

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE



1290000764



TCC/UNICAMP So89i

**INSTITUTO DE ECONOMIA**

**MONOGRAFIA**

**"A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SUCO DE LARANJA"**

*Autor: Mario Nascimento Souza Neto*

*Monografia orientada pela Prof.  
Ana Lucia G. Silva, tendo como  
banca examinadora o Prof. Rinaldo  
Garcia Fonseca*

Campinas/1994 ✓

TCC/UNICAMP  
So89i  
IE/764

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
UNICAMP

## AGRADECIMENTOS

Constuma-se afirmar não ser conveniente, em um texto acadêmico, fazer muitos elogios ao orientador de um trabalho. Peço permissão para, neste momento, transgredir a norma e manifestar minha sincera gratidão à professora Ana Lucia, não apenas pela orientação segura, mas principalmente, pela liberdade concedida quanto aos rumos e objetivos da pesquisa, bem como o espírito aberto para enfrentar um terreno novo para ambos, orientador e orientado. Acredito também que muito da qualidade deste trabalho se deve à sua leitura atenta, precisa e meticulosa.

Ao professor Rinaldo, que gentilmente concordou em realizar o trabalho de banca desta monografia, também devo agradecer os conselhos e avisos fornecidos, muito úteis principalmente quando da elaboração de alguns dos capítulos deste trabalho.

No campo pessoal, devo agradecer à toda a moçada que compõe a turma de 1991, em especial a galera do "Império do Mal": Nica, Rita, Fabinho, Goiabinha, Jean, Campeão, Piva, Kina, Belô, Dugalo, Ceci, Metralha & Cia. Também ao Gui, Valéria, Miri, Bambino, Pira, Dani e tanta gente que tornou este período tão divertido, alegre, descontraído e informal. Eurico, Elisa e Vanessa, irmão e irmãs que ganhei nestes quatro anos, um abraço todo especial para vocês. Sempre que precisar, estamos aí para o que der e vier!

Ao povo lá de casa: Dri, Cacá e Márcio. Conviver é aprender, e se posso fazer algo além de agradecer a tudo que vocês fizeram por mim, é dizer que realmente aprendi muito com vocês! E a todos que, de algum modo, compartilham dos resultados de minha vida: Gé e Marli; Eliana, Peter e Du; Luiz Carlos, Ivani, Mario Luiz, Andreia e Lilo; Leda; José Pedro e Cleide.

À Cristiane, que pacientemente revisou todo este trabalho, sou duplamente devedor: pouco pela tarefa de revisão, e muito pelo amor e carinho demonstrado, não só pela quantidade mas sim pela intensidade, e pela força transmitida nos momentos em que mais precisei. Tudo de bom, gracinha!

Por fim, dedico este trabalho a Mario e Sílvia. Não existem palavras que possam expressar o quanto lhes sou grato, uma vez que a eles devo tudo. Somente quero terminar, dizendo que seu exemplo de vida ficará para sempre guardado na minha memória, pois o exercício de educação não prescinde jamais da difícil tarefa de construir e enobrecer um caráter.

A todos vocês, o meu muito obrigado.

**ÍNDICE****APRESENTAÇÃO**

AGRADECIMENTOS.....	A-1
ÍNDICE .....	A-2
RELAÇÃO DE TABELAS E GRÁFICOS.....	A-3
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>I-1</b>
<b>A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SUCO DE LARANJA: INSERÇÃO INTERNACIONAL.....</b>	<b>1-1</b>
ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SUCO DE LARANJA .....	1-1
CRIAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SUCO DE LARANJA (1960-1979).....	1-4
A EXPANSÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SUCO DE LARANJA (1980-1990) .....	1-8
CENÁRIO ATUAL.....	1-14
<b>FATORES DE COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SUCO DE LARANJA.....</b>	<b>2-1</b>
OS DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE .....	2-1
ANÁLISE DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE SISTÊMICOS .....	2-5
ANÁLISE DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE ESTRUTURAIS .....	2-10
ANÁLISE DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE INTERNOS ÀS EMPRESAS.....	2-20
AVALIAÇÃO GLOBAL.....	2-23
<b>TENDÊNCIAS E CENÁRIOS: OS NOVOS DESAFIOS PARA A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SUCO DE LARANJA .....</b>	<b>3-1</b>
DESEMPENHO EVOLUTIVO.....	3-1
TENDÊNCIAS NACIONAIS.....	3-8
TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS .....	3-12
AVALIAÇÕES E POSSIBILIDADES .....	3-17
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>C-1</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>B-1</b>

## RELAÇÃO DE TABELAS E GRÁFICOS

[TABELA I.1]	BRASIL - Empresas Processadoras e Número de Extratoras 1970-1990 .....	1-5
[TABELA I.2]	BRASIL - Exportações de Suco de Laranja Concentrado e Congelado 1970-1993 .....	1-6
[TABELA I.3]	BRASIL - Destino das Exportações de Suco de Laranja Concentrado e Congelado por Região 1975-1988 .....	1-11
[TABELA I.4]	SÃO PAULO(BRASIL) - Produção e Utilização de Laranjas 1979/80-1993/94 .....	1-13
[TABELA I.5]	Cotações Internacionais de Suco de Laranja (New York) 1984-1994 .....	1-16
[TABELA II.1]	Comparação dos Custos de Produção: Brasil , EUA , México 1990/91.....	2-12
[TABELA III.1]	BRASIL - Exportações Globais, Exportações de Manufaturas e Exportações de Suco de Laranja (FCOJ) 1986-1993 (Meses Selecionados).....	3-2
[TABELA III.2]	BRASIL - Exportações Globais, Exportações de Manufaturas e Exportações de Suco de Laranja (FCOJ) 1986-1993 .....	3-4
[TABELA III.3]	BRASIL - Comparação entre Índices Setoriais de Preços de Exportação e de Quantidades Exportadas ("Quantum") 1974-1992 .....	3-6
[GRÁFICO I.1]	BRASIL - Evolução Comparativa: Quantidade Exportada x Cotação Internacional do Suco de Laranja Concentrado e Congelado 1970-1993 .....	1-7
[GRÁFICO I.2]	BRASIL - Destino das Exportações de Suco de Laranja Concentrado e Congelado por Região 1975-1988 .....	1-12
[GRÁFICO I.3]	Cotações Internacionais de Suco de Laranja (New York) 1984-1994 .....	1-16

[GRÁFICO II.1]	EUA - Distribuição Percentual dos Custos de Produção 1990/91.....	2-13
[GRÁFICO II.2]	BRASIL - Distribuição Percentual dos Custos de Produção 1990/91.....	2-14
[GRÁFICO II.3]	MÉXICO - Distribuição Percentual dos Custos de Produção 1990/91.....	2-15
[GRÁFICO III.1]	BRASIL - Participação das Exportações de Suco de Laranja (FCOJ) nas Exportações Globais e de Manufaturas 1986-1993 (Meses) .....	3-3
[GRÁFICO III.2]	BRASIL - Participação das Exportações de Suco de Laranja (FCOJ) nas Exportações Globais e de Manufaturas 1986-1993 .....	3-5
[GRÁFICO III.3]	BRASIL - Evolução Comparativa de Índices de Preços de Exportação e Quantidades Exportadas para os Setores 1974-1992 .....	3-7

## INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo desenvolver um estudo sobre a indústria brasileira de suco de laranja.

O principal problema que orientou esta pesquisa consistiu em verificar se uma determinada trajetória de evolução, seguida pela indústria desde a década de 1960 até o final da década de 1980, e que permitiu a criação e consolidação de um moderno e competitivo parque industrial, está apresentando sinais de alteração. A contrapartida deste movimento, e que complementa o problema abordado pela pesquisa, consistiu em verificar o grau de profundidade de tais alterações: tratam-se de simples oscilações conjunturais ou de mudanças de caráter estrutural, que podem afetar de forma profunda a indústria brasileira. A este problema se associou a necessidade de determinar e estudar quais as estratégias que as empresas a serem estudadas estão desenvolvendo em face destas alterações.

A justificativa para a escolha deste objeto de análise decorreu da observação de diversos fenômenos que vêm sendo presenciados no setor de suco de laranja: a retomada da produção nacional dos EUA; a consolidação do NAFTA e o surgimento do México como importante país produtor de suco de laranja; e o ingresso de novas indústrias produtoras de suco de laranja no mercado brasileiro, o que coloca os produtores já estabelecidos sob uma pressão competitiva adicional.

Este trabalho divide-se em três capítulos. O primeiro, "A Indústria Brasileira de Suco de Laranja: Inserção Internacional", apresenta um apanhado histórico da evolução desta indústria, concentrando atenção no período posterior à década de 60, e procurando situar a indústria no cenário atual. No segundo capítulo, "Fatores de Competitividade da Indústria Brasileira de Suco de Laranja", procura-se relacionar e avaliar os principais fatores de competitividade presentes na indústria, bem como sua importância em face das características nacionais e internacionais. O terceiro e último capítulo, "Tendências e Cenários Os Novos Desafios para a Indústria Brasileira de Suco de Laranja", procura divisar as novas tendências que se apresentam, em nível nacional e internacional, bem como procura traçar eventuais trajetórias para o setor. Por fim, na conclusão, ocorre a verificação das hipóteses que nortearam o desenvolvimento deste trabalho, e que foram esboçadas quando da elaboração do projeto de monografia.

## **I. A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SUCO DE LARANJA: INSERÇÃO INTERNACIONAL**

Neste capítulo, procura-se realizar um breve histórico do processo de criação, consolidação e expansão da indústria brasileira de suco de laranja. Ao final, procura-se construir o cenário atual em que a indústria se encontra e o panorama internacional atual com o qual se defronta.

No primeiro item, examinam-se as condições prévias que tornaram possíveis os investimentos em unidades processadoras de suco; o segundo item descreve a trajetória de consolidação da indústria, de meados da década de 60 até o final da década de 70; o terceiro item compreende a "idade de ouro" da indústria (e da atividade citrícola como um todo), que se estende ao longo da década de 80; e por último, apresenta-se o cenário atual, nacional e internacional.

Este capítulo é descritivo, atendo-se aos fatores que condicionaram a criação e expansão da indústria (quando necessário, são fornecidos informes pormenorizados). A análise aprofundada dos fatores competitivos, que, em última instância, estão na base do sucesso desta indústria, será desenvolvida no segundo capítulo deste trabalho.

### **I.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SUCO DE LARANJA**

Antes de descrever o processo de criação da indústria brasileira de suco de laranja, deve-se justificar o porquê da eleição desta como pólo dinâmico a ser estudado, no conjunto de atividades que compõem o complexo citrícola brasileiro.

A indústria de suco de laranja é parte integrante de uma cadeia de agentes econômicos inter-relacionados, que se inicia nos fornecedores de insumos agrícolas, perpassa os agricultores que se dedicam ao cultivo de laranja, continua na indústria que processa a safra agrícola e a transforma em suco congelado e concentrado, e se estende através da rede de distribuição e comercialização, nacional e internacional. Desta forma, insere-se no contexto de um complexo agroindustrial (SIFERT F<sup>o</sup>; 1992)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Existem diversas noções que se aplicam ao conceito de complexo agroindustrial (ou "agribusiness")

Porém, o estudo do complexo, por si só, é irrelevante, uma vez que este conceito "(...) não tem peso teórico, (...) na medida em que não dá conta de explicar sua própria dinâmica, ou seja, a lógica de seu próprio processo de transformação." (SIFFERT F°; 1992:6). Então, o estudo deve centrar-se sobre o pólo dinâmico do complexo agroindustrial, sendo que este se situa na atividade industrial.

Segundo SIFFERT F° (1992), a razão de a indústria ser o pólo dinâmico deve-se aos seguintes fatores básicos: é a indústria que possui a capacidade de reter a maior parcela do excedente gerado no conjunto de atividades; e foi a indústria o agente que viabilizou a penetração e ampliação da produção brasileira no mercado internacional<sup>2</sup>.

As origens da atividade industrial brasileira no setor citrícola remontam ao período que antecede a eclosão da Segunda Guerra Mundial, no qual a produção de laranja no estado de São Paulo ganha fôlego, principalmente como "cultura alternativa" para os produtores de café, que se defrontavam com uma crise grave<sup>3</sup>.

Desde seu início, a atividade citrícola se integrou à lógica de produção cafeeira, utilizando-se da rede logística existente, bem como soube se aproveitar dos conhecimentos produzidos nos institutos públicos de pesquisa (SIFFERT F°; 1992 e MAIA; 1992). É relevante notar que, nesta fase, a produção se destinava tanto ao mercado externo (exportação da fruta *in natura*) como ao mercado interno. É preciso destacar, ainda, as excelentes condições climáticas e geográficas, que se configuravam em vantagens consideráveis para a produção citrícola na região.

Em termos mais gerais, a produção citrícola no estado de São Paulo inicia sua expansão a partir de meados da década de 30, porém, logo nos anos seguintes, sofre uma profunda crise, principalmente no período compreendido entre os anos 40 e 50, em função, por um lado, da violenta retração nos níveis de comércio internacional (que viria a recuperar importância a partir da segunda

---

que poderiam ser adotadas; porém, esta discussão não é um problema que afete significativamente o objetivo deste estudo.

<sup>2</sup> O autor faz um estudo comparativo de taxas internas de retorno (rentabilidade) entre o setor agrícola e o setor industrial. A conclusão é a de que a indústria possui níveis de rentabilidade superiores aos da atividade agrícola.

<sup>3</sup> Muitos autores destacam a grande semelhança existente entre as culturas cítrica e cafeeira: a perenidade e expectativa de retorno a longo prazo; os elevados investimentos iniciais; o longo período de maturação (SEMEGHINI & NEGRI; 1986).

metade da década de 50) e, por outro, de doenças e pragas (em particular, a "Tristeza"), que dizimou plantações inteiras.

Somente a partir de fins da década de 50 e início da década de 60 é que foram retomados os investimentos em expansão da produção citrícola, com uma reorientação espacial da produção, que se direciona para as regiões norte e nordeste do estado de São Paulo (São José do Rio Preto, Bebedouro, Ribeirão Preto, Araraquara, etc.), em detrimento das regiões mais tradicionais (Limeira, Campinas, Sorocaba). Ao mesmo tempo, ocorre significativo aumento no plantio de novas variedades e qualidades de laranja, mais produtivas e com maior capacidade de resistência às doenças<sup>4</sup>.

Também o ritmo do comércio externo sofre considerável mudança, principalmente a partir da década de 60, com a elevação da demanda por frutas no mercado mundial e a conseqüente subida nos preços pagos. Aliada a esta nova dinâmica no cenário internacional, verifica-se crescente elevação do consumo interno de frutas<sup>5</sup>, o que influenciou positivamente o ritmo de crescimento da produção citrícola.

Portanto, em meados da década de 60, quando se inicia a instalação das primeiras unidades produtoras de suco de laranja, o Brasil já dispunha de uma enorme produção citrícola capaz de fornecer matéria-prima em quantidade suficiente para a indústria, tornando tais investimentos viáveis (SIFFERT F<sup>o</sup>; 1992).

A partir deste momento, começa a ser observada uma mudança na lógica da produção citrícola, na qual a indústria assume gradativamente o papel de principal mercado consumidor da produção citrícola paulista, até se tornar aquilo que SIFFERT F<sup>o</sup> (1992) considera um "mercado cativo". Daí em diante, a dinâmica do complexo agroindustrial passa a ser ditada pelo ritmo da produção industrial. A expansão acelerada do plantio, observada nos anos seguintes, reflete com exatidão esta tendência: os sucessivos incrementos na produção e exportação de suco de laranja elevam consideravelmente a demanda por matéria-prima e, conseqüentemente, os preços pagos ao produtor, incentivando

---

<sup>4</sup> Cabe destacar o importante papel dos institutos públicos de pesquisa no desenvolvimento de novas variedades e nos estudos fitossanitários, fundamentais para a garantia da qualidade da produção, ainda mais quando se trata de uma cultura perene.

<sup>5</sup> Deve-se recordar que, ao longo da década de 50, o Brasil atravessa um fenomenal processo de industrialização (governos Vargas e Kubitschek), que além de lançar as bases de consolidação de uma indústria nacional, desencadou uma rápida e violenta concentração urbana nas grandes cidades; o fenômeno da urbanização é responsável pela constituição de um enorme mercado potencial para o consumo de frutas.

novos plantios e reinvestimentos.

## **I.2. CRIAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SUCO DE LARANJA (1960-1979)**

A partir da década de 60, inicia-se a instalação, no Brasil, das primeiras indústrias produtoras de suco de laranja. A localização destas reflete a tendência à proximidade das zonas produtoras de laranja. As primeiras unidades fabris que se instalam no Brasil - a Companhia Mineira de Conservas em Bebedouro (que depois se transformaria na Frutesp), a Suconasa em Araraquara (posteriormente adquirida por terceiros e denominada Sucocítrico Cutrale) e a Citrosuco em Matão - refletem esta tendência à proximidade de fontes de matéria-prima (MAIA; 1992). Esta localização espacial permite que as indústrias obtenham ganhos, originados nos menores custos com colheita e transporte da fruta para a fábrica.

Os primeiros industriais que se instalam no Brasil são, em geral, agentes que operavam na exportação de frutas associados a grandes firmas estrangeiras que forneciam tecnologia necessária para a construção das plantas fabris. Desta forma, a indústria surge em "sintonia" com o mercado internacional. O impulso básico que desencadeou esta primeira onda industrial está fundamentado na grande quebra da safra norte-americana em 1962, que elevou (praticamente duplicando) as cotações internacionais de suco de laranja. E esta será a tônica do desenvolvimento industrial brasileiro no decorrer da década de 60: ocupação dos espaços livres no mercado internacional (MAIA; 1992).

Na década de 70, o setor industrial presencia o primeiro surto de expansão, quando a capacidade produtiva instalada, medida em toneladas anuais, passa de 47.000 para 585.000 toneladas, configurando um crescimento geométrico da ordem de 28% ao ano (SIFERT F<sup>o</sup>; 1992).

Em termos de unidades industriais, em 1970 haviam 7 indústrias, operando 76 extratoras<sup>6</sup>. Em 1975, já eram 9 unidades industriais, operando 299 extratoras. Até o final da década de 70, tinham sido instaladas 12 unidades produtoras, operando um total de 512 extratoras (MAIA, 1992). É interessante

---

<sup>6</sup> Conforme MAIA (1992), a extratora (equipamento fundamental para elaboração do suco de laranja) pode ser considerada como uma forma de unidade básica de medição de capacidade industrial (instalada e utilizada) para o setor.

notar que, desde seu surgimento, a indústria brasileira de suco de laranja se afigura extremamente concentrada, conforme pode-se observar na Tabela I.1.

**TABELA I.1**  
**BRASIL - EMPRESAS PROCESSADORAS E NÚMERO DE EXTRATORAS**  
**1970-1990**

EMPRESA	NÚMERO DE EXTRATORAS				
	1970	1975	1980	1985	1990
Sucocítrico Cutrale .....	18	84	180	180	180
Citrosuco Paulista.....	30	70	127	232	268
Frutesp .....	6	32	72	72	86
Cargill .....	12	28	80	120	120
Outras.....	10	85	53	106	163
Total.....	76	299	512	710	817

Fonte: MAIA(1992:48-52).

Nota.: Algumas empresas, tais como Cargill e Frutesp se originaram da compra de antigas indústrias. Para fins de simplificação, apresenta-se a última denominação.

Em termos de volumes exportados, durante a década de 70, o Brasil exportou 1.653.226 toneladas métricas de suco concentrado e congelado, correspondendo a aproximadamente US\$ 1.169.689.080,00.<sup>7</sup> Estes dados estão disponíveis na Tabela I.2, e podem ser visualizados no Gráfico I.1.

É interessante observar que a cotação internacional do suco de laranja exportado, ao longo da década de 70, permanece razoavelmente estável, ao redor de US\$ 500.00/tonelada; porém, em 1977, ocorre uma rápida elevação dos preços, que saltam para um patamar de US\$ 1,000.00/tonelada.

As quantidades exportadas, por outro lado, apresentam constante crescimento ao longo da década. A explicação para este fenômeno reside no fato de o destino das exportações brasileiras de suco de laranja ser, em grande parte neste período, voltado para o mercado europeu, que apresentou constante elevação de importações do produto.

<sup>7</sup> Os valores de exportação estão em dólares históricos, não refletindo eventuais valorizações (ou desvalorizações). Estes números têm por finalidade fornecer uma idéia do volume total de divisas geradas pelo setor no período.

**TABELA I.2**  
**BRASIL - EXPORTAÇÕES DE SUCO DE LARANJA CONCENTRADO E**  
**CONGELADO (FCOJ)**  
**1970-1993**

ANO	VOLUME (toneladas)	COTAÇÃO (US\$/ton)	VALOR (US\$ 1000)
1970 <sup>(1)</sup>	25,429		
1971	78,868	\$475.17 <sup>(2)</sup>	\$37,475.44
1972	87,157	\$480.25	\$41,857.15
1973	120,990	\$517.83	\$62,652.66
1974	108,460	\$563.67	\$61,135.29
1975	180,903	\$451.50	\$81,677.70
1976	209,858	\$480.75	\$100,889.23
1977	213,553	\$767.42	\$163,884.13
1978	335,644	\$1,009.08	\$338,692.77
1979	292,364	\$962.58	\$281,424.71
1980	401,026	\$844.46	\$338,653.00
1981	639,047	\$944.83	\$603,798.00
1982	521,217	\$988.34	\$515,144.00
1983	553,110	\$1,099.12	\$607,930.00
1984	904,805	\$1,563.32	\$1,414,500.00
1985	484,782	\$1,407.21	\$682,186.00
1986	808,262	\$844.02	\$682,186.00
1987	754,967	\$1,110.00	\$830,502.00
1988	663,600	\$1,724.43	\$1,144,332.00
1989	730,174	\$1,395.06	\$1,018,634.00
1990	953,935	\$1,539.33	\$1,468,416.00
1991	913,503	\$985.17	\$899,955.00
1992	968,627	\$1,086.88	\$1,052,774.00
1993 <sup>(3)</sup>	975,974	\$665.45	\$665,902.00

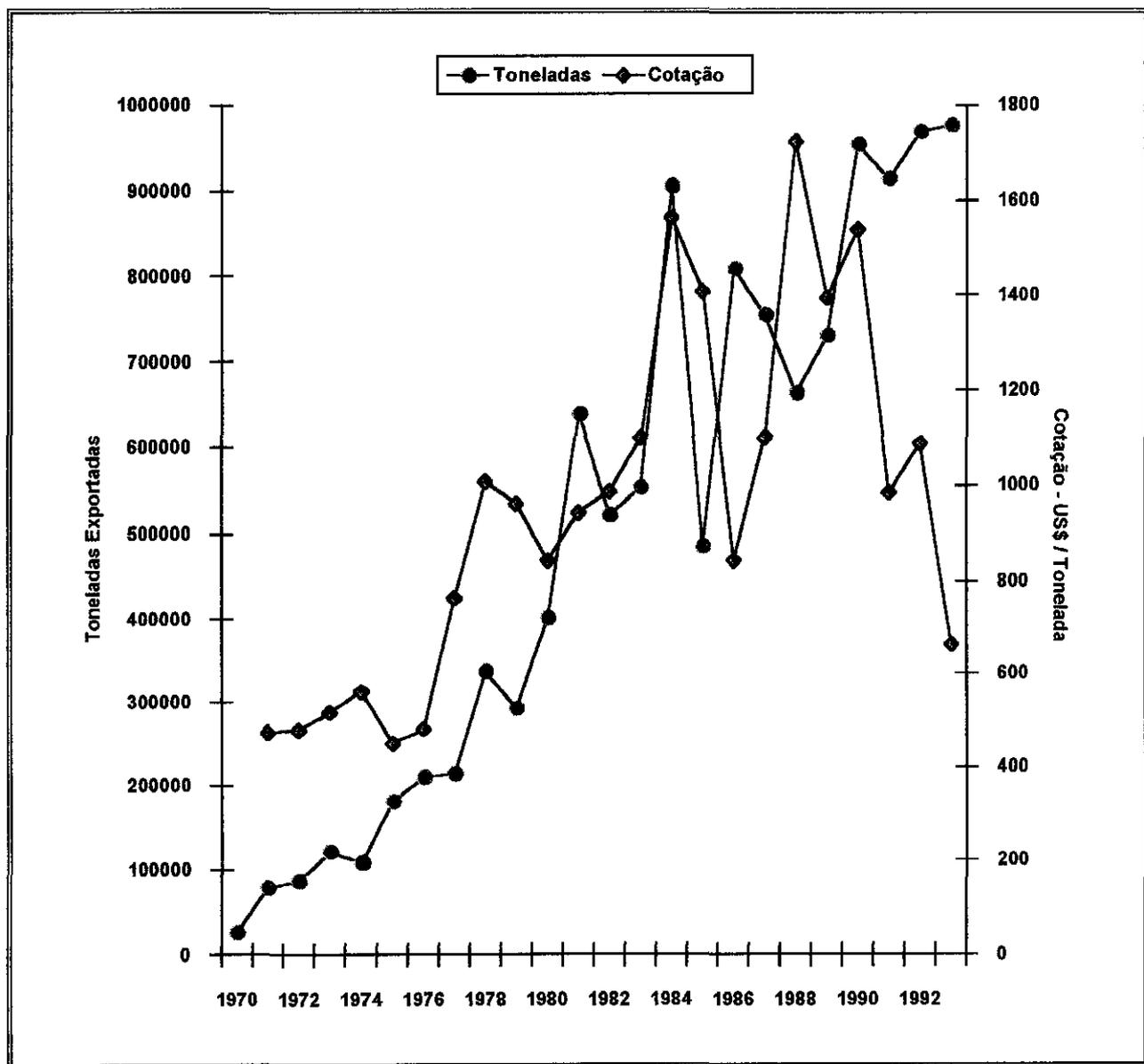
Fonte: MAIA (1992), para o período 1970 a 1979.

