Janela Aberta

A volta dos contratos

MARCOS FAVA NEVES

O sistema agroindustrial citrícola brasileiro (seqüência de transformações desde os insumos até o consumidor final) sempre foi um dos poucos motivos de orgulho para nós, pesquisadores no agribusiness, em debates internacionais. Primeiro porque somos líderes, o que já nos possibilita um certo *ar superior*, e depois, por ser um sistema eficientemente coordenado, o que nos deixa mais *superiores* ainda. Numa análise sistêmica, porém, certos pontos ainda dificultam a adequada coordenação do sistema citrícola. O principal, sem dúvida, é a relação conflituosa entre produtores de frutas e indústrias.

De maneira resumida, essa relação pode se dar das seguintes formas: venda à indústria sem qualquer tipo de arranjo contratual (o que observamos na safra passada, devido ao impasse — uma solução ineficiente para todos); venda à indústria através do contrato padrão (eliminado na última safra); venda à indústria através de contratos especiais de maior prazo e melhores condições (os "martelinhos de ouro"); contratos de *toll processing* (arrendamento de capacidade industrial por produtores, vendendo suco) e verticalização através de construção de indústria própria. Vou me concentrar nas duas últimas.

Pesquisando sobre o *toll processing*, encontrei os seguintes resultados: trata-se de uma relação que ocorre há mais de 10 anos no setor, e, do lado dos produtores, o principal motivo levantado para a ocorrência desse tipo de relação seria o desejo de incorporar margens da indústria, fuga do contrato padrão, possuir grande volume de frutas, insatisfação na administração de colheita e frete pela indústria, utilizar facilidades de que possa dispor no comércio externo, efetivo controle de qualidade de sua fruta e aprendizado, já que é um estágio obrigatório para quem quer se integrar verticalmente montando uma indústria.

Já para as indústrias, os motivos de ceder capacidade produtiva seriam: reduzir ociosidade, obter receita adicional (US$1,00 por caixa processada), menor necessidade de capital de giro (dispensando adiantamentos na compra de frutas), possibilitar melhor planejamento industrial e obtenção de escala para operar eficientemente o transporte e a comercialização de suco. Além disso, demonstrar ao produtor e ao mercado as vantagens do estreitamento de relações.

O que temos observado recentemente é que, devido à elevada especificidade dos ativos (o ativo é específico para a atividade e sua realocação é custosa para outra atividade) e à elevada incerteza envolvida nessa relação, percebe-se uma forte tendência de verticalização, nos dois sentidos: tanto nas indústrias em adquirir pomares próprios, já chegando próximo a 50% da fruta necessária em alguns casos, quanto dos produtores, montando novas indústrias, ignorando a já elevada capacidade ociosa do setor (estimada em 30%).

A teoria contudo nos diz que esta pode não ser a solução mais eficiente para o sistema. A especialização diz que seria melhor as indústrias concentrarem suas atividades no que sabem fazer melhor, processar as frutas e comercializar o suco e outros derivados, principalmente na Europa, e investir pesadamente no desenvolvimento dos novos mercados asiáticos. Para isso contam com executivos extremamente capacitados e o apoio de uma associação não menos capacitada. Imobilizar grande quantidade de recursos em terras e pomares pode não ser o melhor uso. Outro investimento necessário seria o de estimular o consumo no promissor mercado brasileiro e melhorar ainda mais a questão do sabor do pasteurizado (caixinha *tetrapack*), ainda não resolvida. Esses investimentos já estão ocorrendo, com destaque para as parcerias indústria-distribuição (Citrovita-Danone, Cargill-Nestlé, CTM-Santista e Parmalat). Nesta linha, há a ameaça dos sucos prontos frescos (não passam pelas indústrias), que estão literalmente invadindo nossas padarias, esquinas e praias, com sabor de suco fresco mas qualidade suspeita quanto à higiene no processamento, o frescor etc.

Os produtores de frutas, por sua vez, deveriam estar buscando economias de escala e especialização cada vez maiores na atividade em que são os especialistas. Eles têm pouco conhecimento das normas de funcionamento do mercado internacional de suco. Sua entrada nesses mercados pode trazer problemas a médio prazo para o sistema citrícola brasileiro como um todo. Além do que, se considerarmos a produção da Montecitrus em conjunto com a Cambuhy (recente *joint venture*), teríamos um quadro onde as cinco maiores empresas — Cutrale (28,9% das exportações de suco em 1995), Citrosuco (24,7%), Coinbra (13,3%), Cargill (9,4%) e Cambuhy-MG (9,4%) — teriam perto de 86% do total exportado. As barreiras à entrada são grandes, e em princípio as chances de sucesso para novas e pequenas empresas dependeriam sobretudo de um produto fortemente diferenciado, que considero de difícil consecução.

Talvez a solução mais eficiente para o sistema agroindustrial citrícola brasileiro a médio e a longo prazos seja o estabelecimento de contratos entre indústrias e produtores (ou mesmo *pools*), com prazos maiores, sem atitudes oportunistas, visando uma parceria de longo prazo onde todos ganham, coisa que nós, brasileiros, por nossos problemas peculiares, só recentemente estamos começando a aprender.

Pesquisador do Pensa/FEA/USP e professor na área de marketing *na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, Campus de Ribeirão Preto.*

NÃO CIRCULA NÃO CIRCULA