Frutas do Nordeste para a Europa



Carlos Alberto Nakamura

A criação de perímetros irrigados em velhas terras nordestinas, tradicionalmente associadas à pecuária extensiva ou até mesmo sem utilidade, modificou profundamente a estrutura produtiva local. Grupos empresariais do Sudeste e do Sul instalaram-se na região, justapondo-se às antigas formas de produção uma atividade moderna. Um exemplo é a Cooperativa Agrícola Juazeiro da Bahia — CAJ — fundada, recentemente, em maio de 1994. Oriunda da antiga Cooperativa Agrícola de Cotia, a CAJ vem passando por um intenso processo de modernização empresarial. Em menos de dois anos de existência, seu faturamento anual superou o recorde alcançado nos tempos da Cotia, entre 1983 e 1994.

O bom desempenho econômico da CAJ contrasta com o quadro de endividamento excessivo e generalizado que tem caracterizado a maior parte das cooperativas brasileiras. Segundo seu presidente, o segredo está no modelo de gestão empresarial adotado, que objetiva atender com qualidade máxima tanto associados quanto clientes.

Carlos Alberto Nakamura, 43 anos, casado, três filhos, garante que foi eleito primeiro presidente da CAJ "por acaso". Oriundo do mercado financeiro, esse administrador de empresas formado pela USP e com especialização em comércio exterior tornou-se agricultor há sete anos, produzindo uvas no vale do São Francisco.

Agroanalysis *procurou Carlos Alberto para conhecer melhor o processo de modernização e crescimento alcançado pela fruticultura nordestina, que alcançou padrão de exportação.*

■ *Como foi a fundação da CAJ?*

— Com a crise da Cotia, alguns poucos cooperados resolveram fundar a Cooperativa Agrícola Juazeiro da Bahia. Foi um processo complicado; muitos dos antigos cooperados da Cotia estavam completamente decepcionados com o sistema cooperativista. E esse foi o principal desafio que enfrentamos: manter coesos os novos cooperados e atrair os demais produtores.

■ *Qual a principal fonte de receita da CAJ?*

— Como em qualquer cooperativa, é a prestação de serviços. A CAJ obtém melhores preços de venda para seus associados e consegue insumos mais baratos e com prazos mais dilatados que são repassados aos associados. Além disso, a cooperativa presta uma série de serviços a seus cooperados, como veremos adiante. Para prestar esses serviços, a CAJ cobra uma taxa de contribuição dos associados que hoje é de 12% sobre o produto comercializado.

■ *Qual é o principal produto comercializado pela CAJ?*

— O principal produto comercializado pela cooperativa é a uva, variedade de Itália, uva de mesa. E a manga, em grande volume. Também comercializamos, em menor quantidade, o maracujá, a pinha, um pouco de acerola, e estamos fazendo algumas experiências com figo.

■ *Como são as condições climáticas na área de atuação da cooperativa?*

— Eu diria que o vale do São Francisco, isto é, o duplo pólo Juazeiro-Petrolina, é uma região privilegiada pelo seu aspecto climático; em função desse privilégio e do controle da irrigação através de aspersores e microaspersores, pode-se ter a safra de uva e indução de manga na época desejada. A grande vantagem disso é a obtenção da safra em períodos diversos das safras tanto do mercado interno como do externo — da Europa e dos EUA principalmente. Isso faz do vale do São Francisco um pólo importante economicamente, tanto para a região como na condição de fator de abastecimento do mercado interno.

■ *Quais foram as linhas gerais do método de gestão implantado?*

— O atual gerenciamento tem a preocupação de não cometer os mesmos erros da Cotia. Isso não significa que a Cotia não tivesse alguns aspectos positivos, os quais procuramos manter. A nossa preocupação básica foi modernizar todo o processo de gestão, de participação dos funcionários; casamos a idéia de revitalização do processo administrativo com a implementação paralela do programa do Sebrae, isto é, o famoso pro-

grama de qualidade. Este programa veio complementar o processo de gestão, de onde eliminamos uma série de etapas na estrutura do organograma da cooperativa, encurtando e tornando mais direta a linha de acesso do funcionário de nível gerencial à presidência. Incentivamos também a criação dos times de qualidade, fazendo uma integração mais participativa e responsável dos funcionários. Hoje podemos dizer que somos uma empresa de grande sucesso na implementação do processo de qualidade.