LIFSCHITZ (1993), para o período 1980 a 1992.

FUNCEX (1993), para o ano de 1993.

- (1) Para o ano de 1970, não estão disponíveis as cotações e os valores exportados, sendo que o volume corresponde à soma das exportações nos meses de Julho a Dezembro.
- (2) A cotação média do ano de 1971 corresponde à média das cotações mensais de Julho a Dezembro.
- (3) Para o ano de 1993, só estão computados os valores correspondentes aos meses de Janeiro a Outubro.

**GRÁFICO I.1**  
**BRASIL - EVOLUÇÃO COMPARATIVA : QUANTIDADE EXPORTADA x**  
**COTAÇÃO INTERNACIONAL DO SUCO DE LARANJA CONCENTRADO E**  
**CONGELADO**  
**1970-1993**



Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da Tabela 1.2.

A produção norte-americana, concentrada na Flórida, era capaz de suprir grande parte das necessidades de consumo do mercado interno, sendo que as exportações brasileiras para os EUA, ainda que significativas quando

comparadas ao total da produção brasileira, eram absolutamente marginais em termos de mercado americano.

Muito deste desempenho pode ser atribuído à forte intervenção governamental neste período. Primeiro, através de uma política de fixação de preços mínimos de exportação e distribuição de cotas de exportação entre as indústrias<sup>8</sup>.

Segundo, através de um amplo pacote de incentivos: financiamentos de curto prazo (capital de giro) e também de longo prazo (ampliação de capacidade) a juros subsidiados; isenção de IPI e ICM sobre exportação; isenção de Imposto de Renda sobre lucros auferidos em exportação; e mais uma série de mecanismos que estimularam o acelerado crescimento da indústria.

Ao mesmo tempo, permitia-se que estas acumulassem enorme volume de lucros, o que garantiria, no futuro, um elevado grau de autofinanciamento, característico deste setor.

Cabe lembrar, entretanto, que tais benefícios e incentivos fiscais não foram concedidos exclusivamente a esta indústria. Na realidade, faziam parte de um conjunto de instrumentos utilizados pelo governo federal para estímulo à produção industrial brasileira<sup>9</sup>. A indústria brasileira de sucos nada mais fez do que se utilizar destes instrumentos como forma de ratificar sua posição no cenário internacional.

### **1.3. A EXPANSÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SUCO DE LARANJA (1980-1990)**

A década de 1980 marca a ascensão da produção brasileira de suco de laranja no mercado internacional. O Brasil torna-se o maior produtor mundial de suco de laranja congelado e concentrado, ao mesmo tempo que assume a posição de maior exportador mundial deste produto.

A explicação para este formidável desempenho reside na série sucessiva de geadas que se abateram sobre a Flórida (principal região produtora

---

<sup>8</sup> Segundo LIFSCHITZ (1993), o Estado brasileiro atua em três pontos considerados fundamentais: normatização da concorrência; internalização dos custos financeiros; e criação de um espaço de negociação entre produtores e indústria.

<sup>9</sup> Trata-se do II PND, cujos objetivos visavam, além de consolidar o desenvolvimento industrial brasileiro, promover indústrias voltadas para a exportação, capazes de gerar divisas e aliviar a pressão exercida pelas elevadas importações sobre a balança comercial.

de laranja nos EUA), principalmente nos anos de 1981, 1982, 1984 e 1985. Para se ter uma idéia da extensão das perdas, basta citar que a produção de laranjas deste estado despenca de 211,6 milhões de caixas, em 1982, para 149,7 milhões de caixas em 1984. No mesmo período, a produção de suco de laranja cai para a metade (USITC; 1987)<sup>10</sup>.

Assim, ocorre forte reversão na produção norte-americana e o país passa da condição de exportador líquido de suco de laranja para a de maior importador mundial de suco de laranja congelado e concentrado. A indústria brasileira, que já havia se expandido durante a década de 70, acopla-se à crescente demanda norte-americana, tornando-se a principal fonte supridora e abastecedora das empresas norte-americanas que distribuem suco de laranja para o mercado consumidor final.

Em termos de capacidade produtiva instalada, esta se eleva de 585.000 toneladas anuais, em 1980, para 1.200.000 toneladas anuais, em 1990 (SIFPERT F°; 1992), configurando uma taxa geométrica de crescimento de 7% anual. Em termos de capacidade de processamento, em 1980 o parque industrial contava 12 unidades produtivas e 512 extratoras, que passam em 1985 para 710 extratoras, até alcançar em 1990 o número de 817 extratoras, distribuídas em 20 unidades industriais. A tendência à concentração da produção industrial permaneceu constante ao longo da década.

A indústria brasileira de suco de laranja tem por característica básica o elevado grau de concentração. As quatro maiores empresas que operam nesta indústria - Sucocítrico Cutrale, Citrosuco Paulista, Cargill Citrus e Frutesp - dominam 70% do total das exportações e respondem por 80% da capacidade de processamento<sup>11</sup>. Os autores SIFPERT F° e LIFSCHITZ são unânimes em classificar o setor como um oligopólio concentrado. No entender de LIFSCHITZ (1993), as principais barreiras à entrada que existem neste setor são: a escala mínima necessária para garantir um baixo custo operacional (superior a

<sup>10</sup> Para um mercado consumidor relativamente estável, da ordem de 1,3 bilhões de galões anuais, os produtores domésticos de suco de laranja dos EUA reduziram sua participação no mercado em 26% no período. Uma vez que o suco brasileiro é vendido a preços inferiores ao suco norte-americano, a margem de rendimentos operacionais das indústrias de suco norte-americanas caiu, no período, de 9,6% para 0,1% ao ano (USITC; 1987).

<sup>11</sup> A capacidade estimada de processamento, em milhões de caixas de laranja por safra, está distribuída da seguinte forma: Citrosuco, 100 milhões de caixas/safra; Cutrale, 80 milhões de caixas/safra; Cargill, 42,5 milhões caixas/safra; e Frutesp, 32 milhões de caixas/safra (SIFPERT F°; 1992:24-28). Em termos de número de extratoras, dispõe-se das seguintes informações, espelhando a posição de 1990: Citrosuco, 268 extratoras; Cutrale, 180 extratoras; Cargill, 120 extratoras; e Frutesp, 86 extratoras (MAIA; 1992).

uma produção anual de 10.000 toneladas de suco); exigências financeiras elevadas para efetuar os repasses periódicos aos citricultores; garantia de fontes de matéria-prima suficiente em volume e qualidade; e a necessidade de estruturação de uma rede logística de transporte a granel que envolve tanques e terminais portuários. Para SIFFERT F<sup>o</sup> (1992), além destas quatro barreiras citadas, existe uma adicional, que reside na manutenção planejada de capacidade ociosa, por parte das empresas líderes da indústria<sup>12</sup>.

Notadamente na região de Araraquara, estão sediadas as duas empresas que lideram o setor: a Citrosuco, na cidade de Matão, e a Cutrale, na cidade de Araraquara. Juntas, respondem por mais de 60% da capacidade de processamento da indústria (MAIA; 1992:58) e por 50% do total das exportações brasileiras de suco de laranja concentrado e congelado (LIFSCHITZ; 1993:21).

Em termos de volumes exportados, observa-se que, na década de 80, a indústria brasileira exportou um total de 6.460.990 toneladas de suco, correspondentes a um valor total de US\$ 7,837,865,000.00. Comparado ao desempenho na década de 70, observa-se uma expansão formidável das exportações, mesmo em um contexto internacional de preços elevados e ascendentes.

Este desempenho pode ser creditado a um fator básico: a quebra sucessiva da produção citrícola norte-americana, nos anos de 1981, 1982, 1984, 1985 e 1989, em decorrência das geadas que se abateram sobre a Flórida. Estas constantes quebras na produção tiveram dois impactos fundamentais: primeiramente, fizeram com que os EUA se tornasse o maior importador mundial de suco de laranja concentrado e congelado, dado que sua produção interna não mais seria capaz de suprir a demanda; por outro lado, estas quebras sucessivas praticamente excluíram os produtores norte-americanos do cenário internacional (enquanto exportadores), de forma que os produtores brasileiros ocuparam progressivamente comércio mundial de suco, a tal ponto de o Brasil se transformar em "quase-único" exportador internacional, respondendo por aproximadamente 80% do volume exportado mundialmente.

O impacto das quebras na produção americana é nítido quando se observa os dados da Tabela I.3. O consumo americano, como percentual das exportações brasileiras, passa de valores oscilando entre 15% e 20%, na década

---

<sup>12</sup> O exemplo prático desta afirmativa, segundo este autor, reside na estratégia de atuação do grupo Cutrale: de 8 unidades produtivas, apenas 5 operam efetivamente.

de 70, para valores ao redor de 50% a 55% na década de 80.

**TABELA I.3**  
**BRASIL - DESTINO DAS EXPORTAÇÕES DE SUCO DE LARANJA**  
**CONCENTRADO E CONGELADO POR REGIÃO**  
**1975-1988** (%)

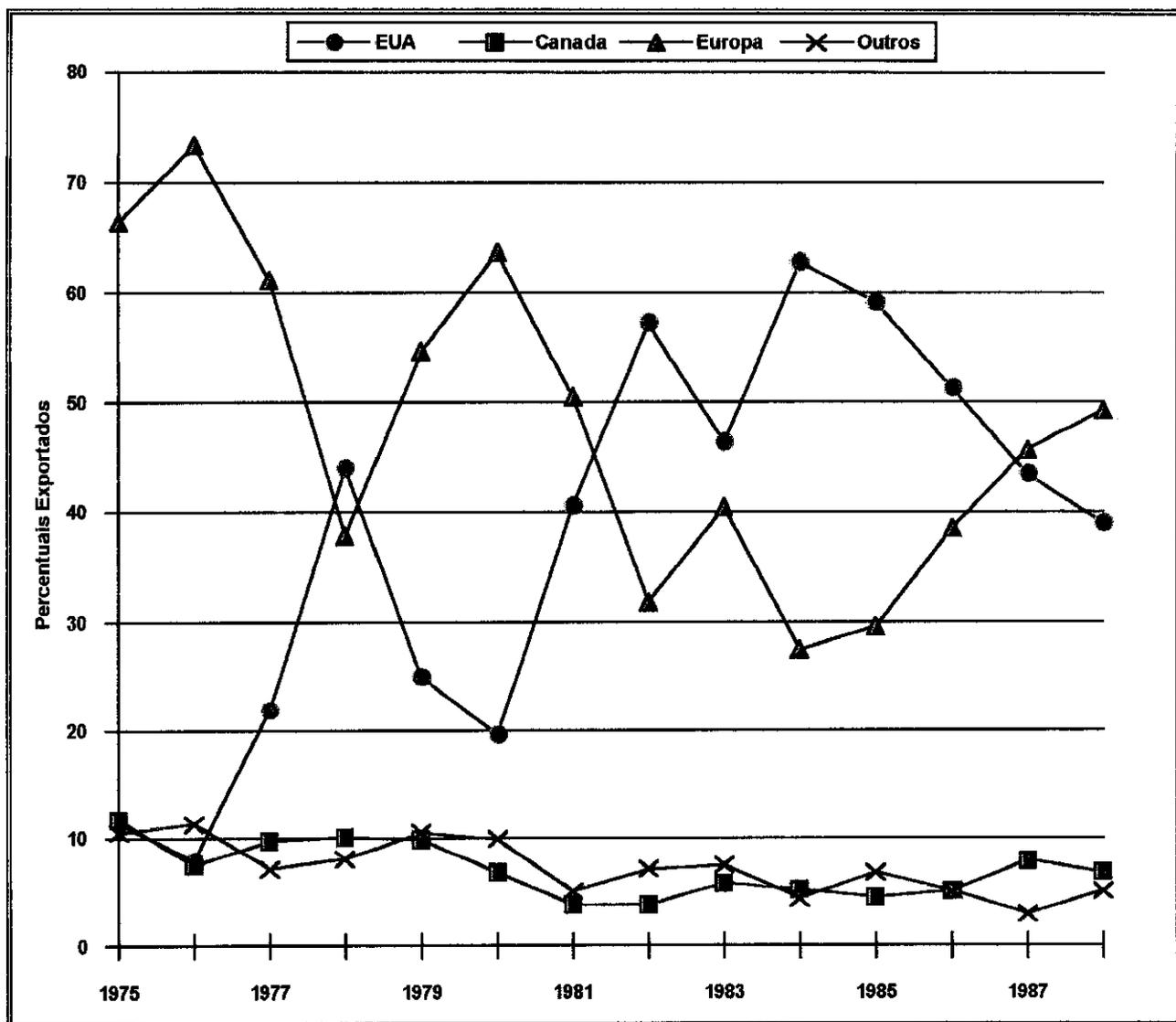
ANO	EUA	CANADÁ	AMÉR. NORTE	CEE	OUTROS EUROPA	EUROPA	OUTROS PAÍSES	TOTAL
1975	11,4	11,7	23,1	54,7	11,7	66,4	10,5	100,0
1976	7,9	7,5	15,4	60,8	12,5	73,3	11,3	100,0
1977	21,9	9,7	31,6	48,8	12,4	61,2	7,2	100,0
1978	44,0	10,1	54,1	29,0	8,9	37,9	8,1	100,0
1979	25,0	9,8	34,6	43,5	11,2	54,7	10,5	100,0
1980	19,6	6,8	26,4	53,6	10,1	63,7	9,9	100,0
1981	40,6	3,8	44,4	45,7	4,8	50,5	5,1	100,0
1982	57,2	3,8	61,0	28,0	3,9	31,9	7,1	100,0
1983	46,3	5,8	52,1	36,9	3,5	40,4	7,5	100,0
1984	62,8	5,2	68,0	25,9	1,7	27,6	4,4	100,0
1985	59,1	4,5	63,6	28,4	1,2	29,6	6,8	100,0
1986	51,3	5,1	56,4	38,1	0,4	38,5	5,1	100,0
1987	43,4	7,9	51,3	44,8	0,9	45,7	3,0	100,0
1988	38,9	6,8	45,7	48,9	0,3	49,2	5,1	100,0

Fonte: GONÇALVES (1989).

Ao mesmo tempo, a Europa, até então o principal mercado consumidor do suco brasileiro, passa a uma condição secundária, com percentuais de importação oscilando ao redor de 30% das exportações brasileiras<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> As importações européias, na década de 80, retraíram-se em função de dois fatores básicos: em primeiro lugar, em razão do violento aumento nos preços, iniciado a partir das constantes quebras da produção norte-americana; em segundo lugar, em virtude da valorização do dólar (dada principalmente pela política monetária norte-americana na primeira metade da década), o que contribuiu para contrair ainda mais as importações do Brasil.

**GRÁFICO I.2**  
**BRASIL - DESTINO DAS EXPORTAÇÕES DE SUCO DE LARANJA**  
**CONCENTRADO E CONGELADO POR REGIÃO**  
**1975-1988** (%)



Fonte: *Elaboração própria, a partir dos dados da Tabela I.3.*

Deve-se ressaltar, porém, que esta formidável expansão nas exportações brasileiras somente se tornou possível graças aos constantes aumentos na produção citrícola brasileira. Os elevados preços internacionais de suco de laranja concentrado e congelado se refletiram em elevados preços internos pagos pelas indústrias aos produtores de laranjas, o que representou um considerável incentivo para a expansão da produção citrícola. Confirma-se a

idéia, exposta anteriormente, de que a produção agrícola atrela-se à demanda industrial, que "puxa" o setor agrícola via efeito de encadeamento. Os dados da Tabela I.4 fornecem uma idéia do crescimento da produção citrícola.

**TABELA I.4**  
**SÃO PAULO(BRASIL) - PRODUÇÃO E UTILIZAÇÃO DE LARANJAS**  
**1979/80-1993/94**

ANO	FRUTA		FRUTA		TOTAL PRODUÇÃO
	FESCA	% DO TOTAL	PROCESSADA	% DO TOTAL	
1979/80.....	31,000.....	20%.....	124,000 .....	80%.....	155,000
1980/81.....	32,000.....	19%.....	138,000 .....	81%.....	170,000
1981/82.....	25,000.....	14%.....	155,000 .....	86%.....	180,000
1982/83.....	34,000.....	17%.....	161,000 .....	83%.....	195,000
1983/84.....	35,000.....	17%.....	165,000 .....	83%.....	200,000
1984/85.....	20,000.....	10%.....	185,000 .....	90%.....	205,000
1985/86.....	19,000.....	8%.....	220,000 .....	92%.....	239,000
1986/87.....	50,000.....	23%.....	170,000 .....	77%.....	220,000
1987/88.....	40,000.....	18%.....	180,000 .....	82%.....	220,000
1988/89.....	35,000.....	17%.....	175,000 .....	83%.....	210,000
1989/90.....	44,000.....	15%.....	252,000 .....	85%.....	296,000
1990/91.....	40,000.....	17%.....	200,000 .....	83%.....	240,000
1991/92.....	40,000.....	16%.....	204,000 .....	84%.....	244,000
1992/93.....	40,000.....	13%.....	275,000 .....	87%.....	315,000
1993/94.....	55,000.....	18%.....	247,000 .....	82%.....	302,000

Fonte: MAIA (1992:4), para o período 1979/80 a 1989/90.

FOLHA DE SÃO PAULO (31/05/1994), para o período 1990/91 a 1993/1994.

Por fim, cabe levantar o papel representado pelo Estado, no âmbito da indústria brasileira de suco de laranja, na década de 80. Este, que havia sido o grande árbitro das relações produtores-indústria e fornecera uma sólida base de acumulação para as empresas, reduz progressivamente seu papel neste setor.

Em primeiro lugar, em virtude da crise econômica e fiscal em que mergulha o Estado brasileiro na década de 80, os incentivos e benefícios concedidos ao setor são progressivamente retirados<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Não se pode esquecer também as pressões (por vezes nada sutis) a que foi submetido o governo

Em segundo lugar, o progressivo "amadurecimento" do setor vai tornando desnecessária a intervenção governamental nas relações indústria-produtores, que passam a ser cada vez mais resolvidas no âmbito das entidades de classe<sup>15</sup>.

Cada vez mais, a participação do Estado se restringe à manutenção de uma rede oficial de pesquisa voltada para a qualidade da produção e proteção fitossanitária. E, mesmo assim, o volume de verbas vem escasseando continuamente, principalmente a partir da segunda metade da década, quando da explicitação total da crise fiscal do Estado brasileiro.

#### **I.4. CENÁRIO ATUAL**

A partir da década de 90, ocorreram importantes mudanças no cenário internacional, que alteraram a trajetória até então trilhada pela indústria brasileira de suco de laranja.

É importante assinalar que muitas destas mudanças ainda não estão definitivamente implementadas, o que confere a qualquer estudo um elevado grau de incerteza. As tendências que, a nosso ver, parecem ser fundamentais para condicionar o desempenho futuro da indústria brasileira serão estudadas com maior profundidade no capítulo III deste trabalho. Por ora, procura-se descrever o estado atual do mercado e dos principais produtores de suco de laranja concentrado e congelado.

A primeira grande mudança consiste na recuperação da produção citrícola norte-americana. A produção, em milhões de caixas, passou de 119,7 no ano de 1986/87, para 138,0 no ano de 1987/88, até atingir 151,5 no ano de 1990/91 (GARCIA, 1992). Para o ano de 1992/93, a safra estimada foi de 186 milhões de caixas (HARDY, 1992). Já vem ocorrendo uma paulatina queda das

---

brasileiro, pela retirada de subsídios e acusações de "dumping", principalmente por parte dos produtores norte-americanos (que contam com poderoso "lobby" e extraordinária força de pressão junto ao governo americano). Maiores detalhes estão em USITC (1987).

<sup>15</sup> O conflito produtores-indústria nunca foi algo "pacífico", uma vez que é a partir da resolução deste conflito que irão se estipular os ganhos (e perdas) a serem distribuídos entre os componentes do complexo. O estudo de MAIA (1992) acerca da natureza e dos tipos de contrato estabelecidos no setor fornece uma idéia razoável da disputa que ocorre entre produtores e indústria. BOCAIUVA et alii (1991) também dá indicações sobre a disputa envolvendo os setores, mostrando explicitamente a força das indústrias quando da negociação dos preços da caixa de laranja na safra (e, em seu entender, as perdas impostas aos agricultores).

importações americanas de suco brasileiro, em virtude do aumento da disponibilidade interna de suco.

A segunda grande mudança, que está fortemente associada à primeira, foi a progressiva redução nas cotações internacionais de suco de laranja concentrado e congelado, em função das perspectivas de elevação da oferta mundial de suco. Os dados constante da Tabela I.5 e do Gráfico I.3 são suficientes para ilustrar tal fato.

