

Fruticultura: formas de organização nos principais países exportadores

Celso de Jesus Júnior, Luiza Sidonio e
Victor Emanuel Gomes de Moraes

<http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital>

Fruticultura: formas de organização nos principais países exportadores

Celso de Jesus Júnior

Luiza Sidonio

Victor Emanuel Gomes de Moraes*

Resumo

A fruticultura conta com diversas iniciativas públicas e privadas de fomento à produção e exportação em diferentes países do mundo. Este trabalho relata a experiência de quatro países que se sobressaem no comércio internacional de frutas frescas: África do Sul, Chile, Estados Unidos e Nova Zelândia. Em seguida, os modelos e estruturas adotados são comparados com as iniciativas brasileiras nesse setor.

Concluiu-se que o Brasil, de forma semelhante aos países estudados, conta com órgãos públicos e privados que contribuem para a melhor organização da fruticultura nacional, mas a cadeia ainda requer méto-

* Respectivamente gerente, economista e contador do Departamento de Agroindústria da Área Industrial do BNDES. Os autores agradecem as informações fornecidas por Mark Bayly (Latitude 360° Strategy – Zespri), Helder Caliman (Caliman Agrícola S.A.), Arival Pioli (Fischer S.A. Com. Ind. e Agricultura), Theo Breg (Veiling Holambra), Tomás Magalhães (Queiroz Galvão) e Alberto Galvão (Valexport), e as sugestões de Márcia Lousada Cardoso da Área Industrial do BNDES, isentando-os de qualquer responsabilidade por incorreções porventura remanescentes no texto.

dos de gestão mais adequados e uma estruturação mais coerente. Entre os entraves observados podem-se citar a assimetria de informações, o distanciamento entre instituições de pesquisa e empresas do setor e a ineficiência logística. Como potencialidades a serem exploradas, tem-se o pujante mercado interno e o desenvolvimento de plantas agroindustriais, que possibilitariam o aproveitamento das frutas descartadas pelo mercado de produtos frescos e agregariam maior valor à produção.

Introdução

Este artigo é a segunda etapa de um trabalho que busca entender por que o Brasil desempenha um papel secundário no comércio internacional de frutas frescas, apesar de seu grande potencial. Na primeira etapa, “Fruticultura: convergências e divergências”, concluiu-se que, apesar de existirem aspectos convergentes na cadeia frutícola, as divergências são importantes e precisam ser tratadas de maneira específica na construção de qualquer estratégia para o setor.

Neste trabalho, foram pesquisadas as experiências de alguns países que ficaram notórios por terem construído estruturas de apoio à fruticultura que contribuíram para elevar o setor a uma posição de destaque. Os países selecionados foram Nova Zelândia, África do Sul, Chile e Estados Unidos. A Nova Zelândia e a África do Sul investiram em uma estratégia de exportação por intermédio de instituições públicas, modelo denominado *marketing board*. Já Chile e Estados Unidos implementaram modelos mistos, com empresas centralizando decisões, mas também instituições coordenadas pelo governo que trabalham para organizar a cadeia. Por fim, é apresentada a experiência brasileira, com o objetivo de identificar como esta pode se beneficiar das iniciativas realizadas pelos países selecionados.

Para tanto, além desta introdução, o artigo está dividido em sete seções. Da primeira à quarta, são abordados os modelos exportadores de frutas adotados na Nova Zelândia, África do Sul, Chile e Estados Unidos, descrevendo as suas principais instituições, estruturas logísticas, o papel do Estado e das organizações privadas em cada um. A quinta seção é analítica e compara as estruturas existentes nos quatro países, apontando semelhanças e diferenças entre elas. A sexta seção trata do Brasil e discorre sobre a atuação do Estado, das instituições públicas e privadas

existentes, o papel da pesquisa e aborda brevemente a questão logística nacional. A sétima seção traz a participação do BNDES no setor, as principais linhas de financiamento, número de operações efetuadas e valores desembolsados. A última seção expõe as conclusões do artigo.

Nova Zelândia

A Nova Zelândia é a maior exportadora de *kiwi*. De acordo com dados da Food and Agriculture Organization (FAO), em 2008, ela comercializou aproximadamente 400 mil toneladas do produto, o que representou 40% de todas as transações mundiais da fruta. Nesse país foram estabelecidos sistemas de *boards* para cada fruta, dos quais o do *kiwi* e o da maçã e da pera são os principais. Os *boards* não exercem funções de uma cooperativa, tampouco de uma empresa. Tratava-se de uma iniciativa pública que reunia atores de uma cadeia para que organizassem o setor e traçassem estratégias e metas gerais de produção e comercialização. Inicialmente, esses *boards* detinham o monopólio das exportações de frutas, sendo responsáveis pela definição de padrões de qualidade, estabelecendo marcas reconhecidas e organizando o mercado de forma a aumentar o poder de barganha do setor em relação ao mercado externo.

A maior parte dos *boards* de fruta da Nova Zelândia surgiu como iniciativa de governo entre as décadas de 1960 e 1970, em um contexto de maior intervencionismo estatal ao redor do mundo e adoção de políticas de bem-estar social. Inicialmente as frutas dos *boards* eram comercializadas apenas com a marca New Zealand, mas, em 1992, o New Zealand Apple & Pear Marketing Board passou a exportar as suas frutas sob a marca Enza, comercializando mais de 45 variedades diferentes das duas frutas e tornando a marca mundialmente conhecida. Em 1997, foi a vez do *kiwi* neozelandês também lançar a sua marca: Zespri.

Na segunda metade da década de 1990, em um contexto de liberalização comercial e financeira, muitas empresas pressionaram pelo fim do monopólio das exportações e pela extinção dos *boards*.

A marca Enza se manteve, e o *board* tornou-se uma empresa privada, com subsidiárias ao redor do mundo, acionistas internacionais e diversas *joint ventures*. A maior parte dos produtores de maçã e pera de pequeno e médio porte deixou de existir, com a abertura comercial, outros foram

incorporados à Enza. Apesar de a marca permanecer, a “empresa” desmembrou-se, perdeu fornecedores de frutas, passou a enfrentar maior concorrência interna e, assim, deixou de gozar do *status* mundial de outrora.