■ *E na área da produção?*

— Estamos implementando esse mesmo processo, com mais ênfase ainda, na área de produção, isto é, junto aos produtores rurais filiados à cooperativa. Iniciamos com a criação de um comitê de qualidade liderado por um diretor, do qual participam todos os produtores e onde se discutem os problemas detectados desde a comercialização até às prateleiras dos supermercados estrangeiros, com acompanhamento de nossos técnicos.

A CAJ tem como meta principal implementar um processo produtivo totalmente padronizado. Estamos investindo forte nisso. Já implantamos processos de avaliação de pré-colheita, colheita, *packing*, pós-colheita e de toda a infra-estrutura de produção. Isso significa que o produtor da CAJ opera com procedimentos e infra-estruturas padronizados, com embalagem, processamento, resfriamento e transporte uniformizados dentro da cooperativa.

■ *Quais são os serviços prestados pela cooperativa no fornecimento de insumos?*

— É importante ressaltar que todo cooperado da CAJ se encontra em constante aprendizado. Nossos técnicos orientam o produtor para que faça o planejamento de suas necessidades de insumos, o que facilita o processo seguinte, de centralização das compras. Havendo centralização das compras em períodos escalonados, ganhamos no volume, obtemos vantagens nos preços e nos prazos de pagamento das faturas. Isso significa que o nosso produtor paga mais barato por suas compras, não só de embalagens, mas de adubos, defensivos, transportes. O produtor faz seu planejamento e discute com o técnico a programação de adubação e poda do seu parreiral ou pomar. Não precisa vir à CAJ para adquirir insumos. Ele faz o planejamento com o técnico, e esse planejamento é entregue na área de compras da cooperativa. A área de compras, junto com o setor de distribuição, encarrega-se, periódica e automaticamente, da entrega desses produtos, dentro do cronograma estabelecido. Isso significa que o nosso produtor não se preocupa com a parte burocrática do processo; fica tranqüilo para cuidar do campo e da produção, o que é sua real tarefa.

O principal desafio que a CAJ teve que enfrentar foi manter coesos os novos cooperados e atrair os demais produtores, que haviam se decepcionado com a Cotia.

■ *Quais são os principais mercados onde a CAJ atua?*

— No mercado interno, distribuímos frutas de norte a sul do país. Discutimos padrões de qualidade com nossos distribuidores, sentamos à mesa para discutir estratégias de comercialização e selecionamos nossos distribuidores conforme o padrão de qualidade que cada mercado exige.

No mercado externo a CAJ é uma empresa que tem um volume significativo de vendas, em se tratando do vale do São Francisco. O padrão de qualidade é reconhecido internacionalmente. Temos clientes quase exclusivos na Inglaterra e estamos desenvolvendo um trabalho bastante sério, alavancado por *marketing* não muito agressivo, porque ainda estamos em fase inicial. A questão crucial para se participar do mercado externo de frutas é o problema de qualidade, o processo de padronização e cumprimento dos compromissos assumidos. Isso não é uma coisa fácil, porque é preciso conciliar custo e benefício, preço de mercado interno, preço competitivo no mercado externo etc. A CAJ abriu espaço na Europa, basicamente em países importantes como Inglaterra, França, Alemanha, este último com enorme potencial depois da unificação. Estamos na Holanda, na Bélgica, na Suíça, na Escandinávia. Estamos entrando nos EUA com a uva e em breve com a manga, assim que obtivermos certificação do Departamento da Agricultura. Ensaiamos ainda a entrada no ex-bloco comunista. Brevemente estaremos visitando a Áustria, país de alto nível de renda, com o perfil de consumidor cativo da uva Itália, importante pelo seu sabor moscatel. Estamos em plena gestão para entrar no mercado japonês. Mas isso depende muito de toda uma estratégia comercial, de *marketing*, investimento, consolidação de marca no mercado.