**TABELA I.5**  
**COTAÇÕES INTERNACIONAIS DE SUCO DE LARANJA (NEW YORK)**  
**(MÉDIAS MENSAIS EM US\$ CENTS/LIBRA PESO)**  
**1984-1994**

MES	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Jan....	146,11	160,36	100,27	123,08	170,47	148,63	186,88	116,20	154,12	79,38	108,35
Fev...	161,08	170,96	86,83	123,40	168,55	138,58	198,27	116,91	142,13	70,74	105,61
Mar..	166,77	164,50	86,38	132,18	167,10	143,66	191,15	114,19	143,34	78,59	109,45
Abr...	179,87	157,68	93,33	133,48	170,10	171,75	196,04	115,07	135,83	90,52	102,32
Mai...	187,61	156,21	96,83	135,82	171,23	187,45	194,45	117,58	138,29	102,2	96,07
Jun ...	177,73	142,56	101,07	132,41	178,25	180,62	186,19	116,29	129,04	112,75	
Jul ...	172,84	137,25	102,61	131,02	192,18	171,02	190,31	118,49	124,85	118,83	
Ago..	171,99	134,08	101,52	129,51	193,66	158,86	172,15	118,05	112,42	118,61	
Set....	175,63	136,46	101,58	136,35	190,21	155,72	153,32	118,80	116,03	122,53	
Out...	170,13	121,03	111,87	142,46	185,74	132,94	122,53	151,01	101,15	119,39	
Nov..	164,43	113,81	121,15	161,77	183,72	129,77	114,78	168,76	94,65	104,81	
Dez...	161,96	116,61	129,95	166,80	164,38	134,03	108,51	161,03	94,94	105,96	

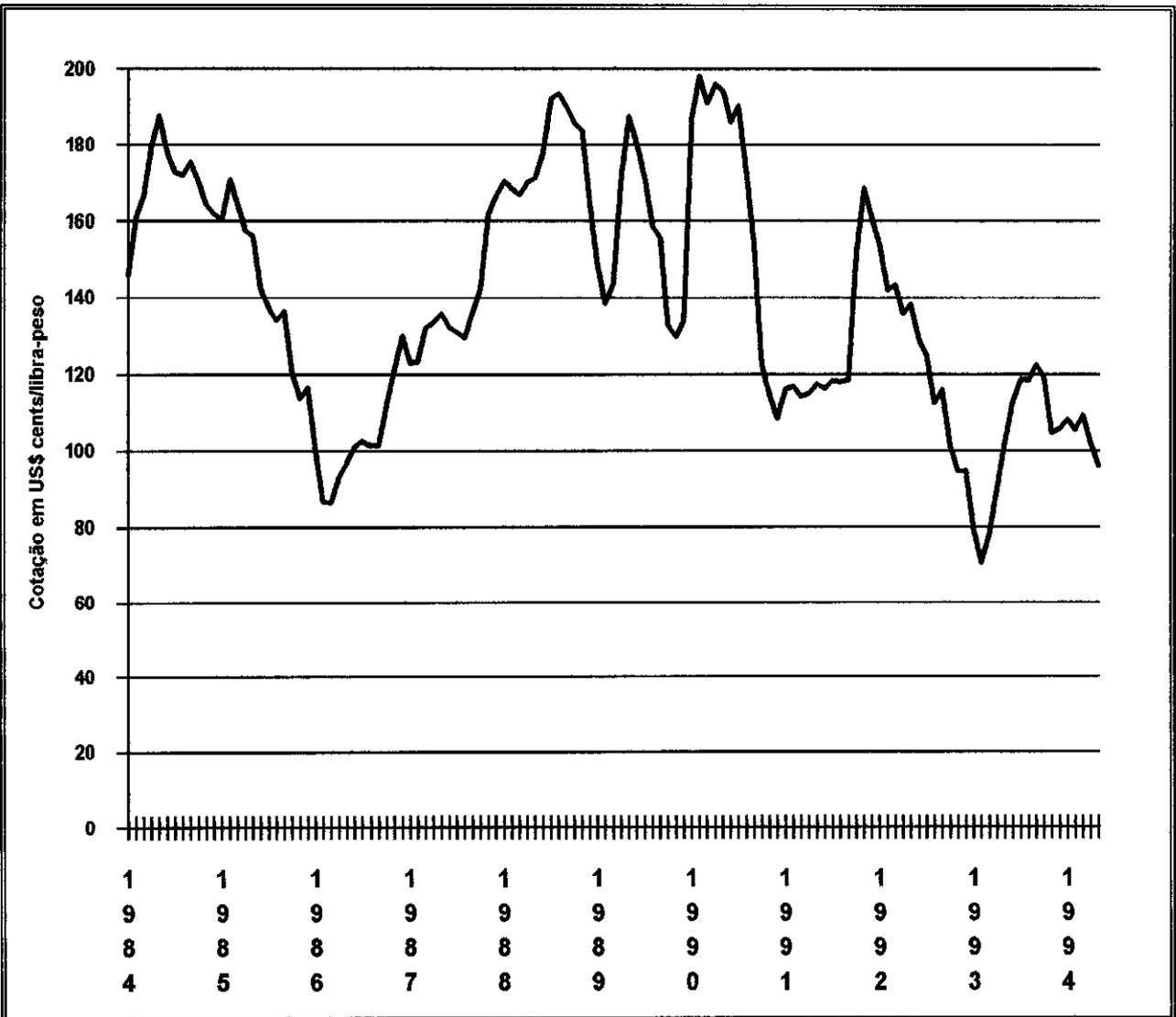
Fonte: FUNCEX (1986;1987;1988;1990;1992;1993).

Nota Para o ano de 1994, a média das cotações foi obtida mediante consulta a jornal, não representando informação definitiva e consolidada.

No plano interno, a queda nas cotações se refletiu na brusca redução dos preços pagos aos produtores. Na safra de 1992/93, havia a previsão de se pagar US\$ 0,34 por caixa, o menor preço de toda a história recente da citricultura, o que deflagrou uma crise que culminou em revisão nos

contratos assinados entre produtores e indústrias<sup>16</sup>.

**GRÁFICO I.3**  
**COTAÇÕES INTERNACIONAIS DE SUCO DE LARANJA (NEW YORK)**  
**(MÉDIAS MENSAIS EM US\$ CENTS/LIBRA PESO)**  
**1984-1994**



Fonte: *Elaboração própria, a partir dos dados da tabela I.5.*

Uma terceira modificação, que tem influenciado o mercado

<sup>16</sup> As fórmulas até então adotadas, vinculando o preço pago ao produtor às cotações da bolsa de New York, eram excelentes nos momentos de prosperidade, porém descarregam sobre os produtores as perdas geradas pelos baixos preços. Maiores detalhes em BOCAIUVA et alli (1991).

internacional, consiste na vigorosa expansão da citricultura mexicana. As importações norte-americanas de suco de laranja mexicano vêm crescendo nos últimos dois anos, ao passo que as importações de suco brasileiro têm diminuído no mesmo período, o que se apresenta como clara tendência de substituição.

As exportações mexicanas de suco de laranja concentrado e congelado subiram, no período de 1986 a 1990, de 36.000 para 83.200 toneladas (GARCIA, 1992), ainda que seu percentual em relação à produção mundial tenha permanecido constante. O perigo representado pela produção mexicana de suco, a longo prazo, bem como as implicações advindas da consolidação do NAFTA sobre a produção brasileira serão analisadas mais detidamente no capítulo III.

## II. FATORES DE COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SUCO DE LARANJA

Neste capítulo, pretende-se levantar os fatores de competitividade presentes na indústria brasileira de suco de laranja que a tornam eficiente no mercado internacional. Procura-se também avaliar como tais fatores interagem com as mudanças que se tem observado no cenário mundial.

O primeiro item deste capítulo constitui-se em uma breve revisão teórica acerca das noções e dos conceitos de competitividade utilizados neste trabalho; no segundo, procede-se à análise dos "fatores sistêmicos" de competitividade; no terceiro, são analisados os "fatores estruturais" de competitividade; no quarto item, são relacionados os "fatores de competitividade internos às empresas"; o quinto item corresponde à visão conjunta dos fatores de competitividade, bem como uma comparação em face ao cenário atual.

A avaliação destes fatores, em conjunto com as novas tendências que se apresentam no cenário internacional, ainda que minimamente apresentada nesta etapa do trabalho, deverá ser melhor desenvolvida no terceiro capítulo.

### II.1. OS DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

"Apesar da abundância de trabalhos e da riqueza de dados e informações que foram sendo acumulados, o tratamento do tema apresenta uma dificuldade: não há consenso a respeito da própria noção de competitividade" (POSSAS; 1993:194). Esta constatação da autora dá uma mostra das dificuldades na abordagem do tema competitividade, bem como da necessidade de se explicitar o marco teórico a partir do qual este trabalho procurará avaliar a competitividade da indústria brasileira de suco de laranja.

Em seu trabalho pioneiro, HAGUENAUER procurou sintetizar as diferentes noções de competitividade e seus pressupostos mais gerais (implícitos ou explícitos)<sup>1</sup>. Seu trabalho organiza tais noções em dois grandes grupos: as noções de competitividade que privilegiam o desempenho, que se

---

<sup>1</sup> Para maiores informações acerca das diversas variantes do conceito de competitividade presentes na literatura de economia industrial, ver HAGUENAUER, Lia; *"Competitividade: Conceitos e Medidas. Uma Resenha da Bibliografia Recente com Ênfase no Caso Brasileiro"* in Texto Para Discussão, N° 211; IEI/UFRJ; Rio de Janeiro; 1989.

traduzem em indicadores de *market-share*, vendas, penetração de mercados e outros (qualificadas como noções *ex-post*) e noções de competitividade baseadas na eficiência produtiva, traduzidas por coeficientes técnicos de produtividade, nível de utilização de insumos e recursos, etc., que é comparada às *best-practices* da economia mundial (estas noções podem ser qualificadas como *ex-ante*).

Porém, tais conceitos têm sido avaliados de uma forma por demais estática, à medida que passam a representar uma simples verificação de resultados obtidos. "Se observados dinamicamente, tanto desempenho quanto eficiência são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente onde estão inseridas" (IEI-UFRJ/IE-UNICAMP/SPRU-SUSSEX; 1991:21). A partir desta observação, fica claro que a competitividade se insere no conjunto de esforços deliberados e conscientes, por parte das empresas, no sentido de construir posições sustentáveis que garantam sua sobrevivência no processo de concorrência capitalista. Ou, como afirma POSSAS (1993:196), "ser competitivo é ter condições de alcançar bons resultados (...) no processo de concorrência". A partir das idéias, até o momento expostas, será assumida a noção de que "a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição (...) no mercado" (IEI-UFRJ/IE-UNICAMP/SPRU-SUSSEX; 1991:21)<sup>2</sup>. Deve-se sempre ter em mente, portanto, que a competitividade será avaliada sob um ponto de vista dinâmico, enquanto parte componente de um conjunto de estratégias a serem utilizadas pelas empresas. Tal metodologia de análise, desde logo, traz dentro de si um forte componente setorial, uma vez que as empresas definem e selecionam estratégias em função das características do(s) setor(es) em que operam. Esta observação, acerca da especificidade setorial da análise da competitividade, é fundamental para se entender as estratégias adotadas pela indústria brasileira de suco de laranja.

Associada à implementação de estratégias, está a criação de vantagens competitivas por parte das empresas produtoras. Tais vantagens, de uma forma geral, expressam-se em termos de custo (preços mais baixos) ou qualidade (diferenciação de produto). Tem-se aqui, novamente, uma forte

---

<sup>2</sup> Uma definição de competitividade muito semelhante a esta, que enfatiza a concorrência como forma explícita de valorização do capital, encontra-se em POSSAS (1993:196).

especificidade setorial, uma vez que as vantagens a serem adquiridas, criadas e acumuladas pelas empresas estarão fortemente vinculadas às características do mercado em que opera, às relações típicas entre produtores-fornecedores, ao ciclo de vida de produtos, etc<sup>3</sup>. As fontes destas vantagens competitivas, por seu lado, também são variadas. De uma forma simples, pode-se dizer que estão vinculadas a dois núcleos básicos: um primeiro, interno às empresas ou ao grupo econômico no qual as empresas estão inseridas, e que corresponde ao resultado de decisões que estão sob controle estrito da empresa, constituindo o resultado de estratégias já consolidadas, e um segundo, constituído a partir de especificidades originadas nos locais onde a empresa produz ou vende seus produtos, sendo que estas vantagens podem ser ou não acessíveis a todos os demais produtores do mercado<sup>4</sup>.

Porém, a pura e simples criação de vantagens não fornece plena garantia de que a empresa será competitiva; é necessário que as empresas "mostrem-se aptas não apenas a adotar estratégias adequadas, mas impor correções de rumo quando necessário" (IEI-UFRJ/IE-UNICAMP/SPRU-SUSSEX; 1991:26). Tal procedimento visa tanto precaver-se contra eventuais movimentos de concorrentes, quanto antecipar modificações esperadas em termos de constituição, evolução e crescimento de mercados, e alterações nas condições ambientais.

Outra característica fundamental desta análise diz respeito à cumulatividade das vantagens possuídas pelas empresas. Conforme o enfoque aqui adotado, temos que, "além das vantagens competitivas de que a firma dispõe no presente, importa também o modo e o ritmo pelo qual se dá sua evolução. Qualquer que seja a sua fonte, as vantagens competitivas usualmente requerem tempo para serem alcançadas. (...) A análise da competitividade deve levar em conta, portanto, a cumulatividade das vantagens já adquiridas e daquelas não disponíveis, pois é principalmente daí que surgem os 'gaps' a serem transpostos" (IEI-UFRJ/IE-UNICAMP/SPRU-SUSSEX; 1991:22-23). Somente empresas capacitadas têm o poder de implementar as estratégias selecionadas e, à medida que vão adquirindo e acumulando vantagens, tornam-se mais ágeis na tomada de decisões, ao mesmo tempo que aumentam seu poder de mercado, requisito

---

<sup>3</sup> Cf. IEI-UFRJ/IE-UNICAMP/SPRU-SUSSEX (1991:22).

<sup>4</sup> Cf. POSSAS (1993:198-199).

fundamental para que a empresa torne-se capaz de escolher, desenvolver, implementar e consolidar uma estratégia bem-sucedida.

Conforme o que foi até aqui exposto, a noção de competitividade a ser adotada centra-se fortemente na empresa e não poderia ser diferente, uma vez que é, a empresa, o agente que toma as decisões de produção, investimento, estratégia, etc., sempre subordinadas à lógica básica da atividade econômica capitalista: a valorização do capital<sup>5</sup>. Porém, cabe aqui uma indagação, acerca de como poderia ser avaliada a competitividade de um país, em um determinado setor, em nível internacional (tal colocação é pertinente ao estudo de caso da indústria brasileira de suco de laranja, que basicamente atua em mercados internacionalizados). Segundo POSSAS (1993:199), "grosso modo, podemos considerar que um país é competitivo num dado mercado internacional quando a maior parte de sua produção é realizada por 'quase-firmas' que o são". Ou seja, a partir do resultado individual das empresas, é projetado um resultado para todo o país, em nível de um determinado setor. A autora ressalta, ainda, o fato de que, apesar de ser possível avaliar individualmente os setores, tem-se que observar que, "pela importância das interrelações setoriais na produção e no aprendizado, um setor competitivo não o é individualmente, mas em conjunto com outros setores a ele ligados" (POSSAS; 1993:202).

Para a avaliação do desempenho competitivo da indústria brasileira de suco de laranja, utilizar-se-á a classificação desenvolvida pelo trabalho do IEI-UFRJ/IE-UNICAMP/SPRU-SUSSEX (1991). Tal classificação também é empregada por LIFSCHITZ (1993), e parte da constatação de que o desempenho competitivo de uma indústria é produto de uma gama enorme de fatores, que podem ser agrupados em três grandes divisões básicas: fatores internos à empresa ou relativos a seus mercados; fatores estruturais, pertinentes aos setores e complexos industriais; e fatores de natureza sistêmica.

O primeiro conjunto de fatores constitui-se naqueles "que estão sob a (...) esfera de decisão (da empresa) e através dos quais procuram-se distinguir de seus competidores. Incluem-se os estoques de recursos acumulados pelas empresas, as vantagens competitivas que possuem e sua capacidade de ampliá-las" (IEI-UFRJ/IE-UNICAMP/SPRU-SUSSEX; 1991:24). Incluem-se aqui a capacitação produtiva e tecnológica, métodos de gerenciamento de produção, qualidade e produtividade

---

<sup>5</sup> A discussão acerca da natureza do processo competitivo e sua estreita vinculação à noção de valorização da riqueza (capital) foge um pouco dos objetivos a que este trabalho se propõe. Porém, este tema está bastante desenvolvido em POSSAS (1993), especialmente no capítulo III.

de recursos humanos, conhecimento do mercado e de suas especificidades, imagem, etc.

O segundo grupo de fatores refere-se a "aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente" (IEI-UFRJ/IE-UNICAMP/SPRU-SUSSEX; 1991:24). Tais fatores dizem respeito a: estrutura da indústria (grau de concentração, escalas de operação, qualidade e custo de matérias-primas, etc.), características dos mercados consumidores (distribuição geográfica e econômica, faixas de renda, novas oportunidades, etc.), formas de comercialização e tendências setoriais (ciclos de vida de produto e processo, ritmo de inovação tecnológica, intensidade requerida em P&D, etc.).

O terceiro e último conjunto de fatores abrange "aqueles que constituem externalidades 'stricto sensu' para a empresa produtiva. Também afetam as características do ambiente competitivo e podem ter importância nas vantagens competitivas que firmas de um país têm ou deixam de ter frente às suas rivais no mercado internacional" (IEI-UFRJ/IE-UNICAMP/SPRU-SUSSEX; 1991:25). Tais fatores possuem natureza extremamente diversa, podendo-se citar: macroeconômica (câmbio, tributação, juros, crédito, salários, etc.), político-institucionais (política industrial e tecnológica, proteção à propriedade, comércio exterior, etc.), infra-estrutural (energia, transporte, telecomunicações, insumos básicos, ciência e tecnologia básica, etc.), social (educação básica, qualificação da mão-de-obra, formação de recursos humanos) e internacionais (tendências no comércio internacional, fluxos de capital e de investimento estrangeiro direto, acordos internacionais, etc.).

A metodologia, proposta no projeto desenvolvido por IEI-UFRJ/IE-UNICAMP/SPRU-SUSSEX (1991), e que será adotada neste trabalho, consistirá em identificar quais os fatores de competitividade mais relevantes apresentados pela indústria brasileira de suco de laranja, procurando classificar tais fatores de acordo com a subdivisão apresentada. A seguir, será avaliada a importância presente e qual o possível desdobramento de cada fator em face a possíveis mudanças no ambiente competitivo nacional e internacional.

## II.2. ANÁLISE DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE SISTÊMICOS

O conjunto de fatores sistêmicos de competitividade, de uma forma geral, diz respeito às 'externalidades' que afetam o desempenho da indústria brasileira de suco de laranja. De acordo com LIFSCHITZ (1993), tais fatores envolvem a constituição de uma rede pública de pesquisa voltada para a garantia da qualidade da produção citrícola, os incentivos fiscais e financeiros concedidos ao setor durante a fase de consolidação da indústria e a regulamentação estatal de preços e quantidades produzidas. Adicionalmente, SIFFERT F<sup>o</sup> (1992) ressalta, dentre os fatores considerados sistêmicos, o desenvolvimento técnico-agronômico alcançado pelos institutos de pesquisa e a importância vital da taxa de câmbio como parâmetro de remuneração para o setor.

De fato, todos estes fatores estiveram presentes, de uma forma ou de outra, durante a fase de constituição e consolidação da indústria. Porém, devem ser reexaminados à luz das modificações ocorridas interna e externamente.

No que diz respeito ao papel desempenhado pelo governo, enquanto instância superior de resolução dos conflitos intra-setoriais, fica claro que este passa a ser cada vez mais assumido pelas entidades de classe, tanto de produtores agrícolas quanto industriais. Paulatinamente, a intervenção governamental passa a ser substituída pela negociação direta entre estes agentes, principalmente no que diz respeito a preços e condições de fornecimento da matéria-prima (laranja)<sup>6</sup>.

No que diz respeito ao apoio fiscal concedido pelo governo, a crescente maturidade do setor, aliada às contínuas pressões pela maior liberalização do comércio exterior brasileiro, levaram o governo a retirar, progressivamente, os incentivos à exportação: crédito-prêmio de IPI, isenção de ICMS, isenção de IR sobre lucros de exportação, entre outros. A isto, une-se a crescente fragilidade fiscal e financeira a que o Estado brasileiro é submetido a partir da segunda metade da década de 80, o que praticamente inviabiliza

---

<sup>6</sup> Deve-se ressaltar que tal movimento não constitui uma especificidade da indústria brasileira de suco de laranja. Na verdade, trata-se de um crescente esvaziamento do poder de intervenção e arbitragem governamental em todos os níveis e setores industriais, que se acelera a partir da segunda metade da década de 80. Um exemplo claro deste movimento é a extinção da CACEX (órgão centralizador e controlador do comércio externo brasileiro) e a sua substituição pelo DECEX, que possui norma de atuação completamente distinta.

qualquer movimento de retomada dos incentivos. Atualmente, o setor sofre taxaço de 8,45% de ICMS e 1% de Imposto de Exportação, sendo que estas tarifas são apontadas, pelas indústrias, como uma fonte clara de desvantagens competitivas<sup>7</sup>. O setor tem procurado discutir, com o governo, uma redução da alíquota de ICMS, que seria progressiva e proporcional ao volume exportado, condicionada por uma avaliação de desempenho de cada indústria.

Torna-se difícil imaginar, no tempo presente, uma nova intervenção governamental em nível de fixação de preços e volumes de exportação. Isto porque a indústria já sofreu alto grau de internacionalização, contando com contratos de fornecimento e políticas de estocagem independentes; além disso, as indústrias possuem forte reserva de lucros acumulados, o que lhes oferece uma sólida base, tanto de negociação como de resistência a futuras perdas.

Em termos de infra-estrutura, os investimentos do setor têm se concentrado, principalmente em nível de associações de indústria (ABECITRUS e ANIC), no projeto de lei de desregulamentação portuária. Ainda que as empresas líderes do setor (principalmente a Citrosuco e a Cutrale) operem terminais portuários próprios, por meio de esquemas de transporte a granel, a desregulamentação portuária é apontada como fonte significativa de redução de custos<sup>8</sup>, o que reforçaria uma vantagem competitiva de que a indústria já dispõe (conforme explicado no item II.3 deste trabalho).

No que diz respeito à política cambial, com exceção do período 1986/87 (momento em que a economia esteve sob impacto do Plano Cruzado) e de eventuais desajustes conjunturais, o governo procurou manter uma relação cambial que compensasse o avanço inflacionário. Tal política, norma usual da década de 70, repetiu-se na década de 80 e início dos anos 90. A partir de 1993, começa a registrar-se ligeira defasagem cambial<sup>9</sup> que, no entanto, não tem comprometido o desempenho da indústria. O que pode vir a tornar-se um problema, não só para a indústria brasileira de suco de laranja como para todos os demais setores exportadores, são as incertezas e perspectivas lançadas

---

<sup>7</sup> Desvantagens que se tornam cumulativas ao se considerar a elevada taxaço sofrida pelo suco de laranja brasileiro nos mercados internacionais: US\$ 492,00 por tonelada nos EUA, 25% *ad-valorem* no Japão e 19% *ad-valorem* na CEE.

