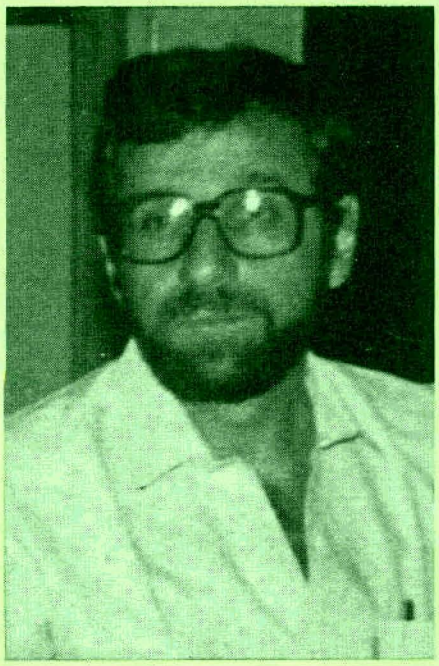
A nova qualidade do mercado de cítricos



Fábio Di Giorgi

Ele enfrentou crises e vitórias no setor cafeeiro, onde atuou durante nove anos. Fábio Di Giorgi, 47, trocou o café pela laranja. Hoje cumpre a delicada tarefa de assessorar para o desenvolvimento de novos negócios a diretoria de uma indústria que responde por 15% do mercado nacional de suco concentrado. Localizada a 85km de Ribeirão Preto, na região nordeste de São Paulo, a Coimbra-Frutesp enfrenta, como as demais grandes indústrias do estado, as dificuldades de um setor que viveu nas décadas de 70 e 80 anos de glória e muito dinheiro. Os negócios hoje não são mais tão rentáveis. As geadas na Flórida há alguns anos deixaram de ajudar o Brasil, que não consegue mais vender nem metade da quantidade de suco que já chegou a exportar anualmente para os EUA. Por outro lado, as indústrias brasileiras decidiram, este ano, romper com um sistema que elas consideravam paternalista em relação aos produtores. É uma nova era que se estabelece.

Formado em biologia pela Universidade de São Paulo, Fábio reconhece que a citricultura brasileira tem problemas e grandes desafios a enfrentar; desafios de mercado e de gerenciamento que busquem manter vivo um setor que movimenta mais de US$1 bilhão por ano. "Precisamos mudar de roupa", afirma.

Numa entrevista a Agroanalysis, *Fábio Di Giorgi fala sobre as perspectivas de mercado e os rumos que a citricultura brasileira deve tomar.*

■ *A baixa cotação internacional do suco concentrado reflete uma elevada oferta mundial. A citricultura paulista passa por uma fase difícil. Na sua opinião, o modelo citrícola brasileiro está falido?*

— Não, não creio que esteja falido. A indústria citrícula brasileira surgiu na década de 60, aproveitando-se de uma oportunidade de mercado. Esperava o despertar de uma demanda reprimida no mundo inteiro. A oferta de suco não supria essa demanda porque o grande produtor eram os EUA, que praticamente só produziam para si próprios. E o Brasil se aproveitou muito bem disso. Nos anos 70 a 80 a Flórida sofreu várias geadas, diminuindo sua produção. Os EUA passaram a ser um grande importador de suco e nós, o Brasil, aumentamos as exportações para o mercado europeu. Criou-se, então, um mercado durante essas duas décadas caracterizado por altos preços da caixa de laranja e do suco no mercado internacional. A produção no Brasil começou a crescer com o aumento dos pomares de laranja. De 1989 para cá, porém, não tivemos mais geadas na Flórida, que recuperou a sua produção. Tudo isso gerou uma oferta superior ao aumento da demanda. De 1990 para cá, tanto a Flórida como São Paulo aumentaram o número de árvores produtivas em 50%.

■ *Estaria sobrando produto no Brasil?*

— Há uma probabilidade de sobrar. A nossa produção de 1995/96 será de 345 milhões de caixas, incluindo o sul de Minas Gerais. No passado, os EUA absorviam 350 mil toneladas de suco por ano e a previsão para este ano é de 62 mil toneladas.

A solução é abrir outros mercados, procurar outros caminhos. E isso só é possível via preço, via estímulos.