■ *Quais são as vantagens das frutas da Bahia na conquista de mercados externos?*

— No mercado de frutas, a Bahia é extremamente competitiva, em função de sua localização geográfica. Somos privilegiados pelo clima. Em lugar nenhum do planeta se encontra o padrão de coloração, sabor, maturação e graduação *Brix* encontrados na região do vale do São Francisco. Isso faz com que o nosso produto seja diferenciado. Como o mercado vem se tornando extremamente competitivo, temos que nos preparar, sair na frente para manter essa grande vantagem, sobretudo no que diz respeito à qualidade do produto. A demanda de produtos tipo exportação é crescente na Alemanha. Estamos em expansão na Escandinávia, Suíça e Áustria. O mercado dos EUA é potencial, ainda não podemos avaliar o seu tamanho. Estamos em fase de pesquisa.

Mas, com certeza, o mercado de manga é extremamente promissor em toda a Europa, EUA e Ásia. Falta apenas à região produtora melhor se organizar, unir-se mais e trabalhar em conjunto todos esses mercados. Acredito que o volume de manga vendido hoje no mercado pode ser tranqüilamente triplicado ou quadruplicado a uma rentabilidade adequada aos nossos custos.

■ *E o Mercosul?*

— Antes mesmo da criação do Mercosul, através do BGMB — Brazilian Grape Marketing Board — já vínha-

mos mantendo algumas relações comerciais que vêm se estreitando ao longo do tempo. Aumentamos um pouco os volumes de exportação de uva e manga para a Argentina em períodos propícios ao aproveitamento de nichos de mercado. Precisamos amadurecer o entrosamento com os empresários argentinos, de forma que haja uma relação comercial mais séria e que possamos cumprir a nossa parte nas exportações, e eles a deles. Indiscutivelmente, há uma convergência de interesses que tende a evoluir para uma forma de intercâmbio mais direto com o Mercosul, facilitando as relações comerciais em geral, e em particular as que envolvem a fruticultura do Nordeste.

■ *A CAJ já tem participação consolidada em segmentos do mercado externo?*

— Atualmente, na verdade, estamos na fase de consolidação desse mercado, na medida em que já trabalhamos a padronização, a qualidade. Atendemos a todas as exigências que nos são feitas pelos importadores. Controlamos o processo de qualidade. O *timing* tem que estar estritamente coordenado, desde o início da colheita até a chegada do produto ao porto de destino. Determinamos o tempo máximo entre o corte da uva no parreiral e sua entrada na câmara fria, o que tem conseqüências relevantes do ponto de vista da duração do produto na prateleira do supermercado. Quanto antes a uva passar pelo choque térmico de resfriamento após o corte, mais longas serão sua *shelf life* e a manutenção do padrão de qualidade que o supermercado exige.

Todos esses cuidados são checados e avaliados safra por safra. Enviamos, planejadamente, grupos de produtores para a Europa, onde vão constatar *in loco* quais são os problemas daquela safra determinada, quais os pontos fortes e os pontos fracos, onde precisamos melhorar. Ao mesmo tempo em que fazemos essas visitas, convidamos os importadores a nos visitarem. Nesse processo existe um intercâmbio de informações, tecnologia e idéias, no sentido do constante aprimoramento da padronização e da qualidade.

■ E *quais são os principais problemas da região?*

— Nossos principais problemas poderiam ser resumidos em termos de custos: custos terríveis de transporte rodoviário ou de operacionalização de serviços nos portos, custos altíssimos de afretamento de navios, de carga e descarga nos portos de destino. Temos além disso os gastos com energia elétrica e uma carga tributária muito forte e muitas vezes injusta, como o ICMS sobre fretes por exemplo. Existem os encargos sociais que incidem sobre a folha de pagamento. Todos os produtores da CAJ têm seus empregados registrados devidamente, todos recolhem os tributos rigorosamente em dia. Temos como programa um compromisso social. A grande área de produção da CAJ inclui escolas, creches, o que aumenta enormemente os custos agregados. Não obstante, temos problemas de infra-estrutura, sem mencionar as grandes distâncias entre o vale do São Francisco e o porto de Salvador ou o de Suape. As estradas são extremamente precárias, necessitando de investimento do governo federal. Além disso, a logística necessária à remoção de volumes das fazendas envolve gastos em toda a infra-estrutura, porque são extensas as distâncias entre uma fazenda e outra. É preciso fazer uma engenharia da distância.