<sup>8</sup> Ainda que não existam estimativas confiáveis, existem fortes indícios de que os custos de embarque e desembarque portuário, no Brasil, situam-se entre os mais caros do mundo (em função da forte proteção e do monopólio de contratação exercido pelo sindicato de trabalhadores portuários).

<sup>9</sup> Apesar de ainda não existir consenso acerca do valor da defasagem cambial, os índices até agora divulgados estimam este valor entre 10% e 20%.

sobre a economia em face do novo plano de estabilização e combate à inflação (Plano Real). As medidas contemplam estabilização cambial, pelo menos no curto prazo (ainda que o governo evite usar o termo "congelamento"). O cenário começa a tornar-se perigoso a partir do momento em que, somados o atraso cambial e a manutenção da taxa de câmbio, o governo não consiga controlar a inflação em níveis baixos. A conjugação destes efeitos pode se tornar uma ameaça considerável para a posição competitiva da indústria brasileira de suco de laranja.

Quanto a financiamentos e créditos para o setor, deve-se recordar que o setor opera com elevado grau de autofinanciamento, sendo que boa parte de suas necessidades de crédito é suprida via ACCs (adiantamentos de contrato de câmbio) e os investimentos são financiados com recursos próprios. Os produtores agrícolas são quem, atualmente, têm enfrentado dificuldades, uma vez que o preço pago ao produtor está atrelado à cotação internacional do suco de laranja concentrado e congelado, e esta tem apresentado violenta queda nos últimos quatro anos. É neste ponto que mais se percebe a necessidade de apoio governamental, principalmente na concessão de linhas de financiamento para o custeio e a manutenção dos pomares.

O parque técnico-científico, que tanto contribuiu para o desenvolvimento e a consolidação da citricultura brasileira, por seu lado, tem sofrido crescente esvaziamento, principalmente nos órgãos públicos de pesquisa, a partir de meados da década de 80 e início dos 90. As conseqüências deste processo já se fazem sentir, principalmente nos relatos de surgimento de novas pragas que têm atacado os pomares<sup>10</sup>. Tal fato fez com que as indústrias iniciassem programas próprios de aperfeiçoamento e controle fitossanitário, sendo que alguns destes programas são desenvolvidos em convênios com universidades e com os próprios institutos públicos. Exemplos claros disto são a constituição do Fundecitrus e do Procitrus, mantidos a partir de recursos fornecidos pelas indústrias, e cujos projetos têm por objetivo desde o financiamento de pesquisas do setor a projetos de erradicação de pragas, passando por desenvolvimento de novas técnicas de produção. A manutenção de um mínimo de desenvolvimento tecnológico aplicado ao controle da qualidade da produção citrícola é extremamente necessário, como forma de garantia da

---

<sup>10</sup> Este fenômeno não ocorre isoladamente na citricultura; estando inserido em um contexto mais amplo de lento e gradual desaparecimento dos órgãos e institutos públicos de pesquisa. Esta tendência acelera-se a partir da adoção do discurso neoliberal (que no Brasil corresponde à "Era Collor").

qualidade do suco de laranja concentrado e congelado produzido no Brasil e exportado para o mundo.

Um fator de competitividade sistêmica muito importante, principalmente para indústrias que operam em complexos agroindustriais, mas que tem pouco destaque nas análises até o momento realizadas, diz respeito às formas de articulação institucional existentes entre todos os membros da cadeia produtiva que atuam no complexo. Mais que isto, deve haver um objetivo comum para todos estes agentes, e uma agência central capaz de coordenar os esforços de todos os membros para este objetivo. Nos EUA, existem dois órgãos distintos, mas que realizam conjuntamente esta tarefa. O primeiro é o FDOC (*Florida Department Of Citrus*), responsável pela promoção e divulgação dos produtos cítricos, em nível nacional e internacional, sendo que para isto conta com recursos superiores a US\$ 30 milhões anuais<sup>11</sup>. Sua atuação se faz de uma maneira agressiva, via campanhas de *marketing* que procuram, por um lado, consolidar o hábito de consumo de produtos cítricos e, por outro, gravar no consumidor a marca "*100% pure from Florida*", o que se constitui em uma interessante estratégia de diferenciação de produto. O segundo órgão é o FCC (*Florida Citrus Commission*), que executa a coordenação dos programas de pesquisa e desenvolvimento, tanto na citricultura como na indústria propriamente dita. Faz também a integração entre Universidade, produtores e indústria.

Em Israel, esta coordenação também se faz, porém sob forte intervenção estatal, por meio do ICMB (*Israel Citrus Marketing Board*), responsável por vendas, fretes e propaganda institucional. Também exerce rigoroso controle sobre a qualidade da produção, estabelecendo punições e prêmios de acordo com os resultados individuais de cada unidade produtora de citros. O ICMB também é responsável pela coordenação entre os programas de pesquisa levados a cabo por Universidades e institutos de pesquisa, públicos e privados. Existe ainda o exemplo da África do Sul, onde a centralização dos programas de venda, propaganda e controle de qualidade se dá no CMB/CE (*Citrus Marketing Board/Citrus Exchange*). Tal órgão reúne representantes de produtores, consumidores, indústria e atacadistas.

No Brasil, observa-se, ainda, enorme desarticulação entre os interesses dos setores. Na realidade, ocorre concentração de agentes em função

---

<sup>11</sup> Os recursos utilizados pelo FDOC originam-se de contribuições compulsórias feitas por citricultores (valor percentual sobre o preço recebido por caixa de laranja) e indústrias de suco.

de sua posição na cadeia produtiva: grandes exportadores, pequenos exportadores, grandes citricultores, pequenos citricultores, cada um destes possuindo sua associação de classe, sem que exista uma coordenação central bem como uma definição de objetivos e metas a partir de dados e análises elaborados por especialistas<sup>12</sup>. Esta é uma grande desvantagem para a indústria, uma vez que torna a atividade sujeita a riscos que poderiam ser facilmente evitados (como, por exemplo, retomada exagerada de plantios em um momento de breve alta de preços). Tanto isto é verdade que uma das principais proposições de política recomendadas por LIFSCHITZ (1993) é uma maior coordenação de ações entre as várias associações de classe existentes no setor.

### **II.3. ANÁLISE DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE ESTRUTURAIS**

Os fatores de competitividade estruturais, presentes na indústria brasileira de suco de laranja e que, de forma decisiva, garantem seu papel de destaque no cenário internacional dizem respeito, basicamente, a custos de produção notadamente inferiores aos incorridos pelos concorrentes. LIFSCHITZ (1993) enumera os seguintes fatores de competitividade: custos de produção inferiores aos dos concorrentes, garantias quanto ao fornecimento de matéria-prima, as quebras continuadas na produção norte-americana, a existência de capacidade produtiva suficiente para suprir a demanda mundial e a inexistência de assimetrias tecnológicas associada a uma trajetória de evolução voltada para a redução de custos. SIFFERT F<sup>o</sup> (1992) também chama atenção para as seguintes vantagens competitivas, que podem ser classificadas como estruturais: existência de regiões adequadas para o plantio de cítricos, os baixos custos da produção agrícola, a existência de um parque industrial tecnologicamente atualizado e a estruturação de uma cadeia produtiva maximizadora do ciclo produtivo e comercial, expressa nos esquemas de distribuição do produto. Este item procura explorar cada um destes fatores.

---

<sup>12</sup> É fato notório a enorme desconfiança, de todas as partes, com relação aos dados apresentados nas negociações entre as entidades de classe. A grande batalha, levada à cabo pelos citricultores, para a redução do coeficiente técnico de aproveitamento (de 280 caixas de laranja por tonelada de suco para 255 caixas por tonelada) dá mostra dos conflitos entre os agentes e a desconfiança quanto às informações apresentadas.

No que diz respeito aos diferenciais de custo de produção, é patente a superioridade competitiva da indústria brasileira de suco de laranja. Tal vantagem decorre do fato de o custo de produção agrícola (responsável por 60% dos custos de produção de suco de laranja concentrado e congelado), no Brasil, ser muito inferior ao custo de produção agrícola em outras regiões do mundo. Conforme exposto em LIFSCHITZ (1993), o custo médio para produção de uma caixa de laranja, no Brasil, situa-se ao redor de US\$ 1,70, enquanto que, nos EUA, tal custo atinge US\$ 2,20. Ainda que seja computado o enorme diferencial de produtividade favorável à produção norte-americana (produtividade entre 4 e 5 caixas por pé, contra 2,5 caixas por pé da citricultura brasileira), o efeito final é extremamente favorável à produção brasileira. Tal efeito tem reflexo posterior nos custos de produção do suco: enquanto que, no Brasil, uma tonelada de suco custa ao redor de US\$ 380,00, nos EUA, o custo por tonelada de suco atinge US\$ 532,00<sup>13</sup>. A origem deste diferencial de custos está situada na natureza distinta dos custos de produção da fruta: enquanto que os custos incorridos pelos citricultores brasileiros se concentram em aquisição de corretivos, defensivos e fertilizantes, os custos dos citricultores norte-americanos concentram-se em operação de maquinário, mão-de-obra e irrigação. Corroborando esta idéia, SIFFERT F<sup>o</sup> (1992) mostra que os investimentos requeridos em 1 hectare, para a produção citrícola, no Brasil, correspondem a cerca de 20% dos investimentos requeridos do citricultor norte-americano<sup>14</sup>. Além disso, os custos operacionais de um pomar nos EUA, já descontado o diferencial de produtividade, são cerca de 50% superiores aos custos operacionais de um pomar no Brasil. NEVES *et alli* (1990) chamam a atenção para um movimento mais recente na citricultura norte-americana, que consiste no adensamento do plantio com a utilização de "árvores-anãs" ("*dwarf rootstocks*"). Este movimento contribuirá para uma efetiva redução nos custos de produção (uma vez que a grande maioria dos custos se dá por unidade espacial, não podendo ser individualizada por árvore), trazendo

<sup>13</sup> Neste item, sempre que se refere à produção norte-americana, seja de suco, seja a produção citrícola, pensa-se na produção realizada no estado da Flórida; assim como os custos de produção e industrialização refletem os praticados por indústrias estabelecidas nesta região. Isto porque as demais regiões produtoras dos EUA têm uma lógica distinta, uma vez que sua produção se destina ao mercado consumidor de frutas frescas *in natura*.

<sup>14</sup> Uma explicação possível para tamanha diferença poderia se fundar em dois argumentos: um primeiro, em função dos elevados custos para aquisição de terras produtivas na Flórida (em função de se tratar de região densamente povoada); e um segundo, que diz respeito aos investimentos básicos em drenagem, correção e adequação do solo para a citricultura (em função do número elevado de regiões pantanosas que necessitam de investimentos para se tornarem aproveitáveis).

consigo uma revisão nas noções de custo e produtividade (que deixariam de ser medidos por árvore, para serem medidos por unidade espacial - hectare).

**TABELA II.1**  
**COMPARAÇÃO DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO: BRASIL , EUA , MÉXICO**  
**1990/91**

ÍTEM DE CUSTO	EUA	Valores em US\$/libra-peso	
		BRASIL	MÉXICO
Custos Agrícolas .....	<u>0,6522</u>	<u>0,2106</u>	<u>0,3004</u>
Produção .....	0,3604	0,2003	0,2682
Operação Agrícola <sup>(1)</sup> .....	0,0180	0,0103	0,0322
Taxas Regulatórias <sup>(2)</sup> .....	0,2738		
Transporte Colheita .....	<u>0,3123</u>	<u>0,1493</u>	<u>0,2169</u>
SubTotal .....	0,9675	0,3599	0,5173
Custos Processamento <sup>(3)</sup> .....	<u>0,1474</u>	<u>0,1420</u>	<u>0,1519</u>
SubTotal .....	1,1149	0,5019	0,6692
Custos Domésticos <sup>(4)</sup> .....	<u>0,0300</u>	<u>0,1272</u>	<u>0,0473</u>
SubTotal .....	1,1449	0,6291	0,7165
Custos Exportação .....		<u>0,4922</u>	<u>0,4826</u>
Tarifa Importação .....		0,3400	0,3400
Florida Equalization Tax .....		0,0300	0,0300
Frete e Seguros .....		0,0870	0,0874
Transporte nos EUA .....		0,0352	0,0252
Custo FOB na Flórida .....	<u>1,1419</u>	<u>1,1213</u>	<u>1,1991</u>

Fonte: MURARO (1993).

(1) Corresponde ao "custo de oportunidade" de um investimento agrícola.

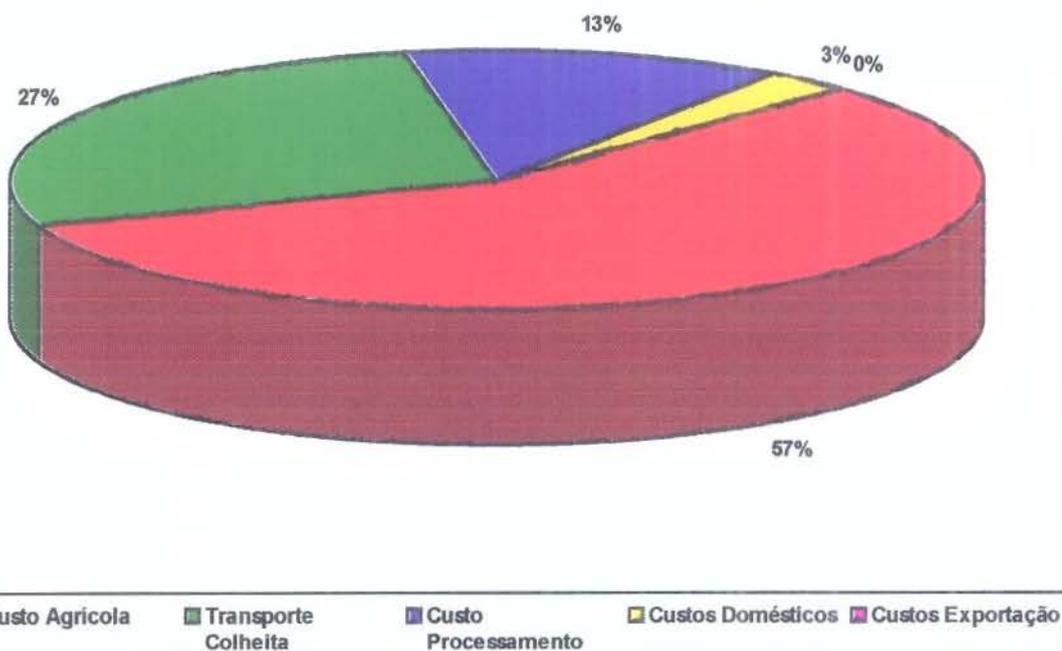
(2) Incidentes somente sobre a produção citrícola norte-americana.

(3) Estão excluídas as receitas originadas da venda de subprodutos.

(4) Incluem o transporte do suco até o porto de embarque e as taxas incidentes sobre vendas ou exportações

Porém, acredita-se que este movimento não possui força suficiente para ameaçar a vantagem competitiva de que desfruta a produção brasileira. Em virtude da similaridade tecnológica, os custos de produção industrial são muito parecidos, de forma que inexistem vantagens competitivas para qualquer país.

**GRÁFICO II.1**  
**EUA - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO**  
**1990/91**



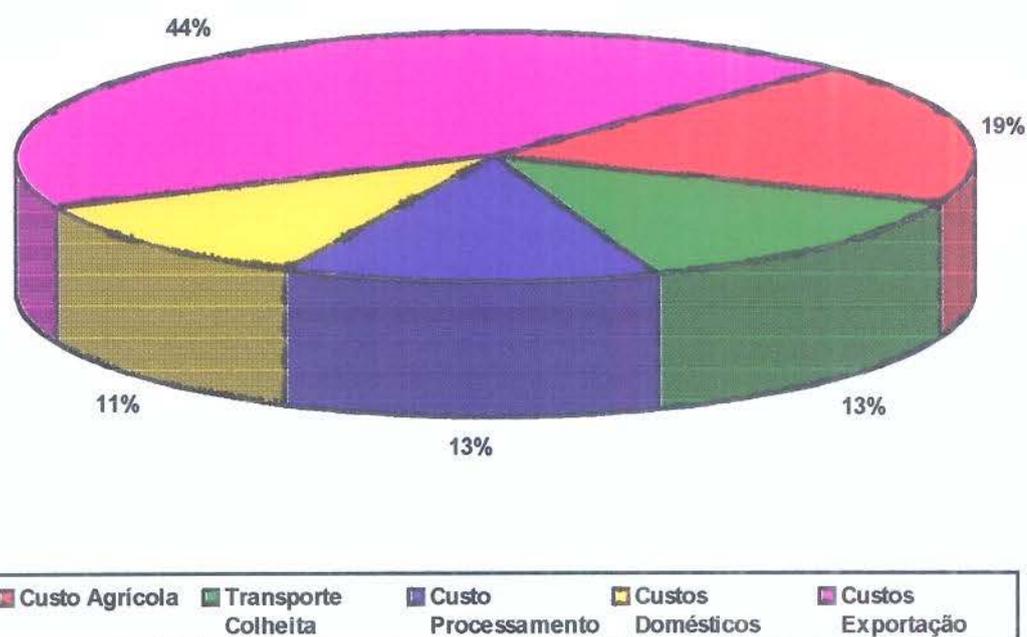
Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da Tabela II.1

O trabalho de MURARO (1993) fornece uma idéia comparativa da composição e distribuição dos custos de produção de suco de laranja

concentrado e congelado, em três grandes países produtores: EUA, Brasil e México (conforme Tabela II.1 e Gráficos II.1, II.2 e II.3).

É preciso lembrar que este trabalho foi elaborado a partir de dados dos anos de 1990/91, porém é um indicador válido acerca dos diferenciais de custo existentes entre os países. Tal análise procura constituir o preço do suco de laranja a partir dos custos incorridos para produção e transporte, de forma a torná-lo disponível para o consumo nos EUA.

**GRÁFICO II.2**  
**BRASIL - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO**  
**1990/91**

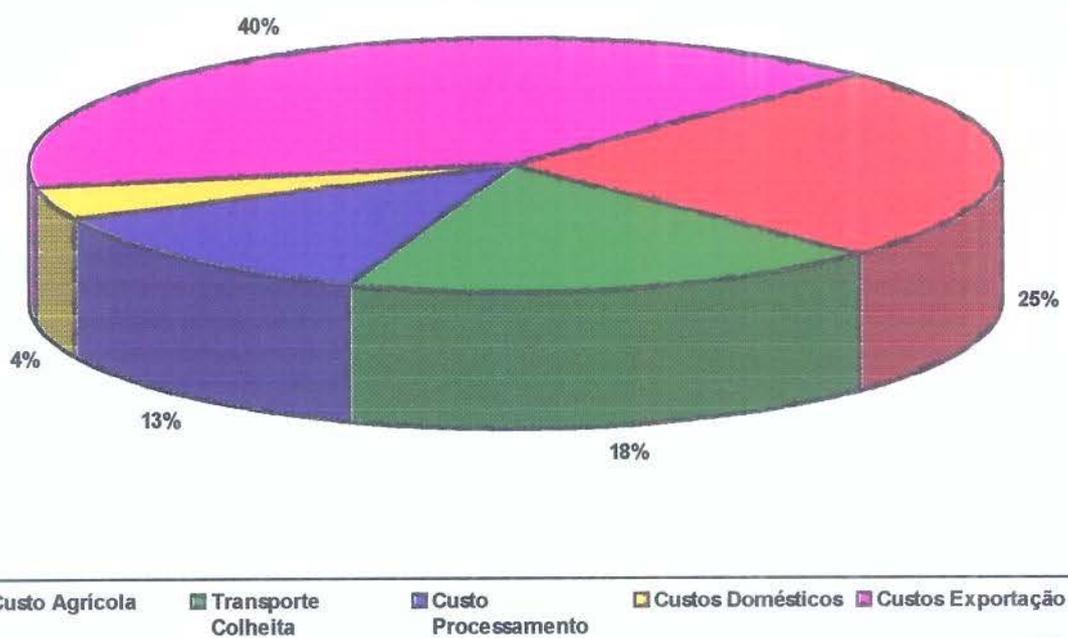


Fonte: *Elaboração própria, a partir dos dados da Tabela II.1*

A visão das informações constantes da Tabela II.1 logo deixa clara a enorme vantagem de custos favorável à produção brasileira de suco de laranja concentrado e congelado.

Os custos de processamento são semelhantes para os três países e os elevados custos domésticos (brasileiros) decorrem da tributação sofrida pelas exportações (ICMS e Imposto de Exportação) e do custo de transporte do produto das indústrias até os terminais de embarque e exportação.

**GRÁFICO II.3**  
**MÉXICO - DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO**  
**1990/91**



Fonte: *Elaboração própria, a partir dos dados da Tabela II.1*

Fica claro, também, que a produção norte-americana de suco de laranja concentrado e congelado tem sua competitividade garantida por um violento protecionismo que, praticamente, anula a vantagem competitiva brasileira (e mexicana).

Quase 35% do custo do suco brasileiro (e mexicano) é resultante de impostos de importação e tarifas de equalização. Tais itens representam mais de 75% dos custos de exportação, para ambos os países. Torna-se patente o elevado grau de protecionismo que o governo norte-americano dedica a seu complexo agroindustrial citrícola. Mais ainda, aparece claramente o potencial de desenvolvimento que se abre à citricultura mexicana, no caso de se concretizar a promessa de queda das barreiras alfandegárias, a partir da implementação do acordo de livre comércio entre os países da América do Norte (NAFTA).

Este fato explica o porquê da produção brasileira dominar o mercado mundial, à exceção dos EUA: eliminado o protecionismo tarifário, o suco norte-americano não possui condições, no âmbito estritamente financeiro, de competir com o suco brasileiro<sup>15</sup>.

Mais algumas observações devem ser feitas, a partir das informações presentes na Tabela II.1. A primeira, diz respeito à carga tributária a que está submetida a produção citrícola norte-americana. Sob a denominação de "Taxas Regulatórias", estão inclusos não somente impostos, mas também contribuições para fundos, programas e associações, com o objetivo de subsidiar a atividade citrícola e incrementar o consumo de frutas e sucos da região (FCM, FCC, FDOC e outros). É preciso registrar que este item responde por mais de 40% dos custos agrícolas nos EUA, e quase 25% dos custos de produção do suco.

A segunda concentra-se sobre os diferenciais de custo de mão-de-obra entre os países comparados, expressos sob a denominação de "Custo de Operação Agrícola" e "Custo de Transporte da Colheita". Tanto o Brasil como o México apresentam, nestes dois itens, níveis significativamente menores. Tal fato pode ser creditado à diferença de patamares de remuneração de mão-de-obra, principalmente a rural, existente entre os países. Porém, a discussão recente acerca de "dumping social" (e a conseqüente vinculação de mecanismos de protecionismo sobre produtos originários de países com baixos indicadores

---

<sup>15</sup> Por conta desta diferença de custos, já existe um movimento de produtores norte-americanos com o objetivo de que o governo conceda um subsídio de exportação (denominado "*duty drawback*"), afim de tomar o suco norte-americano competitivo fora dos EUA (HARDY & McEVER; 1993).

salariais e sociais) pode vir a se tornar um inconveniente e reduzir, no longo prazo, a diferença entre os níveis de custos de produção brasileiros (e mexicanos) e os níveis de custo norte-americanos.