O Brasil atravessou três fases no seu processo citrícola. A primeira foi a introdutória, a fase heróica, até meados da década de 70. Depois veio a fase de crescimento até a década de 80. A terceira fase é esta da década de 90, uma fase de mercado maduro, sem rentabilidades tão altas. Até o final dos anos 80, o Brasil criou um negócio de US$1,5 bilhão. Um mercado fantástico que significava duas vezes a exportação de cobre do Chile. Só que o Chile tinha uma mina de cobre em seu subsolo. Nós criamos esse negócio em cima do solo, um exemplo de competência produtiva, industrial e comercial. Hoje o Brasil vende suco de laranja com a eficiência de uma "entrega a domicílio".

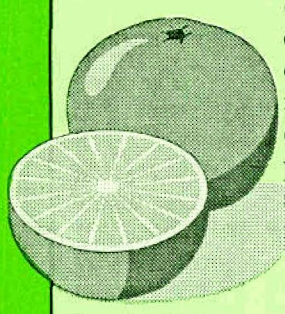
■ *A produção nesta safra 1995/96 de 345 milhões de caixas é 8% maior que a previsão de março último e 25% maior que a safra 1994/95. Por que esse número, tendo em vista que a seca que atacou os pomares no ano passado deveria gerar uma colheita inferior à precedente?*

— Esse dado é bastante surpreendente. As geadas não chegaram a ser um elemento estressante nas lavouras. A seca, sim. Mas o que nós tivemos foi um comportamento diferente entre as variedades. As Hamlins, Natal e Valência têm uma capacidade de resistência maior. Mesmo com a seca, elas produziram bem. Então a colheita maior que o esperado ocorre devido ao desempenho de cada variedade de cítrus. Além disso, a grande produção se deve muito mais à enorme quantidade de árvores do que à produtividade.

■ *E qual a perspectiva de mercado para a citricultura brasileira?*

— O mercado é muito bom. Os mercados europeu e asiático estão crescendo 4% ao ano, o que é ótimo se compararmos a outros produtos. O problema é que a velocidade produtiva foi maior. E isso fez com que as rentabilidades caíssem a níveis muito baixos. Hoje nós temos alguns desafios muito grandes no Brasil. Temos a questão de competitividade internacional. O Brasil é um megaexportador de suco de laranja. Se excluirmos os EUA, de cada 10 copos de suco de laranja tomados no mundo, nove são produzidos no Brasil. Nosso parque produtivo é muito grande. Em São Paulo e no sul de Minas existem cerca de 164 milhões de árvores produtivas e mais 30 milhões de árvores plantadas ainda sem produção. Uma área de 700 mil hectares. Uma área enorme.

Mas a citricultura brasileira, nos últimos anos, aumentou a produção sem aumentar a produtividade. O número de caixas por pé de laranja não se alterou. Não é um bom sinal. Isso traz problemas de ganhos, porque à medida que você aumenta a produtividade, você diminui custos. Em 1989, a colheita da caixa de laranja na Flórida era três vezes mais cara que a brasileira. Em 1993 essa relação baixou, ficou apenas duas vezes mais cara. Não porque os EUA reduziram seus custos da colheita, e sim porque, no Brasil, eles aumentaram. O custo de produção na Flórida hoje é de 61% maior do que no Brasil. Se a nossa produtividade por árvore aumentasse de duas para três caixas, o custo na Flórida passaria a ser 270% mais alto do que no Brasil.



■ *A citricultura brasileira estaria entrando numa nova era?*

— Eu acho que a citricultura brasileira terá que sofrer uma mudança, que passa pelo aumento na produtividade e por um gerenciamento mais profissional por parte das indústrias e dos produtores. Aí temos um problema. É muito difícil aumentar a produtividade sem que ocorra um salto tecnológico. E a citricultura brasileira está mal-acostumada. Viveu anos muito bons, durante os quais não era necessário buscar avanços tecnológicos para ganhar dinheiro.

Até o final dos anos 80, o Brasil criou um negócio de US$1,5 bilhão.

A questão é: quem produzirá esse salto tecnológico? Com a crise fiscal do Estado brasileiro, nossos centros de pesquisa foram esvaziados e a iniciativa privada não teve como sustentá-los ou substituí-los. A citricultura brasileira pouco se preocupou com isso, possivelmente porque a atividade proporcionava alta rentabilidade. Quando se ganha bem não se pensa em mudanças. Mas a mudança é imprescindível em momentos de crise.

Um bom exemplo é o Instituto Agronômico de Campinas. A citricultura deve muito ao Agronômico, pois não teria sido possível desenvolver uma citricultura competente se não houvesse um pacote tecnológico competente. Com a crise do Estado, porém, esse instituto foi empobrecendo. A iniciativa privada passou ao largo, não viu essa crise e teve uma reação muito lenta para buscar a solução do problema. Imagine: temos somente 18 pesquisadores especializados em cítrus no Brasil. A Flórida tem 180.