Já em relação à Zespri, em 1999 foi aprovado um documento que estabelecia suas bases legais, competências e limites, concedendo-lhe o direito¹ de exportar *kiwi* da Nova Zelândia. Em 2000, a Zespri foi formalmente constituída como companhia e distribuiu suas ações entre os produtores de *kiwi*. Pelas regras da Organização Mundial do Comércio (OMC), ela é considerada uma empresa comercial do Estado (*state trading enterprise*). Apesar disso, a companhia não recebe qualquer subsídio público, tarifas preferenciais, financiamentos ou vantagens na exportação de suas frutas.

O *board* do *kiwi* continua existindo e é responsável por alocar e conceder as autorizações para exportação da Zespri, mas não lhe é permitida a comercialização da fruta. Ele regulamenta a atividade e monitora a Zespri, impedindo-a de discriminar os produtores de *kiwi* e fazendo-a seguir as regras estabelecidas em 1999 para o setor. Ou seja, a Zespri e o *board* estão intimamente relacionados, mas o primeiro aloca as autorizações para exportação da fruta e o *board* as comercializa internacionalmente.

Assim sendo, a Zespri exerce um papel comercial: recebe *kiwi* dos diversos produtores, organiza, verifica a conformidade com os padrões de qualidade, analisa os melhores mercados, exporta e depois distribui os lucros entre os produtores. Ela atua apenas no mercado externo, eventualmente comercializando no mercado interno volumes residuais. Fica a cargo da companhia a promoção da marca, a negociação com os compradores e a abertura de novos mercados. Também é responsável pelo planejamento estratégico do setor, juntamente com o *board*.

As principais decisões do segmento, como a concessão de licenças para plantações, a certificação de novas espécies desenvolvidas e o planejamento a longo prazo da atividade passam pela aprovação do *board*. Ele também recebe as informações gerenciais e técnicas da Zespri e faz análises próprias que norteiam as suas deliberações.

A Zespri está ligada ao Plant and Food Research, instituto governamental de pesquisa horticultural da Nova Zelândia, que entre suas

¹ As exportações de *kiwi* da Nova Zelândia são quase que exclusivamente realizadas pela Zespri (a companhia responde por mais de 90% delas). Outros proprietários/empresas/instituições precisam ser analisados individualmente e se aprovados pelo *board*, também receberão o direito de exportar.

atribuições desenvolve novas variedades de frutas, processos mais saudáveis e métodos de pós-colheita sustentáveis e eficientes. O instituto foi responsável por desenvolver o *gold kiwifruit*, nova variedade patenteada pela companhia. Também transfere aos seus produtores as inovações tecnológicas descobertas.

Produtores e fornecedores da Zespri devem agir de acordo com as diretrizes da companhia: todos devem implementar os mesmos processos (registrados, transparentes e rastreáveis), as práticas negociais exercidas devem ser éticas e deve-se focar no desenvolvimento de processos sustentáveis e na garantia da segurança dos alimentos. O sistema Zespri, portanto, dispõe de programas para estimular os produtores a adotar práticas de cultivo desejáveis: um programa estimula o uso de métodos naturais de controle de pestes; outro, ambiental, promove a produção responsável por meio da reciclagem de recursos naturais e da prevenção de poluição; e um terceiro programa contribui para a identificação e o controle, por parte dos fornecedores, de potenciais substâncias causadoras de doenças.

Dessa forma, a Zespri presta assistência aos fornecedores no intuito de homogeneizar os processos e garantir a qualidade dos produtos, fazendo jus à sua marca. Também é responsável por dar unidade à cadeia de *kiwi*, intermediando relações e possíveis conflitos entre os diversos atores, aglutinando a produção e negociando com os fornecedores.

A Zespri também contribui para que as relações entre produtores e atacadistas/importadores de *kiwi* não seja desequilibrada em favor dos segundos. Como a companhia concentra grande parte da produção na Nova Zelândia para exportá-la,² consegue negociar de forma menos assimétrica com os compradores, elevando a renda dos produtores.

Outro importante papel da Zespri é o de reduzir a assimetria de informações entre os atores da cadeia. Produtores, atacadistas e varejistas desconhecem todas as informações do mercado. A Zespri não apenas as conhece, como também as disponibiliza para todos os seus produtores por meio do *site* Canopy, cujo acesso é exclusivo a seus membros.

O objetivo do *site* é estabelecer um canal de comunicação, sendo a primeira fonte de informações desses produtores. Nele estão disponibili-

² A Northern Hemisphere comercializa baixo percentual do *kiwi* neozelandês, contudo mais de 90% do produto é exportado pela Zespri.

zadas informações mais recentes e atualizadas sobre preços, exportações, parâmetros de qualidade, além de pesquisas sobre o *kiwi*, e dicas para plantação, colheita, pós-colheita. Ou seja, os produtores sabem quanto têm que produzir, em qual padrão de qualidade, como serão remunerados, para quais países estão exportando os seus produtos, qual é o custo dos fretes, das *packing houses* etc.

Para que a Zespri exporte seus produtos de forma competitiva, mantendo a qualidade e os custos baixos, é necessária uma logística de transporte e escoamento da produção eficaz. A Nova Zelândia tem um sistema portuário integralmente privado e conta com 14 portos em seu território, dos quais o de Tauranga (ao norte do território) é o de maior volume embarcado e o segundo em termos de valor. *Kiwis*, laranjas e outras frutas são exportadas por esse porto, que possui mais de 90 hectares de reserva de terra para permitir uma expansão no volume de embarcações e para facilitar a armazenagem. Uma estrada de ferro conecta esse porto à região de Auckland, área mais populosa da Nova Zelândia, que também tem um porto. As condições portuárias da Nova Zelândia são satisfatórias, e o porto de Tauranga venceu, em 2004, o prêmio de porto mais inovativo da Oceania e Ásia.

Em relação às estradas, a Nova Zelândia possui 93.911 km de estradas, dos quais 66.879 km asfaltados, ou seja, mais de 70% das estradas são pavimentadas. Os serviços de carga e transporte foram desregulamentados na década de 1980. Atualmente, as estradas encontram-se em bom estado de conservação, e o setor é bem competitivo.

Em suma, a Zespri, instituição responsável pelas exportações de *kiwi* da Nova Zelândia, contribui para dinamizar e alavancar o setor: garante tecnificação e auxílio aos produtores, exige métodos de produção sustentáveis e homogeneidade dos processos para que haja maior uniformidade das frutas, promove a marca, abre mercados para o produto, concentra a produção e a exporta a melhores preços, reduz a assimetria existente nas relações comerciais, garantindo maior poder de barganha aos seus produtores e, por fim, faz o planejamento do setor, traçando as principais estratégias do segmento com o *board*. Como resultado, vê-se um setor organizado e muito bem estruturado, um país que consegue exportar *kiwis* de qualidade. A infraestrutura e a boa condição de portos e estradas neozelandesas contribuem para esse êxito.

