo a produção de citros;
- maior segurança quanto ao fornecimento e suprimento disponíveis, diminuindo as incertezas quanto ao atendimento de suas necessidades. Esta segurança é parcial pelo mesmo motivo citado no item anterior;
- economias na coleta de informações sobre previsões de demanda, oferta, preços, otimização dos transportes, além de proporcionar um gerenciamento integrado entre atacado/varejo dessas indústrias.

O aproveitamento das vantagens do diferencial de custo pelas grandes empresas integradas, através de economias de escala de produção, distribuição, promoção com vendas, entre outras, permitirá ampliar suas fatias de mercado.

Embora várias empresas estejam integrando-se em direção ao processamento de suco de laranja, outras empresas estão adotando estratégias sob a forma de parcerias. Estes movimentos podem ser verificados através da parceria da LPC Indústrias Alimentícias, que industrializa os laticínios com a marca Danone, e a Citrovida, empresa processadora de suco de laranja concentrado do grupo Votorantim, e da parceria da empresa Santista Alimentos, que montou uma operação conjunta com a CTM citrus.

A estratégia nesses casos é conciliar o *know-how* das empresas que industrializam suco de laranja com a estrutura de distribuição das empresas que atuam na área alimentícia. A ação conjunta dessas empresas tem por objetivo colocar no mercado suco de laranja pronto para consumo, principalmente pasteurizado com um sabor próximo ao suco espremido na hora. Segundo previsão de GARCIA (1993), este tipo de estratégia deverá ser uma tendência do setor.

As parcerias combinam os interesses de ambos os lados, já que se uma indústria de laticínios implantar uma estrutura para processamento de suco, incorreria em pesados investi-

mentos, além da dificuldade de colocar os resíduos e subprodutos da industrialização no mercado. Algo semelhante ou ainda mais grave poderia ocorrer com as indústrias processadoras ao implantar uma estrutura de distribuição, isso porque, estas empresas não possuem uma alta diversificação de produtos que possa amortizar os custos de distribuição.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ingresso de grandes empresas multinacionais e nacionais no segmento de suco de laranja pronto para consumo, através de estratégias de diferenciação de produto baseado em mudanças constantes nos hábitos de consumo, integração vertical, parcerias, entre outras, com realização de grandes investimentos, revela um mercado promissor e de grande potencial na ótica dessas empresas. Este movimento está sendo facilitado pelas empresas que atuam na área de laticínios e alimentos, já que possuem uma moderna estrutura de distribuição.

Outro fator que está contribuindo para a expansão deste segmento é o considerável excedente de produção, oriundo da recuperação dos pomares na Flórida, que provocaram uma queda significativa nos preços da laranja, quase não cobrindo os custos de produção. Estes representam para os produtores R\$1,26 sem considerar os custos de colheita e transporte, que variam entre R\$0,50 e R\$0,70, anteriormente pagos pelas indústrias. Com o acréscimo destes, o custo total para o produtor pode atingir R\$1,96, no entanto, o preço pago pelas indústrias está atualmente entre R\$1,45 e R\$1,60, ou seja, não cobrindo os custos totais.

Na exploração do mercado interno de suco de laranja pronto para consumo, as atividades de logística e distribuição despontam como fatores importantes na dinâmica de funcionamento da cadeia de produção. Neste segmento, a dinâmica de logística e distribuição passa a desempenhar um papel de unir os produtores e fornecedores no menor de tempo possível, sendo, assim, de fundamental importância, tanto devido à alta perecibilidade desses produtos, como também permitindo uma avaliação mais precisa das tendências da demanda. A importância e os espaços desses fatores na cadeia de produção tem aumentado, atuando tanto com maior valor

agregado como na determinação de estratégias a montante e a jusante.

A confirmação desta promissora perspectiva poderá proporcionar uma importante contribuição para atenuar ou até superar o atual estado de crise do setor citrícola. A exploração do mercado interno de suco pronto pode ser uma

solução criativa para amenizar as atuais dificuldades dos citricultores, devido ao baixo preço que as indústrias de suco de laranja concentrado têm pago pela caixa de laranja.

A consolidação deste novo segmento de mercado poderá ser uma grande oportunidade para as empresas conseguirem se expandir além dos mercados regionais. Neste sentido, o MERCOSUL pode ser uma fonte de oportunidade para essas empresas, já que os custos de produção, um importante fator competitivo da indústria brasileira, são aproximadamente duas vezes menores que os de seu maior concorrente, os EUA.