■ *O deslocamento de pomares da Flórida para o sul do estado, como forma de evitar as geadas, e o crescimento do plantio de novas árvores têm levado analistas a uma previsão de que, até o ano 2000, os EUA serão superavitários em suco de laranja. O país pode ser nosso maior concorrente, disputando os mesmos mercados?*

— Sem dúvida. O "são geada" está de férias e nós não podemos ficar apenas torcendo para que as geadas voltem. Os EUA deverão ser nosso concorrente. E este é o grande desafio da citricultura brasileira. Nosso custo industrial equivale ao norte-americano. O custo de produção é ainda a metade do deles, o que é compensado pelas alíquotas de importação que eles têm. Os EUA são um país protecionista. Temos que nos preparar. O produtor precisa aumentar sua produtividade para reduzir custos. As indústrias também precisam baixar os custos para se tornarem mais competitivas.

■ *E o governo, onde poderia ajudar neste processo?*

— O governo pode ajudar, principalmente na questão tributária. A citricultura paga 8,45% de ICMS para exportar. Esse imposto deve cair em breve, até porque não existe, em lugar nenhum do mundo, exportação de produto semi-elaborado que seja tributada. Outra questão em que o governo poderia contribuir é o crédito rural, que está muito caro, e o agricultor sofre com isso. Não se reivindica crédito subsidiado, mas formas mais inventivas nesse campo. Também há a questão dos portos brasileiros.

■ *E as perspectivas para o mercado interno brasileiro?*

— O mercado interno de frutas frescas tem tudo para crescer, e muito. A indústria, estes anos todos, carregou a citricultura brasileira. Com este novo enfoque no final da década passada, o mercado interno cresceu de forma muito expressiva. Nós temos um dos maiores consumos *per capita* de laranja do mundo. Só no cinturão paulista, temos um abastecimento previsto de 100 milhões de caixas de laranja. É uma quantidade expressiva e merece a atenção do citricultor.

Esse ramo do agribusiness da laranja ainda não é tão eficiente. O preço na porteira da fazenda é muito baixo e o consumidor paga muito caro. Mesmo assim, o consumo é grande e pode ser ainda maior. Esse mercado precisa reduzir custos e melhorar a tecnologia empregada; o produtor já pode retardar safras, plantar variedades que produzam o ano inteiro. É possível imaginar até uma franquia de cítrus, uma loja especializada em vender produtos cítricos. O consumo de suco pronto para beber pode crescer muito, especialmente no mercado consumidor de renda mais alta. O suco simplesmente espremido e não-concentrado tem sua fatia de mercado, que tende a se expandir. A laranja também é a mais barata das frutas e tem um atrativo muito grande. De cada três laranjas produzidas aqui, uma vai para o mercado interno. Esse mercado não pode ser subofertado, mas mal ofertado.

■ *E as indústrias de suco, como ficariam dentro desta perspectiva?*

— O crescimento do mercado de frutas frescas aumentará a disputa pela matéria-prima das indústrias. Mas isso é muito bom para as indústrias. Adotando uma visão de agribusiness, é muito bom que o citricultor tenha alternativas de mercado. Isso melhorará sua rentabilidade, o que é ótimo para a indústria. O mercado interno não é concorrente da indústria.

Se o mercado internacional tem problemas para absorver o suco de laranja brasileiro, ter um mercado interno a explorar é uma vantagem muito grande. Temos que estimular este filão de mercado e superar a crise na citricultura com criatividade. Graças a Deus a citricultura brasileira não depende somente das indústrias de laranja.

Mas o mercado interno merece muito mais atenção do que tem recebido. Produzir laranja para a indústria ou para o mercado interno são coisas diferentes. É necessário adotar tecnologias diferentes. Para o mercado interno, precisamos de variedades mais adaptadas, capazes de produzir o ano inteiro e de melhorar os canais de distribuição.

A Fundecitrus (fundação criada na década de 70 pelas indústrias e produtores), hoje, está fazendo um estudo sobre para onde vai a laranja. O crescimento, em 10 anos, dos produtos cítricos que vão para o supermercado aumentou muito. As feiras livres caíram. É necessário, portanto, entender este mercado e como trabalhar nele. Isso exige uma nova postura do produtor rural. Ele terá que procurar o melhor mercado para o seu produto. O futuro da citricultura brasileira depende disto.

Os mercados europeu e asiático estão crescendo 4% ao ano, o que é ótimo se compararmos a outros produtos.