Por fim, o nível dos "Custos Domésticos" representa o peso da complexa estrutura de distribuição e comercialização do suco brasileiro sobre o custo total. Representa também o impacto da incidência tributária sobre o custo do produto. A completa isenção de impostos representaria, para o caso brasileiro, uma redução final de 1% no custo do suco. O México, que em virtude de sua proximidade com os EUA, neste item praticamente possui o mesmo nível de custo da produção norte-americana, se beneficia positivamente, possuindo uma clara vantagem competitiva. Por outro lado, deve-se salientar que, caso tanto os EUA como o México se lancem agressivamente no mercado internacional, deverão incorrer em custos de transporte e distribuição (e que não deverão se situar muito acima ou abaixo dos observados no Brasil), o que acarretará uma elevação no custo final do suco produzido nestes países. Desta forma, existe uma clara vantagem para o suco brasileiro, quando na competição internacional fora do mercado norte-americano.

Quanto às quebras continuadas na produção norte-americana, devido às adversidades climáticas (geadas), se estas realmente se constituíram em um elemento dinamizador da produção brasileira, uma vez que tornaram o mercado dos EUA absorvedor da produção brasileira nos anos 80, é muito pouco provável que tal fenômeno torne a se repetir nos próximos anos. Isto se deve, basicamente, às mudanças ocorridas na citricultura da Flórida. Conforme mostra PASSOS (1990), está ocorrendo um deslocamento espacial da produção citrícola, da região norte em direção a regiões mais ao sul (conhecida como *Indian River*). Ao mesmo tempo, processa-se uma renovação física nos pomares, com a introdução de novas variedades de planta, que apresentam maior resistência às oscilações climáticas. Desta forma, descarta-se, a curto e médio prazos, a ocorrência de quedas bruscas na produção norte-americana. Por outro lado, este esforço representa acréscimos nos custos de produção dos citricultores norte-americanos, que têm procurado compensar tal elevação mediante incrementos na produtividade, por meio de plantios mais adensados e introdução de novas variedades de planta aperfeiçoadas tecnologicamente nos institutos de pesquisa. A expressão material desta tendência se dá na contínua elevação da produção citrícola norte-americana: de 119,7 milhões de caixas, em 1986/87, atinge 139,7

milhões de caixas em 1991/92 (GARCIA; 1992). As previsões para a safra de 1992/93 indicavam uma produção de 186 milhões de caixas (HARDY; 1992).

A garantia quanto ao suprimento de matéria-prima, assim como a existência de regiões adequadas ao plantio de produtos cítricos, são fatores inerentes à própria existência da indústria no Brasil. Conforme explicado no primeiro capítulo deste trabalho, já existia, no Brasil, uma produção citrícola voltada para abastecimento do mercado interno, aproveitando-se de uma infraestrutura preexistente de transportes e serviços (herdada da cafeicultura, para a qual a atividade citrícola constitui-se uma alternativa). Porém, conforme exposto anteriormente, a lógica da produção industrial subordina a produção agrícola, que passa a responder aos estímulos da indústria brasileira de suco de laranja. A contínua elevação das cotações e a conseqüente subida dos preços pagos ao produtor agrícola tornaram-se forte estímulos para atração de novos produtores para a atividade. A expansão da citricultura se faz a partir da incorporação de novas áreas que possuem condições climáticas, qualidade de solo, etc. semelhantes às da região original. Desta forma, a expansão da atividade não representa custos adicionais.

Conforme pôde-se constatar na Tabela 1.4 do capítulo I deste trabalho, a produção citrícola foi capaz de responder positivamente à contínua elevação da demanda industrial. Ao mesmo tempo que o volume de suco de laranja concentrado e congelado exportado passa de aproximadamente 400.000 toneladas anuais (1980) para mais de 950.000 toneladas (1992), a produção de frutas destinadas ao processamento, somente no estado de São Paulo, avança de 124 milhões de caixas para 204 milhões de caixas, o que confirma o poder de resposta da produção agrícola. Atualmente, as perspectivas de baixa continuada das cotações internacionais de suco (parâmetro para cálculo da rentabilidade do produtor agrícola) têm desestimulado novos investimentos em expansão da produção, o que pode, por um lado, vir a representar um problema para a indústria caso ocorra aquecimento súbito da demanda por suco de laranja concentrado e congelado brasileiro; por outro lado, impõem um limite para a oferta agrícola, o que pode beneficiar os produtores, pois uma oferta menor pode representar preços mais elevados.

A existência de capacidade produtiva suficiente para satisfazer à demanda mundial decorre dos seguidos investimentos realizados pelas indústrias, que se aceleram a partir das décadas de 70 e 80, expandindo a capacidade de produção instalada de 47.000 toneladas anuais de suco, em

1970, para 1.200.000 toneladas de suco anuais em 1990 (SIFERT F<sup>o</sup>; 1992). A este dado incorpora-se um segundo, originado das estratégias de atuação das indústrias líderes do setor, que consiste na manutenção planejada de capacidade excedente. Conforme observado, o volume exportado em 1992 foi algo pouco superior a 900.000 toneladas no ano. Ainda que se desconsidere o efeito da variação de estoques, tem-se que as vendas anuais corresponderam a cerca de 75% da capacidade produtiva da indústria. Trata-se, portanto, de uma estratégia clara de atuação, e não deixa de ser uma vantagem competitiva, principalmente em momentos de aceleração da demanda internacional (aliada à política de manutenção de estoque, praticada pelas empresas líderes).

A estabilidade da trajetória tecnológica e a inexistência de assimetrias tornam-se vantagens competitivas à medida que tornam possível, à indústria brasileira de suco de laranja, operar com níveis de eficiência similares aos de seus concorrentes. Tal fato decorre da própria natureza do mercado de suco de laranja concentrado e congelado. Trata-se de uma *commodity* agrícola, com preços cotados em mercados estabilizados, minimamente passível de diferenciação.

Desta forma, não ocorrem inovações radicais, tanto em nível de produto como de processo produtivo. Na realidade, empregando a terminologia exposta em POSSAS & CARVALHO (1990:22), trata-se de um "setor 'dominado por fornecedores' (...), aqueles em que as inovações técnicas no processo produtivo vêm incorporadas nos bens de capital e nas matérias-primas utilizadas". O setor apresenta uma trajetória tecnológica definida, com inovações incrementais centradas, no contexto industrial, na gestão e automatização de processos. No campo agrícola, as inovações concentram-se na pesquisa de novas variedades de plantas que apresentam maior produtividade e/ou resistência a doenças, bem como novas formas de manejo e trato cultural redutoras de custos.

Por fim, a existência de uma cadeia produtiva maximizadora do ciclo produtivo e comercial, expressa nos esquemas de distribuição do produto, representa uma forte vantagem para uma indústria predominantemente voltada para a exportação. Trata-se, aqui, da complexa logística de transporte do suco brasileiro, das indústrias até os mercados consumidores. Tal estrutura assume importância vital, uma vez que chega a representar redução de 50% nos custos de transporte (SIFERT F<sup>o</sup>; 1992), configurando enorme vantagem competitiva, não somente para a colocação do produto brasileiro no mercado norte-

americano, mas, principalmente, por constituir vantagem do produto brasileiro frente ao produto norte-americano nos demais mercados<sup>16</sup>.

A logística de distribuição, denominada "*tank-farm*", envolve o transporte do suco por meio de tanques e navios graneleiros (ao invés de tambores), com a existência de terminais portuários no Brasil, EUA, Europa e Japão (sendo que este último está em construção, a partir de um projeto conjunto das quatro maiores empresas do setor - Citrosuco, Cutrale, Cargill, Frutesp). Tal estrutura, porém, envolve um volume de investimentos muito elevado (estimados em US\$ 50 milhões) e necessita de uma escala mínima de operação a fim de que se constitua em redução real de custo (transporte acima de 40.000 toneladas anuais). Ou seja, tal estrutura de transporte, ao mesmo tempo que confere uma vantagem competitiva para a indústria, representa uma verdadeira barreira à entrada no setor, uma vez que exige vultosos investimentos iniciais e escalas mínimas de operação.

#### **II.4. ANÁLISE DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE INTERNOS ÀS EMPRESAS**

O conjunto de fatores de competitividade internos às empresas da indústria brasileira de suco de laranja, no entender de LIFSCHITZ (1993), consolidou-se em: instalação, no Brasil, de empresas detentoras de "*know-how*" tecnológico e comercial; o contínuo investimento em modernização por parte dos empresários; e as estratégias particulares das empresas, principalmente aquelas voltadas para adequação e elevação dos níveis de qualidade do produto, reaproveitamento de subprodutos, estabelecimento de vínculos com os produtores agrícolas para garantia do fornecimento de matéria-prima; e os esforços dispendidos em capacitação, produtiva, tecnológica e organizacional.

A instalação, no Brasil, de firmas detentoras de "*know-how*" tecnológico e comercial decorreu da própria maneira como foi criada e consolidada a indústria brasileira de suco de laranja. Conforme descrito no capítulo I deste trabalho, tratava-se de agentes que já operavam no comércio internacional (principalmente, de frutas frescas) associados a capitais

---

<sup>16</sup> Esta vantagem torna-se fundamental a partir do momento em que a retomada da produção norte-americana de suco de laranja concentrado e congelado torna este país um concorrente potencial do Brasil no mercado internacional. Esta passagem será retomada e aprofundada no capítulo III deste trabalho.

estrangeiros (marcadamente norte-americanos), interessados em explorar as enormes potencialidades da produção citrícola no Brasil e ocupar espaços vazios no comércio internacional de sucos. A adequação tecnológica e o reequipamento posterior tomaram-se possíveis em função da própria dinâmica tecnológica da indústria, que não incorre em inovações constantes, e a incorporação do progresso técnico se dá a partir da aquisição de máquinas e equipamentos mais avançados em um mercado preexistente. É importante lembrar também, neste ponto, que o forte apoio financeiro concedido pelo governo ao setor, que permitiu às empresas alcançar elevados graus de rentabilidade e autofinanciamento, bem como acumular lucros, tornou mais seguro o processo de investimento em reequipamento e modernização tecnológica.

Quanto às estratégias de adequação do produto e elevação dos padrões de qualidade, trata-se de um esforço em conferir algum grau de diferenciação a esta *commodity*. É uma tentativa de reforçar vantagens competitivas já consolidadas no mercado internacional. Conforme LIFSCHITZ (1993), estas estratégias concentram-se em duas vertentes básicas. A primeira consiste em obter um produto com elevados índices de qualidade, de acordo com as mais rígidas normas de controle sanitário impostas pelos governos dos países consumidores (caso típico dos EUA, onde o suco de laranja concentrado e congelado brasileiro é classificado entre os melhores do mundo). A segunda consiste em diferenciar o suco de acordo com o mercado a que se destina: caso seja o mercado europeu, tem-se um suco mais ácido, caso seja o mercado norte-americano, tem-se um suco menos ácido, e no caso particular do Japão, procede-se à mistura do suco de laranja a outros sucos de frutas<sup>17</sup>.

O reaproveitamento de subprodutos se faz, basicamente, através da produção de farelo de polpa cítrica. Este produto, que funciona como ração, possui um mercado internacional constituído e cotações divulgadas periodicamente, e representa o maior volume em receita de subprodutos. Porém, os valores recebidos, ainda que expressivos, são relativamente reduzidos, quando comparados à receita com o comércio de suco de laranja concentrado e congelado<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Tal estratégia baseia-se em pesquisas acerca de padrões e hábitos de consumo, levadas a cabo pelas indústrias para identificação mais precisa de seu mercado consumidor.

<sup>18</sup> De forma aproximada, o valor da tonelada de farelo de polpa cítrica corresponde a 10% do valor da tonelada de suco de laranja concentrado e congelado.

O estabelecimento de vínculos duradouros com os produtores é uma forma de as empresas garantirem fluxos contínuos de fornecimento de matéria-prima. O aprofundamento destes vínculos pode ser observado na evolução das negociações entre produtores e indústria. Na década de 70, as divergências eram resolvidas no âmbito da CACEX, e se encerravam com a fixação de um preço mínimo a ser pago pela caixa de laranja. Correntemente, este processo gerava insatisfações, em função da arbitrariedade a que estavam submetidos tanto produtores como indústrias. Na década de 80, a partir do momento em que a negociação sai da esfera governamental e passa a ser decidida entre entidades representantes de classe, os conflitos se acirram. Entretanto, ocorrem evoluções: a partir de 1986, inicia-se a implantação dos "contratos de participação", que vinculam a remuneração do produtor às cotações internacionais do suco. Esta foi a fórmula encontrada para possibilitar maior integração do produtor agrícola à cadeia de industrialização e comercialização, ao mesmo tempo que abre a possibilidade de participação nos ganhos originados das elevações nas cotações internacionais de suco<sup>19</sup>.

Porém, no momento atual de baixa de preços nas cotações internacionais de suco, tem ocorrido uma profunda queda dos valores pagos aos produtores; existia, inclusive, a perspectiva de remuneração inferior aos custos de produção, o que tem levado os produtores a negociar contratos de fornecimento por prazos mais longos (superiores a um ano). A contrapartida deste contrato é a garantia de pagamento de um piso mínimo para o produtor, independente do valor das cotações de suco, o que tem contribuído para estreitar ainda mais os laços de integração (por vezes, não tão voluntária e espontânea) entre produtores e indústria. Há que se considerar, ainda, o processo de grandes plantios por parte das indústrias, que segundo estimativas não-oficiais, já teriam atingido cerca de 30% do total das necessidades de fornecimento, e que serve como instrumento de pressão sobre os produtores independentes, reduzindo seu poder de barganha nas negociações.

---

<sup>19</sup> Tal evolução, porém, não significou uma "pacificação" do setor. Existe uma tensão constante nas relações produtor-indústria e um contínuo protesto dos produtores, principalmente no que se refere à evolução dos custos de industrialização e transporte (tem aumentado continuamente, em dólar, acima da inflação); no valor da remuneração do capital industrial; e nas taxas de rendimento da fruta (proporção número de caixas de laranja por tonelada de suco). Informações pormenorizadas acerca destes conflitos estão em CAMPANELLI & BOCAIÚVA (1989) e BOCAIÚVA et alli (1991).

## II.5. AVALIAÇÃO GLOBAL

Dentre o conjunto de fatores de competitividade presentes na indústria brasileira de suco de laranja, é inegável que os fatores estruturais podem ser considerados os mais relevantes para explicação do sucesso competitivo da indústria no cenário internacional.

Uma vez que o produto (suco de laranja concentrado e congelado) é uma *commodity* passível de mínima diferenciação, a estratégia perseguida pela indústria - redução de custos e elevação da qualidade - foi inegavelmente bem-sucedida. Os demais fatores de competitividade, ainda que tenham contribuído e ainda contribuam para fortalecer a posição da indústria, têm peso menos decisivo.

Conforme procurou-se demonstrar no segundo item deste capítulo, não existem motivos ou indícios claros de que esta vantagem possa ser eliminada, a curto ou a médio prazos. Cabe observar, porém, que a longo prazo torna-se arriscado fazer vista grossa ao enorme diferencial de produtividade observado entre a citricultura brasileira e a norte-americana. Ou seja, os esforços podem e devem concentrar-se em uma busca por elevações continuadas na produtividade. Por outro lado, em vista da perspectiva de baixa nos preços pagos ao produtor agrícola, deve-se pensar em formas de controle da expansão da citricultura, como forma de evitar os excessos de oferta de matéria-prima em um contexto internacional que se caracteriza pela elevação da oferta mundial de suco de laranja concentrado e congelado.

### **III. TENDÊNCIAS E CENÁRIOS: OS NOVOS DESAFIOS PARA A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SUCO DE LARANJA**

Neste capítulo, procura-se avaliar, a partir das novas características exibidas pelos mercados nacionais e internacionais e da postura dos diversos agentes atuantes em todos os segmentos da cadeia agroindustrial, o nível dos desafios que se apresentam à indústria brasileira de suco de laranja. Ao mesmo tempo, e tendo por base as discussões e conclusões presentes nos capítulos anteriores, procurar-se-á delimitar possíveis trajetórias e estratégias que podem vir a ser desenvolvidas e implementadas, como forma de sobrevivência no cenário mundial.

O primeiro item deste capítulo discute o perfil da indústria brasileira de suco de laranja a partir de uma avaliação de seu peso no conjunto da economia do País; o segundo procura explorar as novas tendências que se afiguram, em nível de mercados e agentes brasileiros; o terceiro avalia as novas tendências emergentes no âmbito dos mercados e agentes internacionais; por fim, o quarto e último item, onde busca-se, por meio de uma síntese conjunta de todos estes elementos, traçar estratégias e possibilidades de ação para a indústria brasileira de suco de laranja

#### **III.1. DESEMPENHO EVOLUTIVO**

Este item tem por objetivo avaliar o peso das exportações brasileiras de suco de laranja concentrado e congelado, enquanto componente da pauta de exportações do País; procura-se ainda verificar como tal participação tem evoluído ao longo do tempo. Deste forma, verifica-se a importância desta indústria, atualmente e ao longo do tempo, no conjunto da economia nacional.

A partir dos dados da Tabela III.1, sintetizados no Gráfico III.1, tem-se uma idéia aproximada da evolução mensal (em valor) das exportações brasileiras de suco de laranja, a partir da segunda metade da década de 80, e seu peso percentual relativo às exportações de manufaturas e às exportações globais.

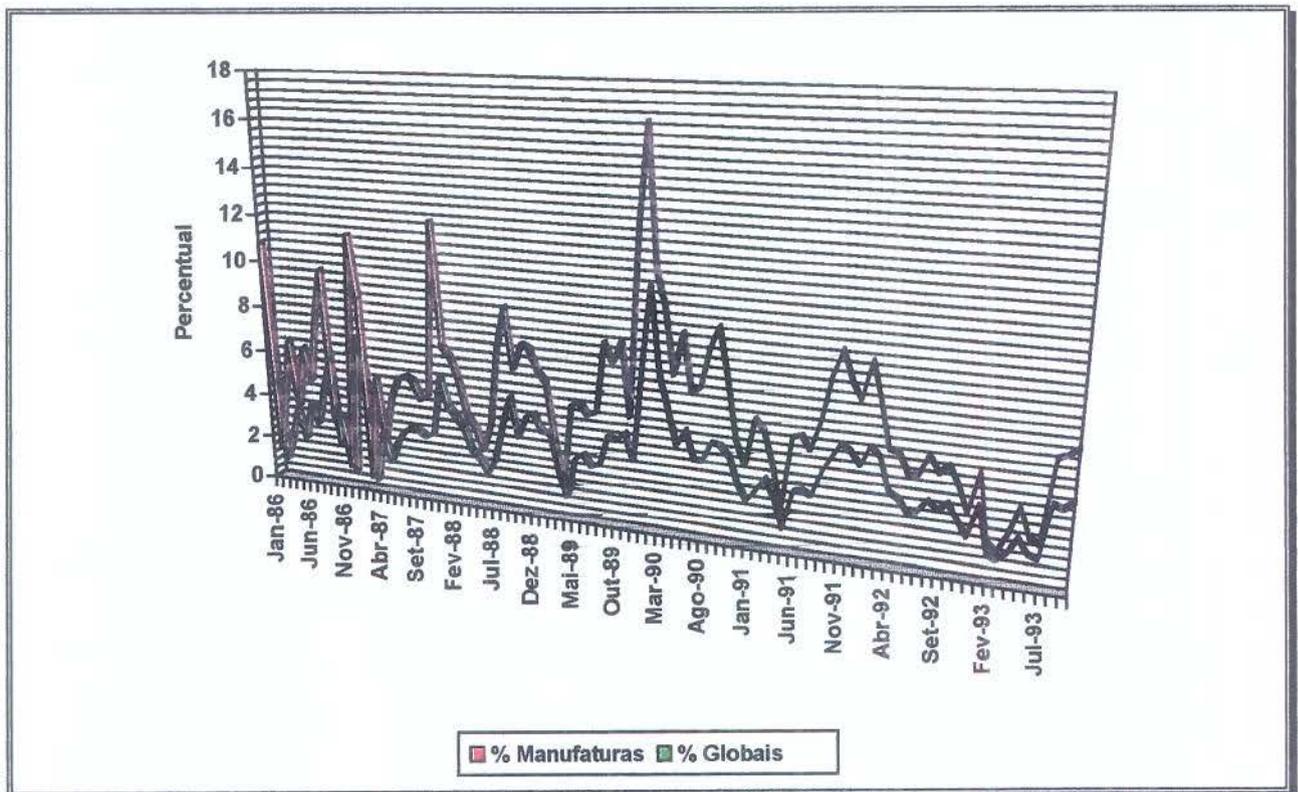
**TABELA III.1**  
**BRASIL - EXPORTAÇÕES GLOBAIS, EXPORTAÇÕES DE MANUFATURAS E**  
**EXPORTAÇÕES DE SUCO DE LARANJA (FCOJ)**  
**1986-1993 (MESES SELECIONADOS)**

Mês/Ano	Exportações (em US\$ 1,000.00)			Participação Exportações de FCOJ no Total de	
	FCOJ	Manufaturas	Globais	Manufaturas	Globais
Jan/86	\$124,718	\$1,159,629	\$1,909,160	10.75%	6.53%
Mai/86	\$43,845	\$1,219,480	\$2,290,799	3.60%	1.91%
Jul/86	\$60,764	\$1,258,554	\$2,206,945	4.83%	2.75%
Ago/86	\$92,583	\$1,169,543	\$2,098,535	7.92%	4.41%
Dez/86	\$8,050	\$833,546	\$1,327,915	0.97%	0.61%
Jan/87	\$87,520	\$766,428	\$1,259,006	11.42%	6.95%
Mai/87	\$28,769	\$1,167,262	\$2,183,872	2.46%	1.32%
Jun/87	\$61,798	\$1,361,115	\$2,641,417	4.54%	2.34%
Dez/87	\$135,284	\$1,103,480	\$2,409,012	12.26%	5.62%
Jan/88	\$92,867	\$1,315,301	\$2,157,939	7.06%	4.30%
Jun/88	\$45,389	\$1,707,027	\$3,103,458	2.66%	1.46%
Set/88	\$167,798	\$1,867,553	\$3,311,781	8.98%	5.07%
Dez/88	\$129,892	\$1,759,182	\$2,902,839	7.38%	4.47%
Jan/89	\$102,716	\$1,595,678	\$2,751,218	6.44%	3.73%
Abr/89	\$21,908	\$1,350,233	\$2,399,357	1.62%	0.91%
Jul/89	\$78,142	\$1,610,054	\$3,216,272	4.85%	2.43%
Dez/89	\$81,471	\$1,626,606	\$2,769,830	5.01%	2.94%
Jan/90	\$159,764	\$1,280,544	\$2,279,827	12.48%	7.01%
Fev/90	\$204,661	\$1,233,262	\$1,974,456	16.60%	10.37%
Jul/90	\$103,350	\$1,630,261	\$3,081,963	6.34%	3.35%
Out/90	\$95,921	\$1,057,264	\$2,332,738	9.07%	4.11%
Jan/91	\$56,077	\$1,598,341	\$2,960,842	3.51%	1.89%
Fev/91	\$52,573	\$949,023	\$2,230,386	5.54%	2.36%
Mai/91	\$26,400	\$1,448,414	\$2,915,513	1.82%	0.91%
Out/91	\$109,599	\$1,448,575	\$2,635,083	7.57%	4.16%
Nov/91	\$117,992	\$1,364,961	\$2,458,570	8.64%	4.80%
Dez/91	\$113,580	\$1,522,554	\$2,521,597	7.46%	4.50%
Jan/92	\$102,297	\$1,506,807	\$2,570,277	6.79%	3.98%
Fev/92	\$115,355	\$1,384,986	\$2,390,115	8.33%	4.83%
Jul/92	\$83,008	\$2,080,735	\$3,464,457	3.99%	2.40%
Dez/92	\$57,531	\$2,069,142	\$3,511,144	2.78%	1.64%
Jan/93	\$84,043	\$1,866,078	\$2,831,055	4.50%	2.97%
Fev/93	\$30,621	\$1,810,374	\$2,919,950	1.69%	1.05%
Jul/93	\$37,956	\$1,991,610	\$3,423,245	1.91%	1.11%
Out/93	\$118,078	\$2,027,064	\$3,248,079	5.83%	3.64%

Fonte: FUNCEX (1986;1987;1988;1990;1992;1993).