Como relatado, o modelo adotado pela Nova Zelândia, durante o período de ascensão das políticas de bem-estar social, foi o de *boards* para diversas frutas e produtos frescos. Na segunda metade da década de 1990, houve pressões por liberalização comercial e pela extinção dos *boards*, sobrevivendo apenas o *board* do *kiwi*. O modelo estatal tem sido revisto: a argumentação é que se trata de uma estratégia onerosa aos cofres públicos e que não está em consonância com as regras da OMC.

A OMC, como já afirmado, enquadra essa estrutura de *boards* nas denominadas *state trading enterprises* (STE),³ por ela definidas como estruturas governamentais e não governamentais, incluindo *marketing boards*, que possuem privilégios e direitos especiais, entre os quais poderes constitucionais ou estatutários, e que direcionam as exportações e importações do país por meio de suas compras e vendas.

A Organização Mundial do Comércio permite que uma STE continue atuando enquanto a sua participação no setor for inferior a 0,25% do comércio mundial. Algumas exceções são feitas a países em desenvolvimento que utilizem a STE como forma de garantir a estabilidade de preços da economia e/ou a segurança alimentar da nação.⁴ Em 2008, as exportações da Zespri representaram aproximadamente 30% do comércio mundial de *kiwi*.

Nesse contexto, a Zespri vem enfrentando dificuldades de justificar seu modelo operacional perante a OMC apesar de não receber qualquer tipo de subsídio do governo. O país argumenta que a companhia não atua no mercado interno e que as importações de *kiwi* têm taxaço atualmente nula. Segundo a Nova Zelândia, a indústria não está em desacordo com as regras da OMC e com a livre competitividade do setor.

Entende-se que novas *state trade enterprises* sofrerão resistência da OMC para passarem a operar; a tendência é a extinção ou a maior restrição para as estruturas comerciais que se enquadrarem nessa definição.

³ Definição de *State Trade Enterprise*: “Governmental and non-governmental enterprises, including marketing board, which have been granted exclusive or special rights or privileges, including statutory or constitutional powers, in the exercise of which they influence through their purchases or sales the level or direction of imports or exports” [OMC (2011)].

⁴ STEs que não se enquadrem nas duas razões citadas anteriormente são permitidas em países em desenvolvimento desde que a sua participação no comércio mundial seja inferior a 5% do comércio mundial. Países subdesenvolvidos, pequenos e de economias frágeis não têm restrições para as STEs.

África do Sul

Em 1939, na África do Sul, foi criada como iniciativa pública o Deciduous Fruit Board, instituição que detinha o monopólio das exportações de frutas além de exercer controle de qualidade dos produtos e ser responsável pela regulamentação do setor. A partir da década de 1980, a instituição pública Universal Frustrate Cooperative (Unifruco), a exemplo da Zespri na Nova Zelândia, foi incumbida de atuar como agente exportador exclusivo do *board*, comercializando frutas não cítricas (*deciduous fruit*, como maçã, pera, uva de mesa, nectarina, ameixa, pêssigo, damasco), enquanto a empresa pública Outspan International foi encarregada de atuar como agente exportador de frutas cítricas. Ou seja, diferentemente da Nova Zelândia, o sistema de *boards* não foi segmentado por espécie de fruta, existindo apenas dois blocos: o de frutas cítricas e não cítricas.

O modelo de *boards* surgiu em um contexto peculiar, com o objetivo inicial de organizar a produção e driblar o embargo imposto por outros países às exportações da África do Sul, como forma de retaliação às políticas de *apartheid* adotadas entre 1948 e 1993. Nesse período de regulamentação, foi desenvolvido um sistema central de informações e houve maior padronização das frutas exportadas, o que tornou a África do Sul um importante *player* no setor frutícola, com sua marca reconhecida mundialmente.

Com o fim do *apartheid* e a desregulamentação do setor, os *boards* monopolistas foram desfeitos. A nova orientação político-econômica da década de 1990 e a não aderência do modelo às regras da OMC também contribuíram para a extinção dos *boards*. As empresas Outspan e Unifruco se fundiram na Capespam. A nova empresa passou a ser inteiramente privada, contando até com capital de investidores internacionais. Apesar do sistema de *boards* ter sido abolido em 1997, a Capespam manteve posição privilegiada em relação a outras empresas, permanecendo com grande fatia das exportações de frutas. Ela concentra suas atividades no papel de *trader*, mas também presta assistência técnica aos produtores parceiros.

A desregulamentação na África do Sul incentivou muitos produtores a ingressarem no mercado externo, mas, por não possuírem *expertise* e por desconhecerem as novas regras e possibilidades do livre-mercado, a maior parte foi à falência. O sistema de informações centralizado deixou de existir e cada empresa passou a gerir suas próprias informações.

Nesse contexto, as empresas de maior porte passaram a dominar o setor sul-africano e, dando sequência aos esforços empreendidos durante o período de vigência dos *boards*, tornaram-se importantes *players* mundiais do setor. Conforme dados da FAO (2008), a África do Sul exportou 971 mil toneladas de laranja. Esse desempenho coloca o país sul-africano no “seleto” grupo de países que juntos, dominam 50% do comércio mundial de laranja *in natura*; são eles: Espanha com 23%, África do Sul com 17% e EUA com 10%.

O sistema de transporte da África do Sul também contribui para a competitividade que o país detém na exportação de frutas. 96% de todas as exportações sul-africanas são transportadas por navios e os oito portos existentes no país funcionam como via de comunicação comercial com os seus parceiros na África Austral, Europa, Ásia, Américas e as costas oriental e ocidental africanas. A rede portuária é operada pela Transnet National Ports Authority, empresa do Estado, que investe e moderniza os portos, como o de Nqura, recém-inaugurado, que já se tornou o terceiro maior terminal da África do Sul.

A rede rodoviária também está em excelentes condições: são 754.000 km de estradas, operadas pelo Ministério dos Transportes, mas também sob responsabilidade da Agência Nacional de Estradas Sul Africana (SANRA) e das nove províncias e governos locais do país. A África do Sul também dispõe de uma extensa rede ferroviária, a 10ª mais longa do mundo. A estatal Transnet Freight Rail é responsável por toda essa infraestrutura e por ligar os portos ao resto do país por meio dessa malha ferroviária.