■ *As empresas que estão investindo no mercado interno de suco de laranja pasteurizado pronto para beber, na sua opinião, podem estar sendo precipitadas, já que elas estão em parte embaladas pelo aumento do poder aquisitivo propiciado pelo Plano Real?*

— Não. O mercado brasileiro comporta esses investimentos com facilidade. O grande patrimônio da citricultura brasileira é seu mercado interno. Só nos demos conta disso quando a comercialização externa de suco de laranja começou a apresentar problemas, em razão do excesso de oferta. Temos que trabalhar esse mercado, seja o de fruta *in natura* ou o de suco pronto para beber, onde várias empresas estão investindo. Esse mercado, porém, não tem exatamente o perfil ao qual as indústrias exportadoras estão acostumadas. A logística da distribuição é bem diferente. Esse é um mercado de distribuição, o que não é a especialidade da indústria de concentrado. Esse fato dá espaço para uma série de pequenos investidores. A citricultura brasileira está vivendo uma fase de transição que é muito penosa, mas ela tem desafios que não são tão difíceis de resolver.

■ *Devido à histórica elevada oferta de laranja* in natura *no país e ao baixo poder aquisitivo do consumidor brasileiro, não existe o hábito de consumo do suco concentrado congelado. Como as empresas brasileiras produtoras desta bebida devem se preparar, dado o previsível estreitamento do mercado importador de suco?*

— O suco concentrado enfrenta, no mercado doméstico, um problema de hábito de consumo semelhante ao do café solúvel. A questão do suco concentrado não é só do poder aquisitivo, é do trabalho da mulher. Enquanto a dona-de-casa tiver tempo para comprar a laranja na feira e espremer em casa ela vai fazer isso. Se não tiver mais tempo, ela vai optar pelo suco pronto para beber ou comprar concentrado e deixar na geladeira. Não é só um problema de poder aquisitivo; é, também, de disponibilidade de tempo, hábito etc. Mas o consumo brasileiro de suco concentrado está aumentando e já está em 25 mil toneladas por ano.

■ *Voltando ao mercado externo. Quando o Japão aboliu seu sistema de cotas de importação de suco de laranja em abril de 1992, a citricultura brasileira comemorou, prevendo que os embarques para aquele mercado chegariam a até 220 mil toneladas em meados desta década. No entanto, estas vendas mal chegaram a 104 mil toneladas. Onde estava a falha daquelas previsões?*

— Quando o Japão eliminou o sistema de cotas, criou um belo imposto de importação, igualmente protecionista. Esperava-se um aumento de consumo que tem se dado, embora não com a intensidade esperada. Mesmo assim, o Japão é um mercado muito promissor para nós. Aliás, não é só o Japão, a Ásia toda. As exportações de 1995/96, para o Japão, chegarão a 150 mil toneladas. É um mercado que tende a se expandir e pelo qual nós temos que brigar.

■ *Cerca de 20% da laranja processada pelas indústrias de São Paulo provêm de pomares das próprias indústrias, que buscam diminuir a dependência da matéria-prima adquirida a terceiros. Quais as distorções a que este tipo de diversificação pode levar?*

— Nossa empresa não acredita nessa estratégia. Tanto que não temos pomares próprios. Por que substituir o agricultor eficiente? Cada macaco no seu galho. Nós nos especializamos em processar e comercializar suco de laranja. O produtor profissionalizado é mais eficiente do que a indústria na produção de laranjas. Esse é um fator limitante para os pomares das indústrias.

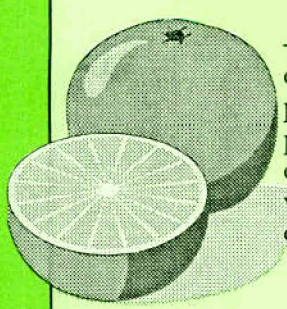
■ *Mas, se o produtor não acompanhar o avanço tecnológico que o senhor falou ser fundamental para que a citricultura brasileira se torne mais competitiva, a indústria que depender de terceiros não sairá perdendo?*

— Não acredito que isso ocorra. De uma forma ou de outra nós já estamos adultos na citricultura; temos anos de vida com uma citricultura exportadora de suco de laranja e com pelo menos 45% dos produtores extremamente competitivos e eficientes. Estes produtores sobreviverão em quaisquer circunstâncias de mercado. Essa questão não nos atormenta, até porque o nosso inventário de pomares de laranja é muito grande, embora, na minha opinião, já tenha atingido o seu clímax e não deva se expandir mais.