A grande vantagem do clima do vale do São Francisco é a obtenção da safra em períodos diversos das safras tanto do mercado interno como do externo — da Europa e dos EUA principalmente.

■ *O selo verde traz preocupação?*

— O selo verde era inicialmente um instrumento de cunho ecológico que se tornou instrumento político de protecionismo.

O mundo hoje converge para produtos orgânicos. Acreditamos que num prazo de cinco, no máximo 10 anos, a agricultura mundial estará preocupada com a agricultura orgânica e que esta vai praticamente inibir a existência do selo verde. Os países desenvolvidos estão trabalhando com afinco para reduzir a aplicação de defensivos agrícolas, e o Brasil está aderindo a esse procedimento através de órgãos oficiais e de institutos técnicos como o IAC, a Embrapa, a Codevasf. O próprio Sebrae tem auxiliado com programas de sustentação para que nos seja possível trabalhar e desenvolver pesquisas técnicas que nos permitam produzir com um mínimo de aplicações de defensivos.

■ *Como o crescimento da produção mundial de uvas sem sementes pode impactar a produção da uva Itália?*

— A uva sem semente é uma realidade no mercado mundial; os principais mercados consumidores, EUA e Europa, estão convergindo para ela. Isto significa que, à medida que a sua produção aumenta, a *seedless* vai tirando um pouco do espaço da uva Itália, com semente. Acreditamos que haverá uma redução significativa no consumo da uva Itália, mas existem consumidores cativos. Porque há uma diferença fundamental entre a uva Itália e a maioria das variedades sem semente: o sabor moscatel da uva Itália. Seu consumidor jamais vai trocá-la pela *seedless*, porque esta não tem um sabor característico. A variedade Itália é mais doce. Como o mundo tende para a facilidade, para o comodismo, da mesma forma que a uva sem semente, no futuro deverão fazer muito sucesso o melão, a melancia e talvez mesmo a pinha sem semente. Mas ao mesmo tempo estamos nos preparando para trocar parte de nossos parreirais. Estamos pesquisando a uva Itália sem semente. Aí sim, ela seria imbatível na conquista de mercado.

■ *Qual é a importância da formação da CAJ na região e na Bahia?*

— Temos consciência da importância da formação da CAJ na região. Foi muito importante a continuidade da existência de uma cooperativa organizada na região. A maioria das cooperativas no Brasil passa por um processo terrível de inadimplência. A CAJ porém se estruturou de forma diferente. Para isso tivemos que correr alguns riscos, tivemos que trabalhar muito para formar a consciência do nosso produtor. Isso exigia uma mudança de mentalidade na estrutu-

ra administrativa para que conseguíssemos manter associados os produtores que confiaram nessa nova fase de desenvolvimento cooperativista na região. Tanto no que se refere à infra-estrutura como no que diz respeito à nossa participação, sabemos que esse processo teve um importante impacto local. Há constante troca de idéias com entidades oficiais como a Codevasf, a Embrapa e outros órgãos de pesquisa. Sabemos que esse impacto transcende a nossa região, estendendo-se aos estados onde temos clientes, e chegou a influenciar o próprio estado da Bahia como um todo, chamando atenção para o aspecto da agregação e do cooperativismo.

■ *A mão-de-obra local atende às necessidades da cooperativa?*

— Esse é ainda um problema sério na região do vale do São Francisco: a qualidade da mão-de-obra. Hoje, após 15 anos de atuação pedagógica, essa dificuldade foi minimizada, quase contornada. Nossos produtores conseguiram equacionar o problema da mão-de-obra por meio de constante especialização. Foi um trabalho árduo, difícil, porque o trabalhador nativo não estava acostumado a normas e procedimentos. Se ele tinha cesta básica para uma semana, não ia trabalhar na semana seguinte. Hoje, conscientes de sua importância no processo produtivo, conseguimos fazer com que o pessoal que trabalha conosco seja mais estável. A política da cooperativa na área social favoreceu muito a estabilidade do trabalhador rural. Criou-se uma infra-estrutura com a construção de casas onde ele possa abrigar a família, creches para seus filhos e alguns benefícios como a participação nos resultados da cooperativa. Na área administrativa implantamos o programa de qualidade total e estamos estendendo benefícios adicionais aos funcionários através da participação nos resultados.