Pela proximidade das cidades sul-africanas de Mphumalanga e Limpopo com o porto de Maputo em Moçambique, muitos citrinos produzidos nessas regiões estão sendo exportados pelo porto do país vizinho a custos bem reduzidos. Essa é apenas uma possibilidade de escoamento viável para parte da produção da África do Sul, contudo a maior parte de suas frutas continua sendo exportada pela sua própria rede portuária.

Chile

No Chile, a fruticultura já nasceu exportadora. No ano de 2008, conforme relatório da FAO, o país andino exportou aproximadamente dois milhões de toneladas de frutas entre maçãs, uvas, *kiwis* etc. A exportação

de maçã e de uva confere ao Chile relevância no comércio mundial, pois sua participação é de, respectivamente, 10% e 21%. No último caso, acrescente-se ainda, é o maior exportador mundial.

Esse relevante desempenho chileno é resultado de diversos fatores: o desenvolvimento de um sistema agroindustrial de exportação de frutas iniciado na década de 1930; a opção política de desenvolvimento implementada pelo Chile a partir de 1973 privilegiando a exportação de produtos primários; e condições naturais favoráveis e idênticas às da Califórnia (EUA) que permitiram a transferência de tecnologia de produção sem necessidade de ajustes. Cabe ressaltar também a grande demanda internacional por frutas frescas motivada pela mudança no hábito de consumo nos países do hemisfério norte e as condições de demanda interna reduzida, que também estimularam o Chile a se voltar para o mercado internacional.

O Estado teve papel fundamental na criação das condições favoráveis para o progresso da fruticultura chilena. Tanto na comercialização quanto no sistema de produção, os entraves foram solucionados, contribuindo para o bom resultado das exportações.

Apesar da orientação mais liberal do governo de Pinochet, houve apoio estatal para o setor, o que foi preponderante para o desenvolvimento da atividade frutícola no país andino. A Corporación de Fomento de la Producción de Chile (Corfo)⁵ viabilizou financiamentos a pequenas e médias empresas, assistência técnica e desenvolvimento científico que levaram o país a atingir relevante posição no mercado mundial de frutas. Os excelentes resultados que a fruticultura chilena apresenta atualmente também devem ser creditados a órgãos ligados ao Ministério da Agricultura, no trato das ações de controle e proteção agropecuária. Outras ações estatais também podem ser observadas, como o estabelecimento de políticas e o apoio à pesquisa agrícola.

Segundo Silva (2001), o sucesso da fruticultura chilena deve-se à criação de instituições eficientes, como a Associação de Exportadores do Chile (Asoex), a Federação de Produtores de Frutas (Fedefruta) e o Centro de Informações de Recursos Naturais (Ciren), os quais congregam os setores público e privado.

⁵ A Corfo foi criada em 1939.

A Asoex é uma entidade de caráter privado que representa os exportadores de frutas e hortaliças frescas do Chile. Fundada em 1935, tem como missão facilitar as exportações chilenas, fomentando, promovendo e defendendo os produtos hortifrutícolas do país, contribuindo para a abertura de novos mercados e incentivando o aperfeiçoamento profissional de seus associados. Para atingir suas metas, desenvolveu com a Corfo programas como o de difusão tecnológica, o de fomento, o de desenvolvimento de fornecedores e o de integração territorial.

Fundada em 1985, a Fedefruta é uma organização sem fins lucrativos que agrega mais de 1.000 produtores e 20 associações em todo o Chile. Ela se relaciona com órgãos públicos e privados em busca de soluções para o setor frutícola, promovendo o produto chileno, difundindo novas técnicas, investindo em capacitação, pesquisa e certificações. Busca unir produtores e salvaguardar seus interesses por meio da representação e defesa com a indústria frutícola nacional e internacional, e com as autoridades de governo. Em resumo, o objetivo central é reunir o setor público e o privado em torno do desenvolvimento da fruticultura chilena.

O Ciren é um órgão ligado ao Ministério da Agricultura do Chile, fundado há 25 anos. Coordena uma equipe de agrônomos que visita periodicamente todas as regiões produtoras, levantando dados sobre produção, produtividade, recursos hídricos, solos e logística, depois compilados em um banco de dados. Posteriormente, esse banco de dados é divulgado no *site* da entidade e, mediante o pagamento de uma pequena taxa, os interessados podem ter acesso às informações. Essa iniciativa, apesar de disponível para todos os interessados, foi idealizada para dar apoio aos pequenos produtores, que são os mais beneficiados.

Nesse ambiente foi possível a resolução de problemas comuns, como a criação de um sistema de certificação de qualidade. Essa interação entre as diferentes instituições privadas e órgãos públicos permite ainda programar embarques de frutas com até cinco meses de antecedência, o que gera um grande diferencial na logística de frio, transporte e armazenagem da mercadoria.

A maior parte das frutas de mesa chilenas que não alcançam os padrões mínimos de qualidade são encaminhadas para o processamento. O suco de maçã, por exemplo, é um importante subproduto da expansão de produtos para o mercado fresco, tendo na China e nos EUA seus principais clientes,

posto que é matéria-prima para a indústria de refrigerantes. O processamento industrial é uma alternativa considerável para o setor, pois evita o desperdício das frutas e agrega valor ao produto.

A comercialização é uma etapa bastante complexa, que envolve vários atores tanto no país exportador quanto no país de destino das frutas. A estrutura diplomática chilena sempre atua em prol da exportação de seus produtos, tentando reduzir as barreiras fitossanitárias colocadas como impedimentos para que alguns países importem suas frutas.

A promoção comercial também conta com o apoio do governo, por vezes, em forma de parceria com o setor privado. No entanto, esse apoio não se dá de forma aleatória. Algumas campanhas de promoção de produtos chilenos só se concretizam quando as empresas interessadas manifestam a capacidade e o interesse de arcar com 50% dos custos da atividade promocional.

Em relação ao transporte, o Chile conta com rodovias em boas condições para escoar os produtos, e a proximidade entre as áreas de produção, beneficiamento de frutas e os portos, facilita a logística e contribui na redução de custos. Além disso, existe uma grande frequência de navios no porto de Valparaíso – o mais importante do Chile, fato esse que possibilita até mesmo o embarque de pequenos lotes de frutas, tornando viável que produtores menores possam exportar suas produções com maior autonomia.

Se por um lado grandes empresas transnacionais atuam no país andino, como a Dole e a Chiquita Brands,⁶ por outro, também há espaço para os pequenos exportadores, produtores individuais inclusive. Atualmente, existem mais de 700 exportadores de frutas de diversos portes operando no país.

