

ESTUDO DA VERTICALIZAÇÃO DA CADEIA DE PRODUÇÃO DE SUCO DE LARANJA PASTEURIZADO NO NORTE DO ESTADO DE SÃO PAULO. Beatriz Guardia Olmos, Beatriz Oliveira de Mendonça, Ana Claudia Gianinni Borges - Administração – Departamento de Economia Rural – Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Campus Jaboticabal.

A importância do agronegócio citrícola brasileiro pode ser confirmada pela posição do Brasil como maior exportador no ranking mundial (Agronegócio e Exportação, 2004), com 1.252 mil toneladas anuais de suco de laranja concentrado - FCOJ. Essa posição distância em grande escala do segundo colocado, os EUA, com apenas 100 mil toneladas ano. O mercado de suco de laranja concentrado, que têm sua produção destinada à exportação, é representado por poucas empresas de grande porte: seus quatro principais *players* correspondem a 85% do mercado. Os produtores da fruta *in natura* são dependentes da indústria processadora pela falta de opções quanto ao destino da sua produção. Além disso, na relação entre as processadoras e os produtores observa-se uma assimetria de informações que beneficia os primeiros em detrimento dos segundos.

No entanto, uma alternativa para os produtores de fruta *in natura* é o mercado nacional de suco de laranja pronto para o consumo que vem apresentando crescimento após o Plano Real (Kalatzis, 1997). Este mercado é composto por quatro tipos de suco – suco fresco, suco concentrado congelado, NFC e suco pasteurizado – que apresentam características básicas diferentes quanto ao sabor e perecibilidade.

O suco fresco é o suco natural sem alteração após o processamento, com validade de 2 a 3 dias. O suco concentrado congelado - FCOJ – passa por um processo de evaporação, necessitando, portanto, ser diluído em água para ser consumido e tem prazo de validade aproximado de um ano. O NFC, *not from concentrated*, é obtido através de um processo de produção que exige inovações tecnológicas, a sua obtenção é iniciada com a pausterização e é necessária a sua manutenção a baixa temperatura, para conservar água com qualidade no suco. Por fim, o suco integral pasteurizado, geralmente vendido em embalagem cartonada, é um suco de laranja natural que passa por um processo de pasteurização, com prazo de validade em torno de 20 dias, dependendo da intensidade da pasteurização conferida.

Os vários tipos de suco de laranja apresentam sabores e prazos de validade diferentes, devido aos processos de pasteurização e evaporação, que aumentam o prazo de validade do produto, porém depreciam o seu sabor em relação ao suco de laranja natural. Devido a estas diferenças, esses produtos não são considerados substitutos perfeitos.

De acordo com Losekann (2002), os produtos diferenciados são substitutos imperfeitos, pois uma empresa pode fixar preço acima das demais e continuar realizando suas vendas. Incorporar a diferenciação do produto como uma estratégia possível torna-se importante, pois empresas que atuam em mercados onde produtos são diferenciados se defrontam com uma demanda residual mais inclinada (na concorrência perfeita é horizontal), havendo espaço para a fixação de preços.

O mercado de suco pasteurizado vem crescendo no Brasil e é relativamente novo. Apresenta também uma concentração elevada, dos quais 80% são divididos por apenas quatro grandes produtores: Parmalat, com aproximadamente 50% do mercado, Danone, com 15%, Nestlé, com 10% e Santista, com 5% (Damm, 1997).

Em 1991, nesse mercado, houve uma inovação tecnológica no segmento de máquinas extratoras de suco de laranja. As máquinas prevalecentes exigiam uma escala-ótima de processamento de 40.000 toneladas/ano (Kalatzis, 1997), enquanto a nova extratora poderia trabalhar em escalas menores. O equipamento foi concebido principalmente para ser utilizado em comércio varejista de alimentos, pois apresenta significativas economias de escala, não exigindo processamento em fluxo contínuo e apresentando custo de aquisição e manutenção inferiores aos das grandes extratoras industriais (Damm, 1997). Assim, no segmento de suco pasteurizado surgem pequenas processadoras que puderam adquirir essa

máquina com um custo inferior às antigas extratoras, atendendo a uma demanda menor e local. Essa inovação acessível foi capaz de reduzir as barreiras à entrada no mercado de suco pasteurizado, tornando-o mais competitivo. Batalha (2001), afirma que esse novo padrão de concorrência exige maior flexibilidade organizacional e relações mais cooperativas ao longo da cadeia produtiva. Dantas (2002) também julga necessária tal flexibilização organizacional, como meio de sobrevivência das empresas no mercado.