Pode-se observar uma elevada oscilação de um mês para outro, o que se deve à irregularidade temporal nos embarques das exportações (concentrados, principalmente, no período compreendido entre os meses de setembro a março do ano seguinte). Para se obter uma noção mais completa desta tendência, as informações foram condensadas por ano de referência. Tais informações constam da Tabela III.2 e estão presentes no Gráfico III.2.

**GRÁFICO III.1**  
**BRASIL - PARTICIPAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DE SUCO DE LARANJA (FCOJ) NAS EXPORTAÇÕES GLOBAIS, E DE MANUFATURAS 1986-1993 (MESES)**



Fonte: *Elaboração própria, a partir de FUNCEX (1986;1987;1988;1990;1992;1993).*

Conforme pode ser observado, o período de 1986 a 1990 corresponde a um contínuo crescimento da participação relativa das exportações de suco. A partir de 1990, registra-se acentuado declínio desta participação, principalmente no percentual relativo à manufaturas. Este movimento de elevação e queda deve-se, basicamente, a dois fatores básicos: um primeiro, relacionado à ascensão e queda das cotações internacionais de suco, o que

representou uma oscilação no valor real das exportações (conforme pode ser observado na Tabela I.5); o segundo está ligado, principalmente a partir da década de 90, a um movimento de maior diversificação, conjugado a um ritmo maior de expansão do volume total exportado superior ao crescimento da demanda internacional de suco brasileiro.

A partir destes dados e constatações, conclui-se que a indústria brasileira de suco de laranja ainda detém um lugar de destaque no conjunto das exportações brasileiras, pois responde por aproximadamente 2% das exportações globais e 4% das exportações de manufaturas.

Porém, não resta dúvida que este papel já não é tão fundamental quanto o desempenhado em períodos anteriores, quando o setor chegou a ser responsável por cerca de 5% da receita global de exportações e 20% da receita de exportações de manufaturas (o que pode ser considerado muito, se levarmos em conta a diversificação da pauta de exportações brasileiras).

**TABELA III.2**  
**BRASIL - EXPORTAÇÕES GLOBAIS, EXPORTAÇÕES DE MANUFATURAS E**  
**EXPORTAÇÕES DE SUCO DE LARANJA (FCOJ)**  
**1986-1993**

Ano	Exportações (em US\$ 1,000.00)			Participação Exportações de FCOJ no Total de	
	FCOJ	Manufaturas	Globais	Manufaturas	Globais
1986	\$682.425	\$12.428.753	\$22.382.468	5,49%	3,05%
1987	\$830.502	\$14.480.420	\$26.225.115	5,74%	3,17%
1988	\$1.144.332	\$19.187.670	\$33.789.365	5,96%	3,39%
1989	\$1.018.634	\$18.610.410	\$34.406.683	5,47%	2,96%
1990	\$1.468.495	\$17.010.679	\$31.413.756	8,63%	4,67%
1991	\$898.249	\$17.100.811	\$31.636.360	5,25%	2,84%
1992	\$1.052.775	\$21.595.547	\$36.148.017	4,87%	2,91%
1993 <sup>(1)</sup>	\$665.902	\$19.545.584	\$32.188.809	3,41%	2,07%

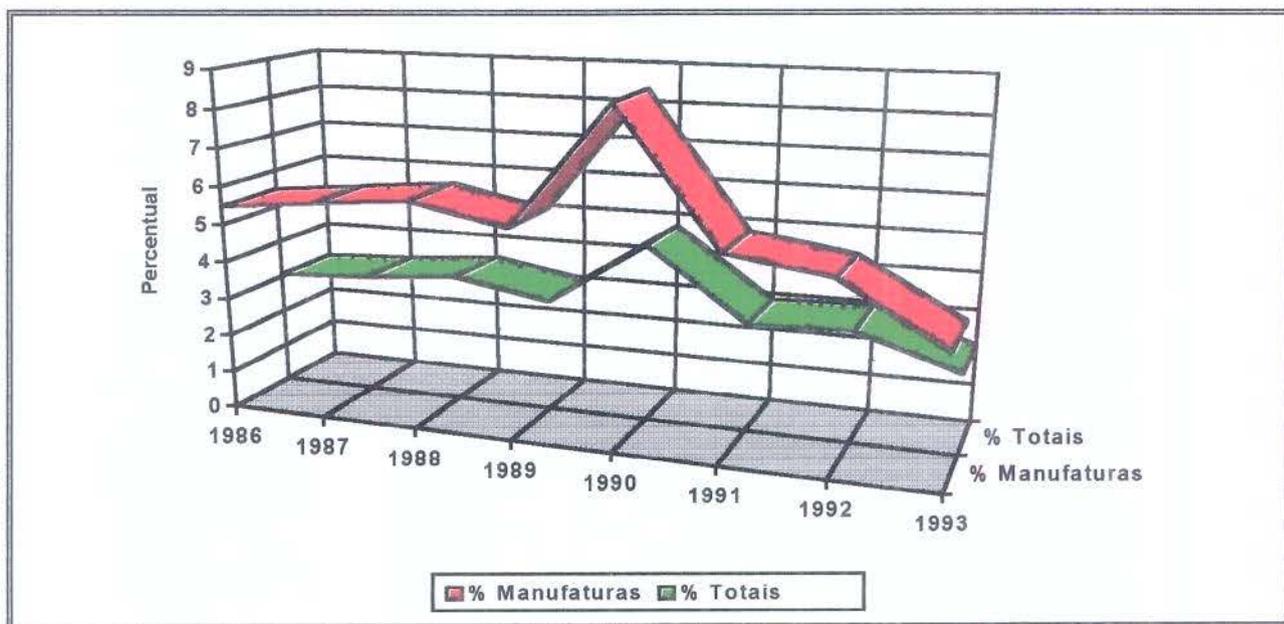
Fonte: FUNCEX (1986;1987;1988;1990;1992;1993).

(1) Somente estão computadas as informações do período de Janeiro a Outubro.

Uma segunda forma de se avaliar o desempenho evolutivo da indústria brasileira de suco de laranja consiste em comparar as exportações deste setor com as exportações globais, as exportações de manufaturados, e as exportações da agroindústria. Tal comparação se faz por meio de índices de

preços de exportação (médios para o ano) e por índices de quantidade exportada ("quantum"), os quais encontram-se listados na Tabela III.3, e foram sumarizados no Gráfico III.3.

**GRÁFICO III.2**  
**BRASIL - PARTICIPAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DE SUCO DE LARANJA**  
**(FCOJ) NAS EXPORTAÇÕES GLOBAIS, E DE MANUFATURAS**  
**1986-1993**



Fonte: *Elaboração própria, a partir dos dados da Tabela III.2.*

Nota: *Para 1993, os dados referem-se ao período de Janeiro a Outubro.*

Analisando-se os índices de preços, constata-se que o setor de sucos foi, sistematicamente, mais dinâmico do que todos os demais, principalmente a partir da década de 80. Vale dizer, a indústria brasileira de suco de laranja contou, no seu momento de maior expansão, com forte estímulo externo para seu crescimento, o que não se verificou em outros setores da economia<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> O que não quer dizer que o setor de sucos foi "o mais dinâmico" da economia nem o que contou com "os melhores preços" internacionais. Afirma-se, única e exclusivamente, que comparado aos segmentos agroindustrial, manufatureiro ou ao conjunto da economia, aquele contou com preços de exportação mais elevados.

**TABELA III.3**  
**BRASIL - COMPARAÇÃO ENTRE ÍNDICES SETORIAIS DE PREÇOS DE**  
**EXPORTAÇÃO E DE QUANTIDADES EXPORTADAS ("QUANTUM")**  
**1974-1992**

ANO	ÍNDICES DE PREÇOS				ÍNDICES DE "QUANTUM"			
	Brasil	Manufa turados	Agroin dústria	Suco Laranja	Brasil	Manufa turados	Agroin dústria	Suco Laranja
1974	61,7	66,0	60,0	63,2	64,0	39,1	71,8	30,5
1975	62,9	66,1	58,6	54,8	68,5	43,5	71,8	45,3
1976	72,1	68,5	74,0	58,1	69,6	45,2	77,8	52,8
1977	89,7	78,7	102,2	91,7	67,1	54,5	71,7	55,1
1978	83,5	80,4	87,8	110,3	75,3	70,2	79,7	80,2
1979	92,2	88,4	95,8	109,0	82,1	83,3	78,4	72,8
1980	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1981	96,0	102,5	86,7	118,1	120,5	128,4	119,7	149,5
1982	91,4	100,0	78,1	123,2	109,7	113,6	112,0	124,3
1983	86,6	91,6	77,9	121,6	125,5	136,6	121,3	134,1
1984	89,1	93,8	85,2	167,4	150,6	178,6	132,0	212,7
1985	83,0	80,3	75,3	163,8	153,4	172,4	126,4	119,2
1986	86,1	85,2	87,7	95,7	129,1	161,3	92,6	187,6
1987	86,7	94,3	74,3	124,2	150,3	174,3	116,9	180,7
1988	96,4	102,8	86,3	184,6	173,9	206,1	120,0	161,9
1989	98,6	106,7	81,1	151,7	173,0	194,0	114,0	174,2
1990	97,7	112,2	70,3	167,3	159,3	169,4	122,9	218,8
1991	94,4	107,2	64,4	110,3	166,1	177,5	126,0	208,7
1992 <sup>(1)</sup>	91,1	104,2	65,9	147,7	91,4	107,4	59,9	100,2

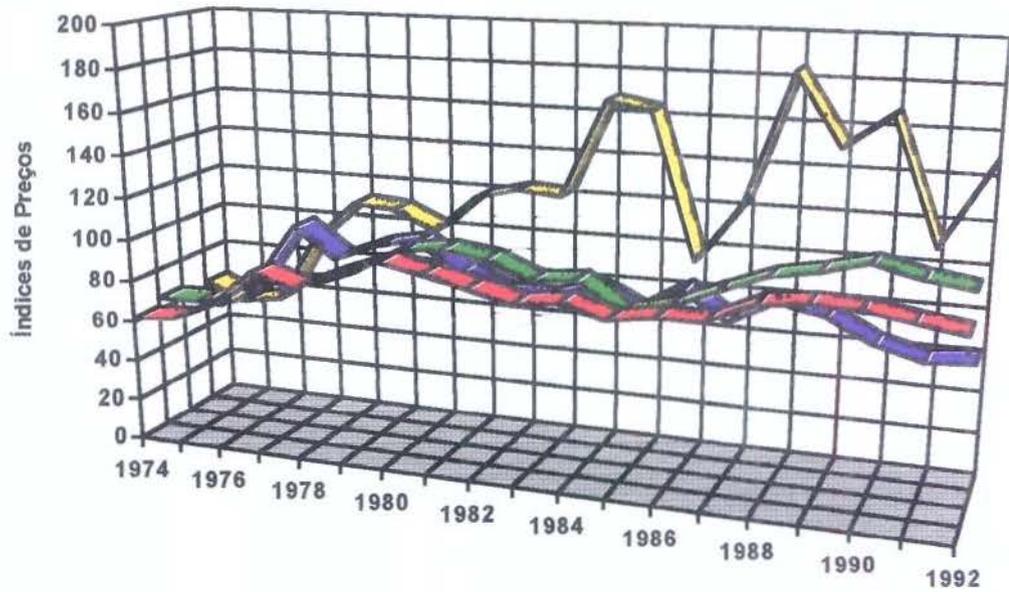
Fonte: PINHEIRO (1993)

(1) Para o ano de 1992, somente se dispõe de informações relativas ao período de Janeiro a Junho.

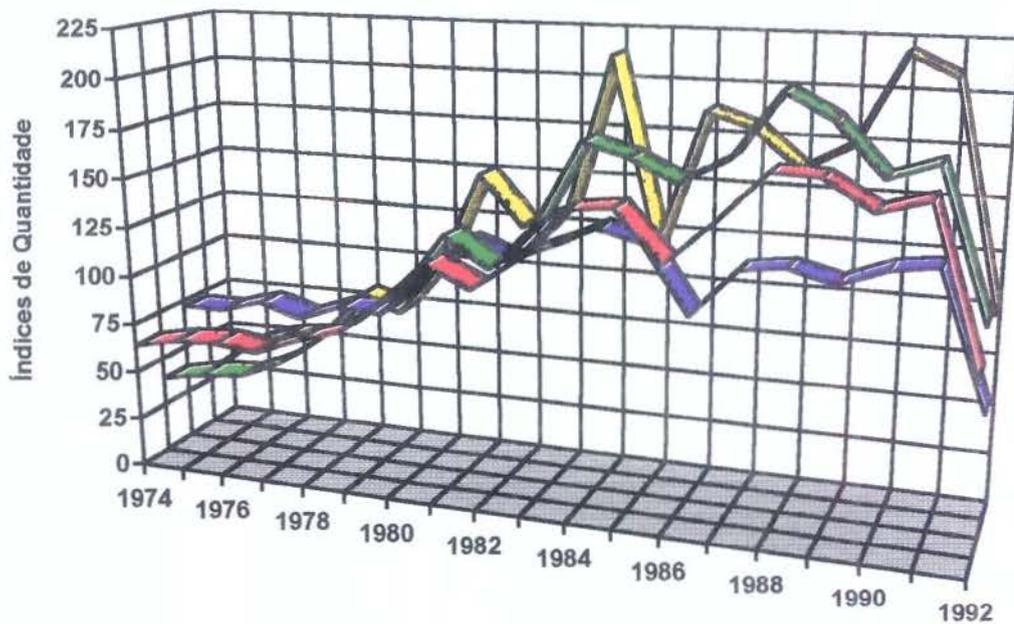
Os índices de quantidade exportada, por outro lado, mostram que, em sua evolução, a indústria brasileira de suco de laranja seguidamente exportou acima do setor agroindustrial, oscilando bastante quando comparada aos demais setores (alternando momentos de superioridade absoluta com momentos de plena inferioridade). Porém, como tendência mais geral, os índices de "quantum" mostram uma contínua elevação das quantidades exportadas<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Ainda que seja possível uma associação direta entre o desempenho da indústria e o "fator climático" da produção americana, com os pontos "de pico" correspondendo aos períodos de geada e os pontos "de vale" correspondendo à recuperação da produção nos EUA, é inegável a tendência de crescimento constante da produção e exportação brasileira de suco de laranja.

**GRÁFICO III.3**  
**BRASIL - EVOLUÇÃO COMPARATIVA DE ÍNDICES DE PREÇOS DE**  
**EXPORTAÇÃO E QUANTIDADES EXPORTADAS PARA OS SETORES**  
**1974-1992**



■ Brasil    ■ Manufaturados    ■ Agroindustria    ■ Sucos



Fonte: Elaboração própria a partir das informações da Tabela III.3.

## III.2. TENDÊNCIAS NACIONAIS

Neste item, procura-se avaliar os impactos decorrentes das novas tendências observadas, em nível nacional, na indústria brasileira de suco de laranja. Dentre as principais tendências, tem-se a entrada de novos produtores industriais e a recente fase de reestruturação por que passa o setor, o movimento das indústrias em direção a coeficientes de auto-suprimento de matéria-prima mais elevados, as conseqüências da queda nas cotações internacionais do suco sobre as negociações entre produtores industriais e agrícolas e, por último, os possíveis impactos do plano de estabilização (Plano Real) sobre o setor.

A entrada de novos produtores industriais no setor se fez, basicamente, por intermédio de empresas que operam com elevada capacidade produtiva (acima de 35.000 toneladas anuais de suco) e forte apoio financeiro, principalmente de instituições governamentais (no caso, o BNDES). Os casos mais gritantes desta "invasão" foram os ingressos dos grupos Votorantim, através das indústrias Citrovita em Catanduva e Itapetininga, e Moreira Salles, por meio da indústria Cambuhycitros em Matão<sup>3</sup>.

Mais recentemente, o setor tem atravessado um ciclo de reestruturação produtiva, com a fusão e aquisição de empresas, formação de "joint-ventures" e acordos de cooperação, e a busca de racionalização de processos, como forma de se adaptar à nova realidade de mercado. Em 1989, operavam no setor 13 empresas: Cutrale, Citrosuco, Frutesp, Cargill, Branco Peres, Citropectina, Bascitrus, Frutropic, Montecitrus, Centralcitrus, Royalcitrus, Citrovita e Cambuhycitros. O grupo industrial Louis Dreyfuss, multinacional de origem francesa atuante no segmento alimentar, que havia entrado no mercado adquirindo a Frutropic (empresa com problemas financeiros crônicos), em 1993, adquire também o controle da Frutesp, após demorado processo de negociação. Também em 1993, ocorre a formação de um acordo de cooperação e criação de uma "joint-venture" entre a Montecitrus e a Cambuhycitros<sup>4</sup>. Cabe lembrar, ainda,

<sup>3</sup> SIFFERT F° (1992) sugere, a partir de suas pesquisas, que a atitude do governo federal, via apoio financeiro do BNDES para estes novos investimentos, seria uma tentativa de promover a "desoligopolização" do setor, por meio de uma promoção deliberada da concorrência (ou "contestabilidade"), nos moldes da teoria dos mercados contestáveis.

<sup>4</sup> Neste marco, também se inserem os investimentos conjuntos de Citrosuco e Cutrale para construção de uma fábrica de suco de maçã na Rússia (para posterior abertura do mercado do Leste Europeu ao suco brasileiro), bem como os investimentos e operação conjunta de Cutrale, Citrosuco, Frutesp e Cargill de terminais portuários no Japão.

que 49% da Branco Peres se encontra sob controle da Cutrale e 49% da Bascitrus são controlados pela Citrosuco. Em 1994, portanto, o número de empresas operando em grande escala no setor reduz-se para 11, o que mostra, com clareza um movimento de concentração industrial e adaptação a uma nova realidade de mercado<sup>5</sup>.

A entrada destes novos grupos e a perspectiva de escassez de matéria-prima para a indústria fizeram com que estas adotassem uma política de compras marcadamente agressiva, o que causou, no início da década de 90, forte elevação nos preços pagos ao citricultor. Porém, a escassez não aconteceu (os dados da Tabela I.4 mostram um contínuo crescimento na oferta de laranja), e a consequência inevitável foi a queda dos preços pagos ao produtor agrícola nas safras seguintes. Tal queda foi agravada, ainda mais, por uma baixa acentuada nas cotações internacionais no suco de laranja, principalmente no segundo semestre de 92 e primeiro semestre de 93<sup>6</sup>.

Neste momento, o setor atravessa um período de revisão nos contratos de fornecimento de matéria-prima. De um lado, as indústrias, que vêm investindo pesadamente em plantios próprios, e que têm sistematicamente "endurecido" sua posição nas negociações<sup>7</sup>. Do outro lado, ficou claro para os produtores agrícolas que o "contrato de participação", vinculando sua remuneração às cotações internacionais do suco de laranja, sem nenhuma garantia quanto a preços mínimos, é excelente para períodos de alta, porém atingiu-os profundamente no momento de baixa das cotações. Como resultado, enquanto muitos produtores se encontram pesadamente endividados junto às indústrias, outros conseguiram vender sua produção a preços razoáveis (pelo menos capazes de garantir a continuidade dos investimentos requeridos na atividade de plantio). Das negociações entre indústria e produtores, surgiu uma nova modalidade de contrato que prevê a fixação de preços mediante as

<sup>5</sup> Outro fato que reforça a idéia de que o setor atravessa uma fase de concentração é a recente unificação das associações industriais. Em 1994, a ABRASSUCOS e a ANIC fundiram-se à ABECITRUS como forma de unir e intensificar os esforços das indústrias tanto nas negociações com os produtores agrícolas, como nas pressões exercidas junto a instituições nacionais e internacionais (governos, associações, comitês, etc.).

<sup>6</sup> Conforme se vê no Gráfico I.3, o nível das cotações neste período foi o menor nos últimos dez anos.

<sup>7</sup> Em 1993, a Citrosuco anunciou investimentos de US\$ 32 milhões em plantios próprios, com o objetivo de atingir um coeficiente de autofornecimento de 30%. Neste mesmo ano, a Cargill decidiu investir US\$ 50 milhões em pomares próprios, buscando alcançar 20% de fornecimento próprio. Os projetos da Citrovida e da Cambuhycitros também dedicaram parte dos investimentos à manutenção de pomares próprios, de produtividade superior à média nacional.

cotações internacionais de suco, mas com o estabelecimento de preços mínimos, variáveis de acordo com o período de fornecimento: mínimo de US\$ 1,30 por caixa para o fornecimento por 4 safras (1992/93 a 1995/96); mínimo de US\$ 1,20 por caixa para o fornecimento por 3 safras (1992/93 a 1994/95); e US\$ 1,00 por caixa para o fornecimento por 2 safras (1992/93 a 1993/94)<sup>8</sup>. Ainda que não completamente satisfatório na opinião dos produtores, este novo modelo de contrato garante um mínimo de retorno e um horizonte de planejamento para a atividade citrícola. O seu inconveniente reside no atrelamento formal do produtor à indústria com o comprometimento por um período de tempo longo (até quatro anos, na modalidade de acordo que oferece maior garantia de remuneração), o que impede o produtor de negociar sua safra com outras indústrias caso o mercado novamente venha a atravessar um período de compra mais agressiva.

A queda da remuneração do citricultor, por vezes a níveis inferiores aos necessários para garantir a cobertura dos custos básicos de manutenção do pomar, já se reflete em perda de dinamismo da atividade citrícola. No estado de São Paulo, principal produtor nacional de laranja, já se observa a substituição desta pela cana, principalmente nas regiões norte e nordeste. A este movimento, vem se somar o efeito das geadas de inverno que afetaram a produção paulista no ano de 1994. Ainda não existem estimativas confiáveis, mas dá-se como certa uma redução na produção citrícola do estado. Prevê-se, com isto, uma elevação futura nos preços pagos ao produtor, principalmente àqueles não atrelados a contratos de fornecimento mais duradouros. Paralelo a este movimento, observa-se um recente deslocamento, ainda que tímido, da citricultura em direção a novas áreas, principalmente norte do Paraná, sul da Bahia e algumas cidades de Goiás e Minas Gerais. Acompanhando tal deslocamento, nota-se a instalação de novas plantas industriais nestas regiões. Porém, não só este movimento é muito recente como a produção destes novos projetos é incapaz de competir, em larga escala, com as empresas líderes do setor.