A mão-de-obra de que necessitamos é especializada. O nosso trabalhador é um especialista e tem plena consciência disso. Da mesma forma como contamos com técnicos especializados na área comercial ou na área industrial, poderíamos dizer que temos técnicos na área rural e de campo. Precisamos ter um podador de uva, uma raliadeira, uma desbastadeira, alguém que saiba fazer uma poda verde, coisas dessa natureza. Podemos dizer que o problema da qualidade da mão-de-obra já passou por um período traumático, hoje bastante minimizado.

Há uma convergência de interesses que tende a evoluir para uma forma de intercâmbio mais direto com o Mercosul, facilitando as relações comerciais em geral, e em particular as que envolvem a fruticultura do Nordeste.

■ *E quanto aos salários, como você avalia a posição da CAJ no mercado de trabalho local?*

— Eu diria que a CAJ é uma cooperativa moderna que faz pesquisa de salário. Aliás ela foi pioneira na região nesse aspecto. Nossos competidores estão sempre sendo avaliados. Podemos garantir que a nossa faixa salarial, em todos os níveis, está extremamente competitiva. A cooperativa tem um quadro de funcionários bastante estável.

Investimos em treinamento, concedemos um programa de benefícios e estamos fazendo uma avaliação do programa de remuneração variável. Desejamos que a comissão dos funcionários que trata desse aspecto na cooperativa saiba evoluir para uma proposta adequada à matéria. É uma matéria extremamente importante, porque fala ao bolso. Mas estamos tranqüilos quanto a isso, porque à medida que a cooperativa evolui, ela ocupa um espaço maior e paralelamente pensamos estender os benefícios dessa expansão aos colaboradores cooperados, tanto funcionários da área administrativa quanto da área de produção.

■ *A CAJ planeja montar unidades agroindustriais?*

— Entendemos que a introdução da agroindústria na região tende a ser uma conseqüência natural do processo de verticalização. As áreas produtivas do vale ainda estão operando com a metade da sua capacidade e se expandem rapidamente. Hoje o vale do São Francisco planta 4 mil hectares de uva e em torno de 8 a 9 mil hectares de manga. Com o advento da uva sem semente, teremos dobrado essa área facilmente. Enquanto isso, as áreas de manga estão crescendo a uma proporção de 20 a 30% ao ano, o que significa que em cinco ou seis anos teremos grandes áreas e precisaremos introduzir o processo industrial na região. Esse processo já está sendo estudado, mas não se podem fazer ainda investimentos de grande vulto, porque não temos volumes excedentes para desenvolver um trabalho agroindustrial.

No curto prazo, estamos preocupados com a definição do *packing house*, porque é através dele que se pode consolidar o processo industrial na região. O programa da CAJ inclui o desenvolvimento de um *packing house* para manga avaliado em torno de US$6 milhões.

Estamos também preocupados em desenvolver o mercado, através de um *marketing* agressivo na Europa e nos EUA para o consumo de uva e manga. Estamos tentando abrir o mercado asiático para ter a real dimensão do volume excedente, atendido o mercado interno, e ingressar na industrialização. Ademais, apenas a manga e a uva produzidas pelos cooperados não seriam suficientes para investir no processo de agroindústria, pela acentuada sazonalidade dessas frutas. É preciso trabalhar novos produtos, novos segmentos e atividades perenes de forma a garantir a sustentação para uma indústria de processamento múltiplo. O risco é muito elevado. O dinheiro que se investir hoje só trará resultados daqui a cinco anos. Temos que estar muito cientes e conscientes, primeiro, da necessidade, e segundo, das alternativas de investimento. Felizmente contamos com o apoio do Desembanco, das secretarias do governo da Bahia e de órgãos importantes como o Banco Mundial.

Entrevista de Inês Teresa Lyra G. da Costa