Diferentemente da Nova Zelândia e da África do Sul, o modelo de exportação do Chile, igualmente bem sucedido, é mais descentralizado. Há diversos produtores e exportadores independentes, de diferentes portes. Tanto os exportadores menores como os maiores conseguem sobreviver e comercializar seus produtos. Mas, de forma semelhante aos outros dois países, a indústria frutícola chilena também conta com

⁶ Dole e Chiquita são empresas americanas que dispõem de seus próprios canais de distribuição no Chile e que serão mais bem abordadas na próxima seção.

o apoio de instituições e órgãos públicos, como a Corfo, que financia tanto os produtores como pesquisas e assistência técnica para o setor.

Estados Unidos

Os Estados Unidos da América (EUA) são outro exemplo de sucesso na exportação de frutas frescas. Em 2008, de acordo com a FAO, esse país foi o terceiro maior exportador de uvas (424.400 toneladas), ficando atrás apenas do Chile e da Itália. A maçã também sobressai na pauta de exportação norte-americana. Os EUA, com 712.500 toneladas e *share* de 10% foram o terceiro maior exportador mundial da fruta, ficando atrás apenas da China (que detém 15% do mercado) e disputando o segundo lugar com o Chile.

O percentual de exportação em relação à produção interna vem aumentando nos últimos anos, principalmente em razão dos esforços para a promoção dos produtos americanos em outros países. Em 2007, por exemplo, 15% do total da produção de frutas frescas foram exportados.

São norte-americanas as duas maiores empresas exportadoras mundiais de frutas: Dole Food Company Inc. e Chiquita Brands International Inc. A Dole foi fundada em 1851, no Havaí, e hoje é a maior empresa produtora de frutas e legumes frescos do mundo. Atua em cerca de 90 países e dispõe de excelente estrutura para logística, que inclui cerca de 20 navios com atmosfera controlada e contêineres refrigerados. A Chiquita também é uma empresa global, com sede em Cincinnati (Ohio), e emprega mais de 20 mil trabalhadores em seis continentes. Assim como a Dole, também dispõe de frota naval própria para transporte das mercadorias.

A exemplo do Chile, apesar de contar com grandes empresas exportadoras, que tomam decisões de forma descentralizada e autônoma, os incentivos dados pelo Estado ao setor e as instituições criadas para ajudar a coordenar a cadeia são fundamentais. O Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA) é responsável por diversas iniciativas que contribuem para alavancar a fruticultura americana.

Os Programas de Promoção e Pesquisa (Research and Promotion Programs), que trabalham com produtores e indústrias na expansão dos mercados doméstico e externo são um bom exemplo. Com base nas normas e regulamentos desses programas, os participantes da cadeia

podem criar *boards* para representar o segmento na promoção, pesquisa de mercado e desenvolvimento de novos produtos. Atualmente, existem nos EUA nove Research and Promotion Programs, entre os quais o de melancia, amendoim e manga. A sustentação financeira para as atividades advém de contribuições dos próprios participantes. O National Mango Board (NMB), *board* da manga, arrecada cerca de US\$ 7 milhões/ano.

É importante destacar que esses *boards* são um pouco diferenciados dos citados nos casos neozelandês e sul-africano. A intenção não é centralizar a produção para exportá-la, mas promover o consumo local, unindo a indústria e fortalecendo o mercado do produto. Apesar de se tratar de uma iniciativa do USDA, também contam com membros de outros países. No caso do NMB, fazem parte grandes produtores da América Latina como Brasil, Costa Rica, República Dominicana, Equador, Guatemala, Haiti, Honduras, México, Nicarágua, Peru e Porto Rico, além de associações e conselhos de produtores e empresas de diversas regiões dos Estados Unidos. Esse tipo de estrutura não configura *state trading enterprises*, portanto, não oferece riscos de atritos com a OMC.

O NMB, por exemplo, assim como os *boards* existentes na Nova Zelândia e na África do Sul, contribui para democratizar a informação atuando de forma transparente e disponibilizando periodicamente em seu *site* dados detalhados como: volume de importações de manga pelos EUA, portos de chegada, preços praticados, espécies de mangas importadas e sua origem, projeções de importação de manga etc.

Também estão disponíveis as normas de classificação, padronização e pontuação das mangas, documento oficial do USDA, que eleva a transparência no setor e reduz a assimetria de informações. O USDA é responsável por compilar essas informações e os membros do *board* colaboram para as previsões. No *site* do NMB também estão disponíveis dados mais genéricos organizados pelo USDA, como estatísticas sobre diversas frutas e sobre o comércio de diferentes produtos agrícolas. Os dados podem ser acessados por todos os interessados, não apenas membros do *board*, facilitando melhor planejamento e coordenação dos produtores e da indústria, sempre com a finalidade de difundir o consumo da manga nos EUA.

O NMB defende, de forma similar à neozelandeza Zespri, que um dos principais pilares para atingir as metas de elevação do consumo de

frutas nos EUA é a geração de conhecimento, ou seja, investimento em pesquisa sobre os diferentes temas relacionados à manga. Eles dispõem de seis diferentes programas de pesquisa: (i) pesquisa de qualidade, que estuda melhores práticas de produção e de pós-colheita, a fim de melhorar a qualidade da fruta e reduzir custos; (ii) pesquisa nutricional, para identificar e explorar possíveis vantagens nutricionais da manga; (iii) pesquisa de varejo, de forma a contribuir para que os varejistas do setor identifiquem oportunidades de mercado; (iv) pesquisa de mercado, permitindo entender quem são os consumidores de manga, quanto consomem etc; (v) previsões, de forma a contribuir para o planejamento do setor; e (vi) pesquisas em sustentabilidade, para que a indústria da manga esteja em consonância com as atuais práticas socioambientais mundiais. O objetivo das pesquisas é construir credibilidade para o setor e explorar as oportunidades mercadológicas e de propaganda da fruta.

O *staff* do NMB, constituído anualmente por 20 de seus membros, é encarregado de propor soluções e iniciativas estratégicas, que, por sua vez, passam pela aprovação dos demais membros do *board*. No Brasil, pertence ao NMB, além da Valexport, o Instituto Brasileiro de Frutas (Ibraf). Apesar de recém-criado, o *board* da manga já se mostra bem-sucedido.