---

<sup>8</sup> Ainda persiste embate entre produtores e indústria, principalmente no que diz respeito aos "custos de industrialização" (não totalmente explicitados pelas indústrias) e a "remuneração do capital industrial": os produtores agrícolas insistem na revisão dos custos (que, segundo eles, vêm sendo sistematicamente elevados, sem que existam motivos inquestionáveis para tal elevação) e no estabelecimento de "faixas" ou "bandas" de remuneração industrial, variáveis de acordo com o nível das cotações internacionais do suco. Recentes informes dão conta que a indústria já admite, ao menos, discutir alguns dos valores da planilha de cálculo dos custos.

Por fim, deve-se procurar avaliar os possíveis impactos decorrentes da implantação, no Brasil, do programa de estabilização econômica e combate da inflação - o Plano Real. Seus impactos, sob o ponto de vista da indústria brasileira de suco de laranja, são diferenciados, merecendo avaliações distintas. Um primeiro aspecto diz respeito à possível elevação dos padrões de consumo da população brasileira, principalmente das classes de renda mais baixas, o que pode acarretar elevação do consumo de fruta fresca "*in natura*" pelo mercado interno. Retornando à Tabela I.4, observa-se que os anos de menores taxas de inflação (1979, sob efeito da política econômica do regime militar; e 1986, quando da adoção do Plano Cruzado) correspondem a períodos de elevação do consumo de fruta fresca. Desta forma, abre-se uma nova possibilidade para o produtor rural, com a venda em um mercado interno aquecido. O segundo aspecto, ainda que associado a este primeiro, depende fundamentalmente do sucesso e da continuidade do plano. A elevação dos padrões de renda e consumo da população brasileira, aliada à estabilização de preços, pode abrir, para a indústria de suco, um novo mercado até então desconhecido: o brasileiro. A elevação persistente nos níveis de vida da população, por si só, tornariam viáveis esforços de marketing, capazes de difundir e consolidar o hábito de consumo de suco de laranja entre a população brasileira<sup>9</sup>. Um terceiro e último aspecto diz respeito à defasagem cambial, já observada no momento de adoção do plano, e a valorização do real frente ao dólar. A defasagem cambial afeta a indústria sob dois ângulos: de um lado, compromete as receitas do setor, e de outro, eleva os custos de produção. Porém, o setor parece contar com alguma "folga" suficiente para resistir a esta fase inicial do plano, mas já iniciou pressões, no sentido de revisar a estrutura de impostos que afeta o setor (principalmente, os incidentes sobre exportação). O governo já iniciou estudos com o objetivo de promover reduções de impostos compensatórias para os setores exportadores da economia.

---

<sup>9</sup> GARCIA (1992), trabalhando com os números disponíveis para a safra 1992/93, estima em 40,5 milhões de caixas a produção citrícola paulista e em 30 milhões de caixas a produção citrícola não-paulista destinadas a consumo no mercado interno. Somados, estes dois volumes correspondem a, aproximadamente, 270.000 toneladas de suco de laranja concentrado e congelado, o que é um número capaz de dar idéia das dimensões e potencialidades do mercado interno brasileiro (sem esquecer que 1992 foi um ano de recessão).

### III.3. TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS

Neste item, procura-se alinhar as principais tendências observadas, em nível internacional, e que, de alguma forma, têm influenciado o desempenho da indústria brasileira de suco de laranja. Dentre estas, procura-se analisar mais detidamente a recuperação da produção citrícola norte-americana, a assinatura do acordo norte-americano de livre comércio (NAFTA) e o surgimento do México como produtor mundial de suco, as expectativas e projeções acerca do crescimento do comércio internacional de suco de laranja, a possível perda de dinamismo do produto e o surgimento de produtos (sucos de frutas) alternativos e, por fim, as conseqüências do fechamento da "Rodada Uruguai" e as novas diretrizes de comércio internacional vinculadas à criação da OMC (Organização Mundial de Comércio).

A recuperação da produção citrícola dos EUA, principalmente na Flórida, já é uma realidade. Conforme exposto no capítulo I, a produção norte-americana de citrus passou de aproximadamente 120 milhões de caixas em 1986/87 para mais de 180 milhões em 1992/93. Previsões da FAO estimam que, até o final da década de 90, esta produção deve superar 240 milhões. As conseqüências deste fenômeno são previsíveis: os EUA se tornarão auto-suficientes na produção e no consumo de suco de laranja, devendo ainda existir um excedente exportável. Ou seja, as indústrias norte-americanas podem retornar à disputa pelo mercado mundial de suco. Mais ainda, as geadas da década de 80 motivaram uma realocização espacial da produção citrícola da Flórida (em direção ao sul do estado, região de clima mais quente), bem como foram realizadas intensas pesquisas de aprimoramento, com objetivo de desenvolver novas variedades de plantas mais produtivas e com maior resistência ao frio. Desta forma, fica praticamente descartada uma eventual "quebra" na produção da Flórida, nos próximos anos, devido ao fator climático<sup>10</sup>.

A criação e consolidação do NAFTA e o desempenho futuro da indústria mexicana de suco de laranja ainda não apresentam conseqüências perfeitamente distinguíveis. De acordo com os termos do NAFTA, no caso específico da citricultura, haverá redução de 50% da tarifa sobre o suco de laranja concentrado e congelado (FCOJ) importado, para uma cota específica de aproximadamente 28.500 toneladas. O volume importado que exceder a cota

<sup>10</sup> Reforçando este argumento, deve-se lembrar que grande parte desta produção será realizada por árvores jovens, com um ciclo produtivo relativamente longo a cumprir.

terá redução tarifária progressiva, de 15% ao ano nos próximos seis anos. Prevê-se a eliminação completa da tarifa em 15 anos. Tal redução representa um estímulo inegável ao desenvolvimento da citricultura mexicana. A questão que se apresenta é se a indústria de suco mexicana será capaz de, rapidamente, preencher este espaço que potencialmente estará se abrindo. Em outras palavras, será esta indústria capaz de organizar redes de distribuição, logística de transporte, contratos de fornecimento, fundamentais para a colocação e expansão do produto, ao mesmo tempo que enfrenta vigorosa concorrência dos produtores brasileiros (já posicionados no mercado norte-americano) e dos próprios produtores locais. Trata-se de um grande desafio, para uma indústria jovem, e que ainda atravessa fase de consolidação em seu próprio país<sup>11</sup>. No Brasil, existe a crença generalizada, entre especialistas e empresários, que a substituição do suco brasileiro pelo suco mexicano é algo inevitável, seja pelo desenvolvimento autônomo da citricultura mexicana, seja através de uma reorientação de investimentos de produtores norte-americanos, dispostos a beneficiar-se dos reduzidos custos de mão-de-obra apresentados por este país<sup>12</sup>.

As expectativas quanto ao desenvolvimento de novos mercados concentram-se, principalmente, em duas novas frentes. A primeira é o mercado asiático, representado principalmente por Japão e países denominados "Tigres Asiáticos". São países com níveis de renda e consumo elevados, configurando mercados consumidores sofisticados, e potencialmente atraentes para a indústria brasileira de suco. A eliminação, por parte do Japão, do sistema de cotas e a redução da tarifa de importação (de 30% para 25% *ad valorem*) representam estímulos para a expansão nestes mercados. Os principais problemas apresentados estão vinculados à consolidação da qualidade do produto brasileiro, bem como a identificação clara de sua origem, com distinção frente aos demais produtos (no momento, existe uma clara identificação da

---

<sup>11</sup> LIFSCHITZ (1993) ressalta que a indústria mexicana de suco "disputa" com o mercado interno de fruta fresca a aquisição de matéria-prima para processamento. Além disso, a indústria tem se ressentido com as baixas na cotação internacional do suco. A baixa produtividade dos pomares, outro ponto negativo, vem sendo combatida, por meio de uma política agressiva de estímulos e subsídios governamentais.

<sup>12</sup> SILVA (1993), porém, procede a uma análise diferente desta situação. Empregando um modelo matemático que opera com produtos diferenciados (de acordo com o país de origem) e realizando simulações envolvendo reduções tarifárias e aumentos de produção, chega às seguintes conclusões: na hipótese de uma redução tarifária (na magnitude prevista no acordo do NAFTA), ocorreria uma redução nos preços domésticos (dos EUA) de suco, com conseqüente elevação nas importações de suco do Brasil e do México; na hipótese de aumento na produção doméstica (dos EUA) de suco, ocorreria uma diminuição nas importações do Brasil.

marca norte-americana, considerada de qualidade superior). A FAO estima em 300.000 toneladas o potencial pleno de consumo destes mercados<sup>13</sup>. Uma segunda frente que se abre à indústria brasileira de suco de laranja é constituída pelos países do Leste Europeu: população com níveis de vida, se não excelentes, pelo menos aceitáveis, e com alto grau de escolaridade, representando um enorme mercado potencial para os produtores brasileiros. Tais países, porém, apresentam profundos desajustes macroeconômicos internos conjugados a elevadas taxas de inflação e grande instabilidade, carecendo de divisas para a importação. Tais problemas vêm impedido um avanço mais significativo 'do comércio com os países desta região'<sup>14</sup>.

Quanto aos demais mercados consumidores de suco, os EUA devem apresentar crescimento de consumo vegetativo, por volta de 1,5% ao ano. Já a Europa, em função de apresentar níveis médios de consumo de suco inferiores aos dos EUA, oferece maiores possibilidades de desenvolvimento e crescimento de mercado, sendo que se estima um aumento na demanda por volta de 3% anuais. Tais projeções foram elaboradas pela FAO e são aplicáveis à década de 90.

O FDC, em relatório analisando as perspectivas para a citricultura na década de 90<sup>15</sup>, traçou um panorama sombrio para o setor. De acordo com esta análise, ocorrerá um movimento continuado de baixa nos preços internacionais de suco, em função do excesso de produção observado no início da década (recuperação norte-americana, expansão mexicana, supersafras no Brasil), com a queda atingindo ponto máximo no ano de 1995 quando, em virtude da "expulsão" de produtores menos rentáveis, ocorreria uma queda na produção mundial de suco e uma retomada nos preços internacionais. O relatório faz a construção de três cenários: otimista, realista e pessimista. No cenário otimista,

---

<sup>13</sup> O consumidor asiático não tem uma preferência marcante pelo suco de laranja (a mistura de sucos tropicais é muito comum nestes países). Recentemente, a Citrosuco e a Cutrale realizaram uma campanha única de marketing, junto à televisão japonesa, com o objetivo de difundir o consumo de suco de laranja brasileiro. Os investimentos alcançaram US\$ 3,5 milhões.

<sup>14</sup> O investimento conjunto de Citrosuco e Cutrale, em parceria com a TetraPak e o governo russo, para construção de uma fábrica de suco de maçã na Rússia com produção destinada ao mercado europeu, cujas divisões geradas virão a ser empregadas para importação de suco de laranja brasileiro, é um exemplo claro do volume de recursos e investimentos necessários para se conseguir penetrar, de forma eficiente, nos mercados do Leste Europeu.

<sup>15</sup> Florida Department of Citrus; *"Long-Run Florida Processed Orange Outlook 1992-92 through 2000-01"*; University of Florida; Economic Research Department; USA; 1990. Resumos das conclusões e análises deste relatório podem ser obtidos em LIFSCHITZ (1993) e em GARCIA (1991).

o mercado mundial de suco cresceria 2,9% ao ano, e seus preços internacionais estariam ao redor de US\$ 1,200 por tonelada em 1995 ("ponto crítico" da análise). Na hipótese realista, o crescimento de mercado seria de 2,3% ao ano, e o preço do suco em 1995 estaria por volta de US\$ 900 a tonelada. Por fim, o cenário pessimista prevê crescimento de mercado de 1,8% anual, e preços de suco ao redor de US\$ 600 a tonelada. Estes níveis de preços internacionais representam remunerações, ao produtor rural norte-americano, de US\$ 4,50, US\$ 3,50 e US\$ 2,20 por caixa, correspondentes a cada cenário. Ao produtor rural brasileiro, representam remunerações de US\$ 2,50, US\$ 1,50 e US\$ 1,00 por caixa. Levando-se em consideração que os custos de produção oscilam, nos EUA, entre US\$ 2,50 e US\$ 4,00 por caixa, e no Brasil, entre US\$ 1,40 e US\$ 1,80 por caixa, é fácil perceber o tamanho do estrago que a baixa continuada dos preços pode vir a causar entre os produtores citrícolas. Por outro lado, deve-se ressaltar que esta previsão não se concretizou, ao menos em dois pontos. Só em 1991, o mercado internacional de suco apresentou crescimento de 11% ("puxado" pela elevação do consumo europeu), o que foge inteiramente de qualquer um dos cenários previstos. E já em 1992, o mercado internacional de suco atingiu preços próximos a US\$ 900 por tonelada, antecipando um dos "pontos críticos" previstos no relatório.

Quanto à concorrência de novos produtos alternativos, deve-se lembrar que o suco de laranja possui, conforme demonstrado em diversos estudos, elevados coeficientes de elasticidade de substituição e renda. Ou seja, em momentos de alta internacional de preços, a diminuição do consumo é ato contínuo (uma vez que tais preços são imediatamente repassados pelos grandes *traders* aos varejistas e consumidores finais). A elevação significativa do consumo europeu, no início da década de 90, está diretamente vinculada a este fenômeno<sup>16</sup>. Por outro lado, outros sucos de frutas, mais baratos, representam alternativas de substituição, principalmente em momentos de elevação dos preços do suco de laranja<sup>17</sup>.

Uma última tendência que deve ser explorada diz respeito aos impactos originados do fechamento da "Rodada Uruguai" do GATT e a criação

<sup>16</sup> Não se esquecendo que, neste período, uma forte desvalorização do dólar frente às moedas européias contribuiu para aumentar ainda mais o poder de compra do consumidor europeu.

<sup>17</sup> Procurando se precaver contra este fenômeno, as indústrias vêm buscando diversificar sua atuação, por meio de investimentos em outros sucos alternativos. A implantação de uma fábrica de suco de maçã, de propriedade da Citrosuco, em Santa Catarina, é reflexo típico desta nova forma de atuação.

da Organização Mundial de Comércio (OMC). Dos debates e resultados observados, pode-se apreender dois movimentos distintos. Um primeiro, de criação de novos mecanismos de proteção por parte dos países industrializados, vinculados à questão do "dumping social". Desta forma, estariam sujeitos a sobretaxas, produtos importados originários de países com custos de mão-de-obra nitidamente inferiores, devido às condições sócio-econômicas. Este movimento afeta diretamente o Brasil, principalmente no que diz respeito à indústria de suco de laranja, cuja vantagem competitiva reside, em parte, no diferencial de custo salarial<sup>18</sup>. Já se observam, no Brasil, os primeiros movimentos no sentido de se proporcionar melhores condições sociais aos empregados, principalmente aos trabalhadores rurais (O ESTADO DE SÃO PAULO; 8/6/1994), mostrando que algum tipo de preocupação quanto a esta questão já está existindo entre os agentes ligados à citricultura. O segundo movimento surge da aceitação, para os produtos agropecuários, de uma redução tarifária geral de 35% sobre o nível atual de tarifas (posição sustentada pelo Brasil ao longo dos debates), a ser implementada nos próximos seis anos. O Japão, unilateralmente, implementou uma redução em sua tarifa de importação de suco de 30% para 25%. Para adoção imediata, o Japão propôs reduzir sua tarifa ainda mais, para 21,25%; a CEE propõe reduzir sua tarifa de 19% para 15,20% e os EUA concordam em reduzir sua tarifa de importação de suco de US\$ 492 por tonelada para US\$ 418 por tonelada<sup>19</sup>. As conseqüências desta redução nos níveis tarifários são bastante positivas para a indústria brasileira de suco de laranja. Implica uma redução no preço do suco brasileiro no mercado consumidor. Conforme exposto anteriormente, a demanda por suco de laranja é extremamente elástica a variações nos níveis de preços, ou seja, pode-se esperar elevação no consumo externo de suco brasileiro, em seus principais mercados de destino. Além do mais, a redução de preços finais torna o suco brasileiro ainda mais competitivo, principalmente no caso do mercado norte-americano, o que pode vir a suavizar os efeitos da adoção do NAFTA (que concede claros incentivos à citricultura mexicana).

<sup>18</sup> A título de referência, basta lembrar que, de acordo com as últimas negociações salariais entre indústria e sindicatos rurais, negociavam-se salários de piso ao redor de US\$ 90,00 mensais (pouco acima do salário mínimo brasileiro); para os apanhadores de laranja, negociavam-se salários ao redor de US\$ 0,10 por caixa colhida.

<sup>19</sup> Esta posição dos EUA se estende para todos os países. Para o caso do NAFTA, existe um cronograma específico de redução tarifária, exposto no início deste item.

### III.4. AVALIAÇÕES E POSSIBILIDADES

O objetivo deste item é, a partir da exposição de tendências realizada nas seções anteriores, e retomando alguns dos pontos discutidos nos capítulos I e II, perfazer uma análise global, traçando trajetórias viáveis para a indústria, tendo em vista os novos desafios que se apresentam.

A princípio, fica claro que o principal desafio colocado à indústria brasileira de suco de laranja consiste em permanecer competitiva e continuar liderando o comércio internacional do produto. A retomada continuada da produção norte-americana coloca, com quase absoluta certeza, a auto-suficiência deste país na produção e no consumo de suco<sup>20</sup>. Ou seja, a presença de produtores norte-americanos como concorrentes internacionais é inevitável. Porém, os diferenciais de custo entre os dois países são de tal magnitude que praticamente inviabilizam a colocação do suco norte-americano no mercado mundial. Somente a propaganda intensiva (que procura ressaltar a “qualidade superior” do suco *100% pure from Flórida*) é capaz de fornecer alguma base de competição entre os dois países<sup>21</sup>. A necessidade sempre presente de redução de custos (principalmente produção e transporte), em virtude do elevado nível de barreiras tarifárias a serem superadas, dotou a indústria brasileira de uma vantagem que, neste momento, se volta contra o produtor norte-americano<sup>22</sup>. Cabe destacar o pequeno investimento relativo das indústrias brasileiras em propaganda e diferenciação de produto, sendo que este ponto deve ser permanentemente estimulado e reavivado, caso venha a ocorrer uma disputa pelo mercado internacional.

Por outro lado, a manutenção deste diferencial de custos vê-se ameaçada, a médio e longo prazos, por conta dos avanços tecnológicos alcançados pela citricultura norte-americana e pela situação precária por que

---

<sup>20</sup> O que não elimina um volume residual de importações norte-americanas de suco brasileiro, principalmente para composição de “blends” e redução de custos.

<sup>21</sup> HARDY & McEVER (1993) mostram claramente a disparidade de preços internacionais. O preço final, no mercado europeu, do suco norte-americano atinge US\$ 2,13 por libra-peso (dos quais, US\$ 1,30 são custo direto, US\$ 0,49 são relativos a transporte e US\$ 0,34 correspondem à tarifa de importação da CEE), enquanto que o preço do suco brasileiro não ultrapassa US\$ 1,14 por libra-peso (sendo US\$ 0,89 de custo direto, US\$ 0,07 custo de transporte e US\$ 0,18 de tarifa de importação da CEE).

<sup>22</sup> A exigência, por parte dos produtores norte-americanos que procuram exportar seu suco, de compensações tarifárias (“duty drawback”) parte da constatação que a elevada tarifa norte-americana de importação de suco é parte componente do preço dos produtores nos EUA, devendo existir um subsídio do governo quando da realização de exportações.

passam os institutos públicos de pesquisa e desenvolvimento agrícola no Brasil. Tal situação se expressa nos diferenciais de produtividade (um pé de laranja na Flórida produz mais que o dobro de um pé em São Paulo; caso a comparação seja feita por hectare, o diferencial de produtividade é ainda maior) e no ressurgimento de pragas que afetam a produção citrícola paulista. A indústria brasileira de suco de laranja vem procurando modificar esta situação, principalmente através da consolidação de programas e fundos de pesquisa, em parceria com organismos e instituições públicas. Porém, os esforços, assim como o volume de recursos destinados, ainda são tímidos e a resolução desta questão também passa por uma nova reordenação institucional no setor, aliada a retomada e reavaliação dos investimentos públicos em pesquisa agrícola.

O reordenamento institucional de todo o complexo agroindustrial, com a criação de um fórum ou instância que congregasse especialistas, produtores agrícolas, trabalhadores e indústria já se tornou uma necessidade óbvia para o setor. A severa crise que atingiu a indústria e a produção citrícola brasileira, principalmente nos anos de 1992 e 1993, deixou claro que o planejamento mais organizado aliado a uma visão que contemple objetivos de longo prazo e a luta conjunta por interesses gerais são fatores determinantes para que se possa avançar com maior segurança para todos os agentes do complexo. A manutenção da competitividade da indústria, com estratégias de atuação bem definidas, no plano geral, tem como conseqüência e por pressuposto uma atividade citrícola rentável com horizontes de planejamento e remuneração mais claros e confiáveis.

No âmbito do mercado, é de se esperar uma redução da participação brasileira nos EUA. Por outro lado, coroando esforços e estratégias de marketing bem-sucedidas, pode-se prever uma expansão da participação brasileira nos mercados europeu e asiático. A queda das barreiras tarifárias, perspectivas de crescimento acelerado do consumo no Extremo Oriente e a forte presença brasileira na Europa são pontos muito positivos e que tornam as expectativas quanto ao futuro da indústria brasileira de suco de laranja animadoras.

O surgimento do México, enquanto país concorrente, significa uma ameaça concreta à posição brasileira, sob dois aspectos. A curto e médio prazos, poderia ser responsável por uma virtual "expulsão" do produto brasileiro do mercado americano. A longo prazo, um possível redirecionamento de investimentos norte-americanos no México dotariam-no de *know-how* tecnológico

e comercial, aproveitando-se das vantagens oriundas dos diferenciais de custo de produção existentes na citricultura local. Este sim é um movimento muito perigoso, que representa uma ameaça para a supremacia da indústria brasileira de suco de laranja. Portanto, mais do que nunca, o avanço em direção a um aumento na produtividade da citricultura brasileira é fundamental como garantia da manutenção das vantagens de custo que, no presente, o país dispõe na produção de suco de laranja.

## CONCLUSÃO

Quando da elaboração do projeto de monografia, duas hipóteses foram levantadas, para fins de orientação do trabalho de pesquisa.

A primeira hipótese considerada foi a de que a trajetória seguida pela indústria durante as décadas de 70 e 80 não poderá ser repetida. A partir das primeiras leituras, pôde-se entrever que o mercado de suco de laranja atravessa, no momento atual, uma fase de reestruturação. E, o que é mais importante, os EUA são parte ativa deste processo, uma vez que ressurgem como nação auto-suficiente e exportadora de suco de laranja. Por outro lado, torna-se cada vez mais remota a ocorrência de uma quebra na produção de citros norte-americana nos moldes das ocorridas durante a década de 80. Outra mudança observada foi a incapacidade do Estado brasileiro de subsidiar e incentivar a produção nacional, de forma que os principais fatores que condicionaram o desempenho passado inexistem no presente. E conforme descrito neste trabalho, as condições atuais são muito diferentes das observadas nas décadas passadas. As indústrias brasileiras contarão cada vez menos com o mercado dos EUA, ao mesmo tempo que enfrentarão concorrência cada vez mais acirrada no mercado internacional. Os preços internacionais de suco tendem a ser estáveis, porém em patamares muito inferiores aos registrados nos anos passados.