O fato de empresas que atuam na área de alimentos e laticínios possuírem economias de escala na distribuição e comercialização, através de modernas estruturas industriais e de distribuição, e estarem ingressando na produção e comercialização de suco pronto, possibilita-lhes uma maior amortização dos custos com distribuição e propaganda, podendo operar com margens unitárias menores.

LITERATURA CITADA

- AMORIM, Galeano. Azeda a relação entre produtores e as indústrias de suco de laranja. **O Estado de São Paulo**, 20 nov. 1995. Caderno de Economia.
- BAIN, J. **Barriers to new competition**. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1956.
- BRASIL exporta menos, mas mantém receita. **O Estado de São Paulo**, 25 fev. 1996. Caderno de Economia
- BELIK, Walter. Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil: elementos para uma avaliação. In: RAMOS, P. & REYDON, B. **Agropecuária e agroindústria no Brasil: ajuste, situação atual e perspectiva**. Campinas: Ícone, 1995.
- COUTINHO, Luciano et al. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, 1993.
- D'CEZARI, Flávia C. Mercado de citrus está virando suco. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 26 abr. 1995. Caderno Finanças e Mercado.
- GARCIA, Ademerval. Nova análise de citricultura brasileira nos anos noventa. **LARANJA**, Cordeirópolis, v.14, n.1, p.1-30, 1993.
- GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma**. Zahar: Rio de Janeiro, 1982.
- INDÚSTRIA de suco vive período de euforia. **O Estado de São Paulo**, 21 jan. 1996. Caderno de Economia
- INFORMATIVO COOPERCITRUS. São Paulo, v.15, n.105, jul., p.12-15, 1995.
- MAIA, Maria L. **Citricultura paulista: evolução, estrutura e acordos de preços**. Piracicaba: USP/ESALQ, 1992. 185p. Dissertação de Mestrado

- _____ & AMARO, Antonio A. A estrutura de mercado cítrico no Brasil. **LARANJA**, Cordeirópolis, v.15, n.1, p.55-68, 1994.
- PENROSE, E. The theory of growth of firm. In: A ECONOMIA da difersificação. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.19, n.4, out./dez. 1979.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- POSSAS, Mario L. **Estrutura de mercado em oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- STEINDL, J. **Maturidade e estagnação do capitalismo americano**. São Paulo: Abril Cultural, 1980. (Coleção os Economistas).
- TAVARES, M. C. **Acumulação de capital e industrialização no Brasil**. Campinas: Unicamp, 1986.

**RECENTES MOVIMENTOS NO SETOR CITRÍCOLA:
estratégias e um novo padrão competitivo**

SINOPSE: O atual quadro de crise do setor citrícola brasileiro, em virtude da recuperação dos pomares da Flórida e significativa evolução da oferta de laranja no mercado internacional, provocou uma expressiva queda nos preços da laranja. Na busca de uma solução alternativa para absorver o excedente de produção, surge a exploração de um novo segmento de mercado, qual seja, a exploração do mercado interno de suco de laranja, pronto para consumo, nas suas mais variadas formas: reconstituído (single strength), pasteurizado, feito na hora (fresh juice), entre outros. Os recentes movimentos estratégicos em direção à exploração deste novo segmento, cujos principais produtos em concorrência possuem características diferentes, estabelecem padrões competitivos distintos. Este novo segmento de mercado possibilita maiores condições de diferenciação de produto, em comparação a já existente, em que a estrutura é oligopolizada e o produto homogêneo. Entre as principais estratégias deste novo padrão competitivo estão presentes: diferenciação de produtos, integração vertical e formação de parcerias.

Palavras-chave: setor citrícola, competitividade, oligopólio, diferenciação de produto, integração vertical, estratégias.

**RECENT MOVEMENTS IN THE CITRUS SECTOR:
strategies and a new competitive pattern**

ABSTRACT: The current critical scenery of the Brazilian citrus sector caused by both the rapid expansion of the production in Florida and the significant evolution of the international orange offer has provoked an expressive fall in prices. The search for an alternative solution to absorb the production surplus brings about the exploitation of a new market segment, that of the domestic market for ready-for-consumption orange juice, in its most varied forms: single strength (obtained directly from the fruit or by reconstituting concentrates), pasteurised or fresh, among others. The recent strategic movements in the direction and exploitation of this new segment, whose main products in competition present different characteristics, establish new distinct competitive patterns. This new segment makes it possible greater conditions of product differentiation, as compared to the existing one that presented an oligopolistic structure and homogeneous products. Among the main strategies of this new pattern are present: product differentiation, vertical integration and partnership creation.

Key-words: citrus sector, competitiveness, oligopoly, product differentiation, vertical integration, strategies.

Recebido em 15/10/96. Liberado para publicação em 14/11/96.