A despeito das similaridades entre o modelo de *boards* da Nova Zelândia e da África do Sul e o *board* da manga, este é bastante peculiar. Trata-se de uma estratégia diferente: não é um país promovendo suas exportações, aglutinando e garantindo maior poder de barganha no mercado, mas um país promovendo as importações, a elevação no consumo de manga e organizando harmonicamente a distribuição da produção nacional com a importada.

Ainda na linha de incentivo e desenvolvimento do mercado externo para as frutas frescas e outros produtos americanos, foi criado o Market Access Program (MAP). Trata-se de um exemplo de incentivo a exportações, principalmente para o Canadá, país que é o maior comprador de frutas e vegetais produzidos nos EUA. O MAP é um fundo criado com recursos do USDA para auxiliar exportadores e empresas privadas a promover os produtos americanos. Esse fundo também possibilita a manutenção e a expansão dos mercados de exportação, financiando pesquisas de mercado e assistência técnica. O USDA também administra o Commodity

Credit Corporation (CCC), que incentiva as exportações americanas para países em que há restrição de crédito à importação.

Em relação à logística de transportes e escoamento da produção, os EUA dispõem de mais de 300 portos, situados no interior (portos fluviais), nos Grandes Lagos e nas duas costas. Em relação a estradas e ferrovias, o país também se encontra em excelente situação, contando com uma extensa malha ferroviária que perpassa todo o território, ligando a Costa Leste à Costa Oeste. O setor frutícola beneficia-se dessa logística e pode escoar a sua produção com facilidade a custos reduzidos.

Em suma, as principais empresas exportadoras de frutas do mundo são americanas. Trata-se de grandes *tradings* com estruturas próprias de distribuição e transporte, além de subsidiárias em diversos países. Elas centralizam decisões e estruturam de forma independente seu plano de negócios. Contudo, os EUA também contam com diferentes iniciativas do USDA que contribuem para a promoção de frutas no país, além de aspectos relacionados à exportação, transparência ao longo da cadeia, padronização de informações e, em consequência, maior organização da indústria frutícola americana.

Análise dos países

Em todos os países estudados, verificou-se a grande relevância da coordenação dos esforços públicos e privados para a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento competitivo da fruticultura. A atuação do Estado se torna particularmente importante na solução das falhas que o mercado não consegue resolver e na construção das estruturas de apoio.

A busca pela concentração da produção no elo intermediário da comercialização foi uma estratégia observada na maioria dos países estudados. Dessa forma, o setor ganha musculatura para negociar com um varejo cada vez mais poderoso, em condições melhores das que teria caso as firmas buscassem o mercado isoladamente.

O papel do Estado

Um aspecto comum aos países estudados é o papel decisivo do Estado na estruturação da cadeia frutícola. Nos países em que o setor é mais competitivo, em maior ou menor grau, o Estado se faz presente compensando

as falhas que o mercado não consegue resolver. Como forma de induzir a atividade, o setor público formula políticas econômicas e industriais de incentivo, que, em geral, buscam estimular os investimentos e a produção.

Exercendo um papel central, o Estado estrutura e apoia unidades de pesquisa, investe em transporte e sistemas logísticos eficientes, podendo, também, oferecer incentivos fiscais e linhas de crédito específicas para o atendimento das necessidades do setor. No entanto, para que as medidas de Estado surtam os efeitos desejados é fundamental que o tecido empresarial esteja apoiado sobre bases empresariais profissionais e não sejam tratados de forma empírica e amadorística. De forma geral, nos quatro países, o empresariado do setor satisfaz esse requisito utilizando-se de métodos organizacionais eficientes.

Quanto aos segmentos frutícolas voltados para a exportação, uma medida importante para a abertura e consolidação de mercados é a organização de uma diplomacia ativa e preparada, o que se verifica nos países analisados. A Nova Zelândia, por exemplo, defende a sua estrutura de *boards* perante a OMC, que tenta extingui-la. O Chile procura reduzir as barreiras à importação de suas frutas por outros países. O objetivo de uma diplomacia ativa é reduzir os entraves ao comércio internacional de produtos agrícolas sempre que for observado exagero na aplicação das diversas medidas sanitárias e não sanitárias que regulam o setor, posto que a fruticultura é um dos segmentos do agronegócio que mais sofrem com exigências fitossanitárias e barreiras protecionistas.

Na Nova Zelândia, o setor público assumiu a responsabilidade de construir um arcabouço empresarial voltado para a exportação de frutas, que induziu os produtores a adotar as melhores técnicas agrícolas e práticas empresariais. Com esse objetivo, viabilizou instituições de pesquisa, um sistema de informações disponível para todos os elos da cadeia, disponibilizou crédito em condições adequadas e desenvolveu marcas especificamente para o mercado externo. Como resultado, o país tornou-se um dos principais atores do mercado mundial, principalmente para o *kiwi*.

O Chile também é um caso emblemático, em que o governo desenvolveu um sistema de apoio à fruticultura que surtiu ótimos resultados. Nesse país, as atividades de proteção fitossanitária, financiamento, promoção comercial e geração de informações sobre a produção e mercados são realizadas pelo governo, por vezes em parceria com o setor privado.

O governo chileno priorizou as áreas em que o setor privado funcionava mal, como proteção sanitária e informações sobre a produção, mas orientado pelo trabalho realizado em parceria com os produtores e exportadores. Esse sistema permite a presença de pequenos exportadores, não obstante o aumento da participação das grandes empresas internacionais exportadoras nesse país. Tais medidas permitiram ao Chile, assim como à Nova Zelândia, tornarem-se importantes exportadores de frutas, apesar das sérias restrições de área para a produção.

Os EUA, conhecidos por sua devoção às leis de mercado, também utilizam seu poder estatal para oferecer melhores condições de competitividade aos seus produtores. O USDA, por exemplo, desde 1915 fornece informações diárias sobre preços e volumes comercializados, objetivando aumentar a transparência na formação de preços. A disponibilização dessas informações fortalece a posição negocial dos vendedores de produtos perecíveis, cujo período para comercializar sua produção é curto. Além disso, coordenam diversas iniciativas com o setor privado, como a do *board* da manga, com o objetivo de aumentar a demanda da população norte-americana por frutas.

Modelos organizacionais

De um modo geral verificou-se que as cadeias frutícolas mais bem sucedidas se organizam em torno de dois modelos organizacionais: *marketing boards* ou estruturas empresariais com poder aglutinador. O objetivo principal é alcançar escala suficiente para negociar no mercado em condições vantajosas.