Observa-se, nesse contexto, a aquisição dessa máquina extratora por produtores da fruta *in natura*. Essa ação dos produtores pode ser caracterizada como uma integração a jusante. A integração vertical, segundo Schumpeter (1982), obtém os seguintes resultados: redução de custos de produção, custos de transação, economia de escala e escopo e maior independência dentro da cadeia produtiva.

Para Loopty (2002), a verticalização permite produzir os produtos q_a e q_b conjuntamente a um menor custo do que produzi-los separadamente. Ou seja, algumas empresas conseguem reduzir seus custos médios com a diversificação de produtos. O aumento da variedade de produtos no portfólio provoca uma redução em seu custo médio.

A mudança das empresas contribui para alterar o caráter da concorrência com relação aos preços e a qualidade dos produtos e dos processos (PORTER, 2001). Mas essas alterações tornam-se possíveis com a realização de mudanças organizacionais, que atendem aos desafios da crescente “globalização” e pelo surgimento e disseminação de inovações tecnológicas. As empresas devem procurar capacitar-se para as mudanças e para garantir sua sobrevivência (OLIVEIRA JR., 1996).

Considerando esse contexto, o trabalho tem por objetivo analisar a verticalização da cadeia de produção de suco de laranja pasteurizado, em uma pequena processadora, no norte do estado de São Paulo. Primeiramente, fez-se uma revisão bibliográfica referente ao agronegócio citrícola, integração vertical e competitividade. Em um segundo momento para viabilizar o estudo de caso, coletou-se informações por meio de análise documental. Segundo Yin (2001), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e seu contexto não estão claramente definidos”.

A empresa estudada atua há mais de 40 anos no mercado citrícola produzindo e comercializando a laranja para as processadoras e comercializando no mercado *in natura*. Com o crescimento do mercado de suco de laranja nacional, o processamento de frutas passa a ser uma nova oportunidade para a empresa, principalmente, com o surgimento da máquina extratora de escalas menores de produção na década de 90. O processamento surge como uma possibilidade de torná-la independente das grandes processadoras e tornar possível a produção e a distribuição de seu suco no mercado com marca própria. Assim, em dezembro de 2000, a empresa adquire o maquinário extrator e constrói as instalações da fábrica de suco pasteurizado. Para isso, reestruturou a organização estabelecendo estratégias e recursos para as suas novas ações. O produto, o suco de laranja pasteurizado, é comercializado em garrafas de 300ml e 1 litro. Observa-se que o produto teve grande aceitação no mercado regional, ampliando as suas expectativas de mercado, o que contribuiu para a adoção de outras formas de embalar o produto (embalagens *bags* de 5 e 10 litros). Isso expande seu mercado consumidor final, que deixa de ser apenas varejista e passa a focar relações comerciais com grandes empresas do setor industrial, comercial, prefeituras e hospitais.

Com isso, pode-se observar que a empresa utilizou-se de inovações e mudanças no mercado para integrar mais atividades ao longo da cadeia. A empresa produz a fruta *in natura* para sua própria empresa de suco, que a processa e embala o suco, e é responsável também pela comercialização, distribuição e logística do produto.

Essa ação de verticalização proporcionou uma série de vantagens competitivas à empresa, como: a redução nos custos médios de produção e de transação; a economia de escopo - pois ampliou seu portfólio; a melhor eficiência no *Supply Chain Management*; e a maior independência dentro da sua cadeia.

Referências Bibliográficas:

AGRONEGÓCIO & EXPORTAÇÃO. As empresas e as estratégias do Brasil que dão certo. Revista Veja, Editora Abril, São Paulo, outubro 2004. Edição especial nº 36.

BATALHA, M.O. Gestão agroindustrial. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

DANTAS A., Economia Industrial, São Paulo, Editora Campus, 2001.

LOOTTY M., Economia Industrial, São Paulo, Editora Campus, 2001.

LOSEKANN L., Economia Industrial, São Paulo, Editora Campus, 2001.

PORTER, M. E., A Vantagem Competitiva das Nações. São Paulo: Campus, 2001.

YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamento e Método. Porto Alegre: Bookman, 2001

DAMM, V., Inovações Tecnológicas e Estratégias Competitivas no Mercado de Suco de Laranja pronto para consumo. DEP-UFSCar, 1997

KALATZIS, A. Barreiras à Entrada no Setor Citrícola. DEP-UFSCar, 1997.

OLIVEIRA, Jr., A., Aprendizagem Organizacional: Vantagem Competitiva em Ambientes Turbulentos. Economia & Empresa, São Paulo, vol. 3, n. 4, p. 4-19, 1996.

SHUMPETER, J. A., A Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.