A segunda hipótese verificada foi a de que a indústria brasileira de suco de laranja possui condições de se afirmar competitivamente no mercado mundial, também esta verdadeira. Conforme está explícito nos capítulos II e III deste trabalho, o diferencial de custos favorável aos produtores brasileiros é muito grande, não podendo ser facilmente removido a curto e médio prazos. Além disso, já se observam movimentos, de indústria e produtores, no sentido de manter as enormes vantagens competitivas de que a atividade dispõe. Desta forma, é válido acreditar que o Brasil deve permanecer com um papel de destaque no mercado internacional de suco de laranja.

**BIBLIOGRAFIA*****Artigos, Ensaios, Periódicos e Teses***

- AMARO, Antonio Ambrosio; "*O Futuro da Citricultura*" in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Nº 6; Cordeirópolis; 1985.
- ARANTES Fº, Adelino Gomes; "*Perspectivas da Exportação de Suco Cítrico nos Próximos Anos*" in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Vol. 1, Nº 10; Cordeirópolis; 1989.
- BEHR, Robert M., FAIRCHILD, Gary F. & BROWN, Mark G.; "*1992-93 Florida Orange Outlook*" in Citrus Industry; Gainesville, Florida; December, 1992.
- BOCAIUVA, José Roberto, RODRIGUES, Iberê Fernando & NINA, Luciano Della; "*Comercialização e Custos x Estratégia do Citricultor para a Negociação com as Indústrias*" in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Fascículo 1, Volume 12; Cordeirópolis; 1991.
- CAMPANELLI, Roberto & BOCAIUVA, José Roberto; "*Comercialização da Laranja Entre Produção e Indústria*" in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Vol. 1, Nº 10; Cordeirópolis; 1989.
- COLEÇÃO "SÃO PAULO NO LIMÍAR DO SÉCULO XXI"; Vols. 2 e 3.
- FAIRCHILD, Gary F. & FERGUSON, Jim; "*Free Trade, Protection & Florida Citrus Growers*" in Citrus Industry; Gainesville, Florida; January, 1993.
- FISCHER, Jim; "*NAFTA-The Florida View*" in Citrus Industry; Gainesville, Florida; April, 1993.
- FISCHER, Jim; "*NAFTA-The Mexican View*" in Citrus Industry; Gainesville, Florida; April, 1993.
- FUNCEX-FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR; "Balança Comercial e Outros Indicadores Conjunturais"; Nº 79; Rio de Janeiro; Dezembro, 1986.
- FUNCEX-FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR; "Balança Comercial e Outros Indicadores Conjunturais"; Nº 90; Rio de Janeiro; Dezembro, 1987.

- FUNCEX-FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR;  
"Balança Comercial e Outros Indicadores Conjunturais"; Nº 95; Rio de Janeiro; Junho, 1988.
- FUNCEX-FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR;  
"Balança Comercial e Outros Indicadores Conjunturais"; Nº 114; Rio de Janeiro; Março/Abril, 1990.
- FUNCEX-FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR;  
"Balança Comercial e Outros Indicadores Conjunturais"; Nº 118; Rio de Janeiro; Março, 1992.
- FUNCEX-FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR;  
"Balança Comercial e Outros Indicadores Conjunturais"; Nº 124/125; Rio de Janeiro; Dezembro, 1993.
- FUNCEX-FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR;  
"Balança Comercial e Outros Indicadores Conjunturais"; Nº 126; Rio de Janeiro; Abril/Maio/Junho, 1994.
- FUNCEX-FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR;  
"Balança Comercial e Outros Indicadores Conjunturais"; Nº 127; Rio de Janeiro; Julho/Agosto/Setembro, 1994.
- GARCIA, Ademerval; "Mercado Internacional de Suco na Década de 90" in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Vol. 2, Nº 11; Cordeirópolis; 1990.
- GARCIA, Ademerval; "Barreiras Comerciais a Exportação do Suco Cítrico" in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Fascículo 1, Vol. 12; Cordeirópolis; 1991.
- GARCIA, Ademerval; "Suco de Laranja - Mercado Atual e Perspectivas" in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Fascículo 1, Vol. 13; Cordeirópolis; 1992.
- GIORGI, Fábio Di; "A Agroindústria Citrícola no Brasil: Novos Cenários" in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Fascículo 1, Vol. 12; Cordeirópolis; 1991.
- GOMES, Mauro G.; "Citricultura em Israel" in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Vol. 2, Nº 9; Cordeirópolis; 1988.

- GONÇALVES, José Carlos; "*Análise e Perspectivas do Mercado Mundial de Citros*" in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Vol. 1, Nº 10; Cordeirópolis; 1989.
- HARDY, Nancy G.; "*92-93 Crop Forecast: 33% Increase in Round Orange Production*" in Citrus Industry; Gainesville, Florida; November, 1992.
- HARDY, Nancy G.; "*Juice Yield Estimate Increases*" in Citrus Industry; Gainesville, Florida; March, 1993.
- HARDY, Nancy G. & McEVER, Karen; "*Global Marketing*" in Citrus Industry; Gainesville, Florida; October, 1993.
- IEI-UFRJ/IE-UNICAMP/SPRU-SUSSEX; "*Desafios Competitivos Para a Indústria Brasileira*" in Proposta de Projeto, PADCT/TIB, Edital TIB-01/91: Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira; Campinas; Dezembro de 1991.
- IEI-UFRJ/IE-UNICAMP/SPRU-SUSSEX; "*Competitividade do Complexo Agroindustrial*" in Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira; Campinas; 1993.
- KRAUSS, Hans George; "*Perspectivas do Mercado Citrícola*" in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Nº 6; Cordeirópolis; 1985.
- LIFSCHITZ, Javier Alejandro; "*Competitividade da Indústria de Sucos de Frutas*" in Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira; Nota Técnica Setorial do Complexo Agroindustrial; Campinas; 1993.
- MAIA, Maria Lucia; "*Citricultura Paulista : Evolução, Estrutura e Acordos de Preços*"; Dissertação de Mestrado apresentada à ESALQ; Piracicaba; 1992.
- MARTINELLI Jr., Orlando & CAMARGO Fo, Octávio R.; "*Exportações e Destinos dos Principais Complexos Agroindustriais do Estado de São Paulo*"; Relatório de Trabalho, versão preliminar, convênio IPT/Fecamp; Campinas; Dezembro/1989.
- MARQUEZELLI, Nelson; "*Comercialização dos Citros no Brasil*" in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Fascículo 1, Vol. 12; Cordeirópolis; 1991.

- McMULLIN, Eric & CLARK, Warren; *"Israeli Citrus Industry Adapts to Market Demands"* in Citrus Industry; Gainesville, Florida; October, 1992.
- MORETTI, Vasco A., VIEIRA, Manuel C., ALMEIDA, Laura A. S. B. de, MARQUES, João F. & NETO, Luiz de C. Bicudo; *"Demanda de Exportação do Suco de Laranja Concentrado Congelado do Brasil Para Países Não Produtores"* in Revista de Economia e Sociologia Rural; Vol. 25, Nº 4; Brasília; Outubro/Dezembro 1987.
- MURARO, Ronald P.; *"Break-Even Cost Comparisons of Key Citrus-Producing Areas: Florida, Brazil and Mexico"* in Citrus Industry; Gainesville, Florida; March, 1993.
- NEVES, Evaristo Marzabal, SARTORELLI, Silvia R. P., & SHIROTA, Ricardo; *"Custos de Produção da Laranja nas Regiões de São José do Rio Preto e Ribeirão Preto"* in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Vol. 2, Nº 9; Cordeirópolis; 1988.
- NEVES, Evaristo Marzabal, SARTORELLI, Silvia R. P., ZEN, Sérgio de & MURARO, Ronald P.; *"Economia da Produção Citrícola nos Estados Unidos e Brasil: Análise Comparativa de Custo de Manutenção de Pomares"* in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Vol. 2, Nº 11; Cordeirópolis; 1990.
- NEVES, Evaristo Marzabal, ZEN, Sérgio de & NEVES, Marcos F.; *"Perspectivas Econômicas da Citricultura Brasileira"* in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Fascículo 1, Vol. 12; Cordeirópolis; 1991.
- NEVES, Evaristo Marzabal; *"Citricultura Paulista: Importância Econômica e Perspectivas"* in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Fascículo 1, Vol. 13; Cordeirópolis; 1992.
- NEVES, Evaristo Marzabal, ANDIA, Luis Henrique, NEVES, Marcos Fava, BARROS, Sergio da Silva; *"Economia da Produção e Análise de Investimento"* in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Fascículo 1, Vol. 13; Cordeirópolis; 1992.
- NICOLAU, José; *"A Expansão da Citricultura e suas Consequências"* in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Vol. 2, Nº 11; Cordeirópolis; 1990.

- PINHEIRO, Armando Castelar; "O Comércio Exterior Brasileiro de 1974 a 1992" in Revista Brasileira de Comércio Exterior; Nº 37; Rio de Janeiro; Outubro/Dezembro, 1993.
- ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION (FAO); "Situación y Perspectivas de Los Productos Básicos: 1988/89"; Colección FAO: Desarrollo Económico y Social Nº 46; Roma; 1989.
- ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION (FAO); "Situación y Perspectivas de Los Productos Básicos: 1989/90"; Colección FAO: Desarrollo Económico y Social Nº 47; Roma; 1990.
- ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION (FAO); "Situación y Perspectivas de Los Productos Básicos: 1990/91"; Colección FAO: Desarrollo Económico y Social Nº 49; Roma; 1991.
- ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION (FAO); "Situación y Perspectivas de Los Productos Básicos: 1991/92"; Colección FAO: Desarrollo Económico y Social Nº 50; Roma; 1992.
- ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION (FAO); "Situación y Perspectivas de Los Productos Básicos: 1992/93"; Colección FAO: Desarrollo Económico y Social Nº 51; Roma; 1993.
- PASSOS, Orlando Sampaio; "Citricultura na Flórida - Um Desafio" in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Vol. 2, Nº 11; Cordeirópolis; 1990.
- PERES, Mario Branco; "Abertura de Novos Mercados de Suco Concentrado de Laranja" in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Vol. 2, Nº 9; Cordeirópolis; 1988.
- POSSAS, Maria Sílvia & CARVALHO, E. G.; "Competitividade Internacional: Uma Agenda Para a Discussão"; Relatório Final do Convênio SIC/FECAMP/IE; Ítem 2; Campinas; 1990.

- POSSAS, Maria Sílvia.; "Concorrência e Competitividade: Notas Sobre Estratégia e Dinâmica Seletiva Na Economia Capitalista"; Tese de Doutorado (versão preliminar) IE/UNICAMP; Capítulo IV; Campinas; 1993.
- ROSSETI, Victória, BERETTA, Maria Júlia & PALAZZO, Deniza A.; "Observações Sobre a Citricultura em Israel" in LARANJA: Revista Técnico Científica de Citricultura; Vol. 2, Nº 9; Cordeirópolis; 1988.
- SEMEGHINI, Ulisses Cidade & NEGRI, Barjas; "Estudos de Caso de Urbanização: Campinas e Araraquara (1920/1980)" in Projeto: A Interiorização do Desenvolvimento Econômico no Estado de São Paulo; Convênio Fecamp/SEPLAN; Outubro/1986.
- SIFFERT Fº, Nelson Fontes; "Citricultura e Indústria : Organizações e Mercados" in Rascunho 22; Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Departamento de Planejamento Regional da UNESP; Rio de Janeiro; Dezembro de 1992.
- SIFFERT Fº, Nelson Fontes; "O Complexo Citrícola e a Teoria dos Mercados Contestáveis" in Rascunho 23; Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Departamento de Planejamento Regional da UNESP; Rio de Janeiro; Fevereiro de 1993.
- SILVA, Orlando Monteiro da & DUTTON Jr., John C.; "O Mercado Internacional de Suco de Laranja Concentrado Congelado : Um Modelo com Produtos Diferenciados" in Revista de Economia e Sociologia Rural; Vol. 29, Nº 4; Brasília; Outubro/Dezembro 1991.
- SILVA, Orlando Monteiro da; "Elasticidade de Substituição Para o Suco de Laranja no Mercado Internacional" in Revista de Economia e Sociologia Rural; Vol. 30, Nº 2; Brasília; Abril/Junho 1992.
- SILVA, Orlando Monteiro da; "O Acordo Norte-Americano de Livre Comércio e Seu Efeito no Mercado Internacional de Suco de Laranja" in Revista de Economia e Sociologia Rural; Vol. 31, Nº 4; Brasília; Outubro/Dezembro 1993.
- TEETER, Carroll; "Citrus Processing in China" in Citrus Industry; Gainesville, Florida; March, 1993.

UNITED STATES INTERNATIONAL TRADE COMMISSION (USITC); *"Frozen Concentrated Orange Juice From Brazil"*; USITC Publication 1970; Washington, DC; April 1987.

UNITED STATES INTERNATIONAL TRADE COMMISSION (USITC); *"Frozen Concentrated Orange Juice From Brazil"*; USITC Publication 2154; Washington, DC; February 1989.

### ***Reportagens de Jornais e Revistas***

BUSINESS WEEK; *"What if NAFTA loses?"*; pp. 26-34; 22/11/93.

FOLHA DE SÃO PAULO; *"Economia citrícola: quando prevalece o bom senso"*; 13/09/93.

FOLHA DE SÃO PAULO; *"Nafta prejudica vendas de suco de laranja e autopeças"*; pp. 2-3; 19/11/93.

FOLHA DE SÃO PAULO; *"Uma visão otimista da laranja"*; pp. 6-4; 03/05/94.

FOLHA DE SÃO PAULO; *"EUA prometem reduzir imposto sobre suco"*; pp. 2-11; 18/05/94.

FOLHA DE SÃO PAULO; *"Indústria deverá pagar mais pela laranja"*; pp. 6-1; 31/05/94.

FOLHA DE SÃO PAULO; *"Produção ganha nova fronteira"*; pp. 6-3; 31/05/94.

GAZETA MERCANTIL; *"Estados Unidos usam imagem romântica e garantem subsídios de US\$ 17 bilhões"*; pp. 22; 27/01/93.

GAZETA MERCANTIL; *"Abecitrus prevê produção estável apesar de recuo na produtividade"*; pp. 22; 27/01/93.

GAZETA MERCANTIL; *"Esforço do Brasil para expandir suas vendas ao mercado japonês"*; pp. 17; 28/01/93.

GAZETA MERCANTIL; *"Empresa acusa europeus de adotarem restrições às importações do Brasil"*; pp. 6; 16/02/93.

GAZETA MERCANTIL; *"Suco de laranja do Brasil na TV japonesa"*; pp. 12; 13/02/93.

- GAZETA MERCANTIL; "*A pior crise dos negócios da laranja*"; pp. 1 e 16; 01/03/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Citrosuco investe US\$ 32 milhões para aumentar pomares na região de Matão*"; pp. 16; 10/03/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Cooperados da Frutesp decidem por unanimidade pela venda da empresa*"; pp. 24; 30/03/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Citrovita constrói terminal na Bélgica*"; pp. 1; 23/04/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Brasil volta a reajustar os preços mínimos de registro de exportação*"; pp. 17; 27/05/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Cambuhi e Montecitrus formam 'joint venture' e duplicam fábrica*"; pp. 16; 01/06/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Setor quer rever sistema de exportação e estimular consumo doméstico de suco*"; pp. 21; 15/06/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Indústrias vão investir em centro de pesquisas*"; pp. 20; 17/06/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Setor atravessa novo ciclo de concentração do número de empresas*"; pp. 16; 18/06/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Setor aposta na elevação dos preços e estimula a ampliação do plantio*"; pp. 16; 19/06/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Indústrias e trabalhadores rurais paulistas negociam salário para safra 93/94* "; pp. 8; 24/06/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Indústria de suco perde receita*"; pp. 1; 25/06/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Suco: mais concorrência*"; pp. 1 e 16; 30/06/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Mais tecnologia para afastar a atual crise*"; Relatório Especial 'A Indústria da Laranja'; pp. 1 e 2; 30/06/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Disparidade nos contratos dificulta acerto de contas*"; Relatório Especial 'A Indústria da Laranja'; pp. 1; 30/06/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Indústrias iniciam novos pomares para garantir frutas no final da década*"; Relatório Especial 'A Indústria da Laranja'; pp. 5; 30/06/93.

- GAZETA MERCANTIL; "*O grande desafio de expandir as vendas ao Japão*"; Relatório Especial 'A Indústria da Laranja'; pp. 6; 30/06/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Fruta brasileira é pouco aceita no mercado externo*"; Relatório Especial 'A Indústria da Laranja'; pp. 6; 30/06/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Consumo europeu de suco triplicou*"; Relatório Especial 'A Indústria da Laranja'; pp. 6; 30/06/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Preço da caixa para a safra 92/93 fecha a US\$ 0,34 e fica abaixo do esperado*"; pp. 17; 01/07/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Criticultores e indústria negociam fixação de preço mínimo para a fruta*"; pp. 17; 02/07/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Brasil exporta mais suco de laranja*"; pp. 30; 15/07/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Produtores e indústria fecham acordo e estabelecem preço mínimo para a safra*"; pp. 18; 31/08/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Poucos mecanismos de pressão para vencer barreiras na CEE e EUA*"; pp. 3; 18/12/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Monitorando a laranja*"; pp. 1 e 12; 28/10/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Cargill compra terra para laranja*"; pp. 1 e 16; 01/11/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Aposta em recuperação com as novas estimativas sobre a safra dos Estados Unidos*"; pp. 14; 08/11/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Produtores propõem redução nos investimentos para ajustar oferta à demanda*"; pp. 15; 09/11/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Japão decide reduzir em 15% imposto de importação do suco de laranja*"; pp. 19; 10/11/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Abecitrus prevê queda dos preços internacionais do suco de laranja*"; pp. 7; 19/11/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*México será mais competitivo*"; pp. 7; 19/11/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Corte da tarifa europeia para suco de laranja supera proposta dos EUA*"; pp. 8; 16/12/93.
- GAZETA MERCANTIL; "*Auto-suficiência dos EUA preocupa indústria de suco*"; Relatório Especial; pp. 7; 21/12/93.

- GAZETA MERCANTIL; *"Aumento da produção nos EUA deve prejudicar exportações brasileiras"*; pp. 16; 22/12/93.
- GAZETA MERCANTIL; *"Expectativa de aumento de 23,4% na receita de exportações brasileiras"*; pp. 6; 03/01/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Suco de laranja tem forte alta puxada por possível dano aos pomares nos EUA"*; pp. 16; 04/01/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Fischer vai investir US\$ 4 milhões em fábrica de concentrado de maçã"*; pp. 16; 04/01/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Maior parte dos pomares já está fora da área de risco"*; pp. 12; 06/01/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Brasil embarca hoje seu segundo lote de suco a granel para o Japão"*; pp. 15; 12/01/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Uma única associação de classe para as indústrias"*; pp. 17; 05/02/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Empresa paranaense planeja investir US\$ 10 milhões na produção de suco"*; pp. 16; 17/02/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Empresa do Grupo Econômico investe US\$ 3,8 milhões em fábrica na Bahia"*; pp. 12; 18/02/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Grupo de seis citricultores paulistas investe US\$ 25 milhões em nova fábrica"*; pp. 18; 10/03/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Participação do Brasil no mercado de suco de laranja dos EUA pode cair 10%"*; pp. 17; 22/03/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Produtores podem entrar com ação contra indústrias"*; pp. 26; 26/03/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Economias japonesa e européia podem fazer o comércio mundial crescer em 5%"*; pp. 2; 06/04/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"'Dumping' social já não é ameaça"*; pp. 1 e 2; 08/04/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"EUA são contra o uso dos direitos dos trabalhadores como arma protecionista"*; pp. 2; 08/04/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Produtores elaboram pauta de reivindicações para negociar com as indústrias"*; pp. 18; 12/04/94.

- GAZETA MERCANTIL; *"Países em desenvolvimento contestam inclusão de normas sobre mão-de-obra"*; pp. 7; 14/04/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"A questão social volta a ser tema polêmico nas relações internacionais"*; pp. 3; 23/04/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"União Européia estuda vincular a questão social às novas regras do SGP"*; pp. 3 26/04/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Persiste impasse entre indústrias e produtores"*; pp. 16; 03/05/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Estoques da Flórida devem cair 18,5%"*; pp. 16; 05/05/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Novos receios dos empresários"*; Relatório 'Novo Mapa do Comércio Internacional'; pp. 3; 26/05/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"'Dumping Social' ainda não preocupa brasileiros"*; Relatório 'Novo Mapa do Comércio Internacional'; pp. 3; 26/05/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Suco da Tropicana na América do Sul"*; pp. 1 e 18; 07/06/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Suco de laranja, um 'lobby' poderoso"*; pp. 1 e 15; 09/06/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Indústrias brasileiras aceitam discutir contrato de compra com citricultores"*; pp. 16; 11/06/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"O engenhoso sistema dos Estados Unidos para proteger o produtor da concorrência"*; pp. 16; 11/06/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Brasil é o terceiro maior fornecedor de suco de laranja para a França"*; pp. 15; 13/06/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Clima e maior proximidade com mercado externo incentivam produção no Pará"*; pp. 20; 14/06/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Promoção oficial para suco no exterior"*; pp. 17; 15/06/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Empresa baiana investe US\$ 2,9 milhões em linha de concentrado de laranja"*; pp. 16; 20/06/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Padarias investem no suco de laranja"*; pp. 14; 06/07/94.

- GAZETA MERCANTIL; *"Exportadores querem incentivo fiscal"*; Caderno Memo; pp. 8; 11/07/94.
- GAZETA MERCANTIL; *"Cooperativas investem US\$ 12 milhões na construção de fábrica de suco"*; pp. 16; Setembro/94.
- O ESTADO DE SÃO PAULO; *"Acordo prejudicará as exportações do Brasil"*; pp. B20; 18/11/93.
- O ESTADO DE SÃO PAULO; *"Lobby agrícola força protecionismo"*; pp. B20; 18/11/93.
- O ESTADO DE SÃO PAULO; *"EUA e CEE tentam fechar a Rodada Uruguai"*; 23/11/93.
- O ESTADO DE SÃO PAULO; *"Brasileiros se queixam do contingenciamento dos EUA"*; 23/11/93.
- O ESTADO DE SÃO PAULO; *"Laranjas podem financiar projeto social"*; pp. G14; 08/06/94.
- O ESTADO DE SÃO PAULO; *"Ásia é alvo para venda de suco"*; pp. G15; 08/06/94.
- O ESTADO DE SÃO PAULO; *"Pomares mudam de dono"*; pp. G15; 08/06/94.
- REVISTA EXAME; *"Um esforço para adoçar a situação"*; pp. 42; Nº 20; 29/09/93.
- REVISTA EXAME; *"O mundo não acaba na Flórida"*; pp. 88-89; 13/04/94.