Na Nova Zelândia, os *marketing boards* foram bem-sucedidos, principalmente para os produtores de *kiwi*, que se reuniram em torno de uma estratégia exportadora e organizaram a produção, tornando a fruta bem aceita em todo o mundo. Na África do Sul, o modelo foi utilizado para burlar o embargo comercial imposto ao país por causa de sua política de *apartheid*. Apesar de bem-sucedido na promoção das frutas sul-africanas, com o fim do embargo, e do objetivo comum, tornou-se difícil conciliar os interesses divergentes dos produtores e as organizações coletivas foram desfeitas.

Atualmente, o modelo dos *marketing boards* é questionado pela OMC, que o enxerga como fonte para recebimento de subsídios estatais. Mesmo

na Nova Zelândia, onde esse modelo ainda sobrevive com força para o *kiwi*, o país tem encontrado resistência, sob a alegação de que essa estratégia sobrecarrega os cofres públicos e não está em consonância com as regras da OMC.

No segundo modelo, observado no Chile e nos EUA, apesar de o foco ser a empresa, a colaboração com o setor público é tão intensa e o sucesso da cadeia depende tanto dessa relação, que o modelo se aproxima de uma lógica mista.

Tanto no Chile quanto nos EUA, o Estado pode participar por meio da disseminação da informação, à semelhança do USDA, da coordenação dos esforços logísticos e da implementação e administração das estruturas de apoio sanitário. Ele também pode agir com as associações e empresas na busca de soluções para o complexo frutícola, tornando as iniciativas público-privadas mais comuns e bem-sucedidas.

Assimetria de informações

Talvez nada custe mais caro do que a falta de informação. A insuficiência de informações necessárias para decisões fundamentadas de produtores, atacadistas, varejistas e consumidores é uma falha que pode comprometer o desenvolvimento do setor frutícola. Produzir e disponibilizar as informações adequadas é prioridade em todos os países estudados, posto que em um ambiente no qual todos conhecem os elementos-chave que governam o seu mercado, as relações comerciais se tornam mais ativas e menos conflituosas, pautando-se menos pela força e mais pelo consenso.

Entretanto, a geração e divulgação da informação têm custos elevados, o que dificulta a sua produção, principalmente por parte dos produtores. Tendo isso como foco, na Nova Zelândia, a Zespri desenvolveu um *site* exclusivo para seus produtores, cujo objetivo é divulgar todas as informações fundamentais para a tomada de decisões no campo.

No Chile, a entidade governamental Ciren dispõe do maior banco de dados georreferenciados do país, com informações sobre solo, clima, recursos hídricos, florestas e fruticultura, contribuindo de maneira decisiva para o planejamento e para a elaboração de políticas públicas para o setor.

Nos EUA, o USDA conta com um departamento de inteligência que realiza levantamentos estatísticos e realiza análises retrospectivas e pros-

pectivas de clima, solo, produção e produtividade, disponibilizando toda a informação gratuitamente na internet. Além disso, coordena diversos fóruns permanentes de discussão setorial voltados para a elaboração de políticas e diretrizes, que envolvem atores públicos e privados.

Brasil

Apesar dos diferentes climas e do potencial brasileiro na produção e exportação de frutas, a indústria frutícola nacional ainda é pouco desenvolvida e enfrenta algumas dificuldades. Esta subseção visa dar um panorama do segmento no País, apontando alguns gargalos enfrentados, e, quando oportuno, comparando a organização do setor no Brasil com a dos países estudados.

Polos exportadores

No Brasil tem-se observado o aumento da importância dos polos exportadores de frutas, principalmente quanto aos polos irrigados de Petrolina/Juazeiro, na região do Submédio São Francisco, de Açu/Mossoró (RN). Além das vantagens em relação ao clima, que permite a obtenção de ciclos sucessivos de produção, nessas regiões a produção de frutas buscou incorporar, desde o início, os elevados padrões exigidos pelos principais mercados consumidores, geralmente de exportação. O sucesso da implantação de diversas culturas, com destaque para a manga, o melão e a uva, esta última de clima tipicamente temperado, vem contribuindo para o aumento da participação brasileira no comércio mundial.

Com a evolução da atividade nessas regiões, verificou-se que os padrões de qualidade demandados pelos países importadores impõem aos produtores parâmetros internacionais referentes aos tratamentos culturais de pré e pós-colheita, transmitidos por meio das redes de comercialização. A exemplo do que se observou tanto no Chile quanto na Nova Zelândia, a fruticultura nessas regiões já nasce com potencial exportador.

A estruturação de polos voltados para a comercialização externa, como no caso de Petrolina (PE) e Juazeiro (BA), que contaram com o apoio estatal em vários níveis,⁷ permite a introdução, desde a fundação,

⁷ O apoio estatal se deu por meio da implantação de perímetros de irrigação, desenvolvimento de pesquisas pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), infraestrutura proporcionada pela Codevasf e apoio do Banco do Nordeste e BNDES.

de padrões de produção voltados ao atendimento das exigências dos principais mercados consumidores. Esses padrões englobam, entre outras, as variedades desejadas pelos consumidores, a genética mais desenvolvida, a infraestrutura adequada e as técnicas de manejo mais eficientes, o que possibilita a realização de um planejamento estratégico eficaz por parte das empresas dessas regiões.

Um benefício que a estruturação desses polos confere aos produtores é a possibilidade de identificação da fruta por meio de atributos regionais, emprestando um diferencial de mercado aos produtos. Quando trabalhados pelo conjunto dos produtores locais, fatores como a expansão dos mercados externos, o poder de negociação, a imagem dos produtos, a representação internacional, a distribuição dos produtos no país de destino, entre outros, são fortalecidos numa estratégia de ações compartilhadas por empresas com objetivos convergentes.

Processamento agroindustrial

As elevadas exigências de qualidade dos mercados consumidores de frutas frescas inviabilizam que toda a produção seja destinada para esses mercados, ainda que o produto esteja apto para o consumo. Estima-se que mesmo os produtores mais tecnicizados em boas safras percam de 5% a 15% da colheita pelo fato de não atingirem o padrão de exigência mínima dos mercados *in natura*. No Brasil, avalia-se que, na média, cerca de 30% da produção seja perdida por diversos motivos.