■ *Há possibilidade de o Brasil investir na exportação da laranja* in natura *para os mercados que hoje consomem apenas o suco concentrado produzido aqui?*

— Não acho que essa seja uma boa alternativa. Nossos problemas na exportação de fruta *in natura* não são de custos ou qualidade. Existem impostos, na Europa, que protegem os produtores locais de laranja. Além disso, estamos muito longe dos centros consumidores. Temos custos de transporte e de refrigeração que pesam nesse negócio.

■ *E para investir nesse mercado interno não seria preciso estabelecer um programa para melhorar a qualidade dos pomares?*



— Isso depende da iniciativa empresarial. O setor por si só já tem condições de investir nesse mercado.

■ *Na sua opinião, como estão as pesquisas diante de novas pragas e doenças nas lavouras?*

— O Brasil tem superado muito bem os problemas das pragas e doenças que surgiram. O cancro cítrico, por exemplo, já não é nenhum fantasma, pelo contrário, agora convivemos com uma nova bactéria que é a *Xylella fastidiosa*, que causa a Amarelinha. Ela está desafiando todo mundo. A Fundecitrus está contribuindo com US$1 milhão por ano para pesquisas junto aos centros de pesquisas tradicionais destinadas a resolver esse problema. É mais um desafio para a citricultura. Essa bactéria não existe nos EUA e em nenhum outro país produtor, exceto na Argentina. Estamos agora trabalhando duro para superar mais este obstáculo. Temos, portanto, gargalos de custos, dada a grande competitividade internacional, gargalos de gerenciamento e gargalos de uma nova postura empresarial por parte dos produtores com vistas à exploração do mercado interno, e também problemas agrícolas a serem resolvidos.

O suco concentrado enfrenta, no mercado doméstico, um problema de hábito de consumo semelhante ao do café solúvel.

■ *As relações entre produtores de laranja e indústrias no Brasil tiveram fases distintas. Na primeira, tudo ia bem, devido às geadas na Flórida. À medida que a citricultura norte-americana começou a aprumar-se e o preço internacional do suco a declinar, iniciaram-se os desentendimentos. Como buscar uma melhoria de relacionamento?*

— Eu diria que a relação entre indústrias e produtores é uma relação de desconforto. Os bons anos acabaram. O paternalismo das indústrias acabou e não voltará. Nós temos na citricultura brasileira 27 mil produtores e 55% deles com menos de 20 mil pés de laranja. De uma forma ou de outra, eles participam ativamente de todo o processo de transição para um mercado mais competitivo. É muito doloroso em todos os segmentos da cadeia. Enganam-se aqueles que pensam que as indústrias não estão enxugando seus quadros, revendo seus custos. Eu acho que o caminho da citricultura brasileira passa necessariamente pelo entendimento dos panoramas internacional e nacional. Temos que valorizar a luta pela manutenção do negócio laranja, e não olhar cada um para um canto. Seria uma atitude pouco inteligente. Todos devem estar de olho no mercado. Esta fase de transição, de acomodação da oferta às demandas internacional e nacional, é favorável a mudanças. Ninguém muda por compreensão intelectual. Muda por necessidade.

■ *Na sua opinião, o desconforto entre os produtores e indústrias se deu no momento em que as empresas mudaram de comportamento, deixando, por exemplo, de se responsabilizar pela colheita e transporte da laranja?*

— É óbvio que, na medida em que você muda o seu padrão de comportamento, você gera polêmicas. A saída paternalista não será mais possível. O paternalismo econômico sempre traz resultados muito ruins. As indústrias e principalmente os produtores têm que rever a situação de forma bem realista. Não há nenhum milagre que possa ser feito. A citricultura cresceu com as próprias pernas, pela sua própria eficiência. Há de encontrar formas, em sua própria estrutura, de sair dessa pressão de custos. O panorama internacional é novo; os EUA deixaram de ser um grande importador e virão a ser o nosso maior concorrente. Estamos numa nova fase e precisamos, repito, de uma nova postura. Ademais, a citricultura era o único setor em que cabia à indústria efetuar a colheita e o transporte. Agora, adota-se o conceito norte-americano. O produtor é mais eficiente para administrar a colheita e controlar seus custos. Quanto ao transporte, pode-se dizer que se restabeleceu a justiça. Ou seja, cada produtor terá seu custo de transporte, segundo a distância que separa sua propriedade da indústria. O modelo antigo era totalmente anacrônico e estimulava a expansão periférica da citricultura, onerando os custos globais. O próximo passo será o pagamento por sólidos solúveis.

por Tatiana Nascimento