Contudo, o fato de não poder ser aproveitado no seu mercado original, não significa que todo o descarte precise ser desperdiçado, o que ainda acontece na maioria das propriedades que direcionam sua produção para o consumo de mesa no Brasil. Uma boa parte das frutas ainda conserva todas as suas propriedades organolépticas e nutritivas, o que as tornam aptas para o processamento na forma de doces, sucos e polpas. O investimento em uma unidade industrial, seja de pequeno, médio ou grande porte, cria para o produtor mais um mercado, diversificando sua produção e adicionando um produto de maior valor agregado ao seu portfólio, como foi observado no caso chileno.

No Brasil, grandes empresas produtoras de maçã, de Santa Catarina, também aproveitam o descarte do mercado *in natura* para o processa-

mento industrial. A região concentra grande parte da produção de sidra do país, além de produzir suco de maçã para exportação. Contudo, essa iniciativa ainda é pouco comum na indústria frutícola nacional.

Ressalte-se que o investimento agroindustrial nesse contexto deve considerar a vocação e a capacidade de produção de frutas da região onde for realizado. A estrutura industrial e sua localização devem ser dimensionadas de acordo com essa análise, evitando, assim, o mau aproveitamento do potencial local ou a incidência de custos desnecessários.

Iniciativas públicas e público-privadas

A exemplo dos outros países estudados, a pesquisa também conta com o apoio oficial no Brasil por meio da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). No caso da fruticultura, estudos foram iniciados na década de 1970, com a criação da unidade de Cruz das Almas (BA), onde se encontra o Centro Nacional de Pesquisa de Mandioca e Fruticultura Tropical. O objetivo central dessa unidade é realizar pesquisas que aumentem a produção e competitividade da mandioca, cítricos, banana, abacaxi, entre outros.

A Embrapa Semiárido, em Petrolina, quebrou paradigmas ao desenvolver novas espécies de uvas, frutas de clima temperado, para serem cultivadas em regiões quentes e secas, típicas da região semiárida brasileira. Essa uva é de excelente qualidade e tem sido exportada por produtores locais e empresas frutícolas nacionais. Apesar do papel fundamental que a Embrapa desempenhou em diversos agronegócios, como o da soja, no caso da fruticultura existe uma reclamação de que a pesquisa está distante das empresas, enfocando temas de pouca relevância para o setor na atualidade.

Contudo, em um cenário cada vez mais competitivo, marcado por um real valorizado e uma tendência de diminuição do crescimento do consumo mundial, torna-se necessário o aprimoramento da atividade. Nesse sentido, a maior aproximação entre a Embrapa e as empresas exportadoras é um primeiro passo importante em diversos aspectos, desde o aumento da eficiência na produção até o desenvolvimento de variedades mais competitivas, como foi feito no passado no caso da adaptação da cultura da uva ao semiárido.

Outra iniciativa pública é a da Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (Ceagesp),⁸ que tem trabalhado com o objetivo de estabelecer padrões de qualidade para as frutas comercializadas em suas dependências, como já descrito na primeira etapa do trabalho sobre fruticultura. O Centro de Qualidade Hortigranjeira (SECQH) disponibiliza para o produtor relevantes informações técnicas sobre classificação, rotulagem e embalagem de produtos hortícolas.

Problemas de escoamento da produção e do abastecimento do mercado interno com frutas e hortaliças frescas deram origem às Ceasas (centrais de abastecimento) em muitos estados brasileiros. Essas estruturas foram projetadas para permitir que o produtor vendesse o seu produto direto ao varejo e até ao consumidor, eliminando intermediários e aumentando a lucratividade do setor. Nesse modelo, a participação direta dos produtores na comercialização exige a sua organização em cooperativas. No entanto, como não houve apoio para que estas fossem constituídas, hoje são os atacadistas que comercializam a maioria das frutas nesses estabelecimentos.

Com o objetivo de consolidar e disponibilizar as informações de mercado das principais Ceasas brasileiras, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) instituiu o Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro (Prohort). Apesar de menos da metade das frutas comercializadas no mercado interno passarem pelas Ceasas, as informações geradas pelo Prohort têm balizado a formação de preço, se revelando uma importante fonte de orientação para o setor nesse aspecto.

De forma semelhante aos EUA e Chile, órgãos governamentais e instituições privadas no Brasil também interagem com o intuito de difundir o produto brasileiro no exterior. O Instituto Brasileiro de Frutas⁹ (Ibraf) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos

⁸ A Ceagesp surgiu em 1969, no Estado de São Paulo, resultado da fusão do Centro Estadual de Abastecimento e da Companhia de Armazéns Gerais, e reuniu na mesma empresa as atividades de suporte à comercialização de frutas e hortaliças e de prestação de serviços de armazenagem de grãos.

⁹ O Ibraf é uma organização privada sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento organizado do setor, atuando em conjunto com órgãos governamentais e o setor privado. Entre outras atividades, a instituição realiza desenvolvimento e divulgação de informações técnicas e mercadológicas; promoção de atividades visando à melhor integração da cadeia; e acesso aos agentes de mercado nacionais e internacionais.

(Apex-Brasil)¹⁰ são instituições que têm como uma de suas finalidades a promoção dos produtos brasileiros no exterior.

O resultado da atuação da Apex-Brasil é o apoio efetivo a empresas em cerca de 60 setores da economia, incluindo o agronegócio. No caso específico da fruticultura, a parceria efetivada com o Ibraf e associações do setor possibilitou a criação da “marca” Brazilian Fruit, que fortalece a posição do país perante os importadores, disseminando a ideia de qualidade e confiabilidade das frutas brasileiras, em especial, banana, uva, manga, melão e mamão.

Outra importante instituição privada é a Associação dos Exportadores de Hortifrutigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco (Valexport),¹¹ tuante no polo de frutas de Juazeiro-Petrolina. A região iniciou seus esforços exportadores em 1987, incentivada por estímulos governamentais às exportações. Grandes empresas e produtores menores viram a necessidade de criar órgãos que centralizassem e coordenassem suas ações. Em 1998, foi criada a Valexport, com o intuito de representar institucionalmente as empresas e produtores de frutas da região.

Em 1992, foi criada, dentro da Valexport, a *Brazilian Grape Marketing Association* (BGMA), um *board* para a uva inspirado nos modelos de *marketing board* da Nova Zelândia e da África do Sul. Ela concentrava volumes de uva para exportação, aumentando o poder de barganha dos produtores no mercado internacional. Diferentemente dos modelos da Nova Zelândia e África do Sul, organizados pelo Estado, tratava-se de um sistema privado, estruturado por empresas e produtores do setor. Contudo, a BGMA desmembrou-se da Valexport e, com a crise financeira de 2008, deixou de existir.

¹⁰ A Apex é um órgão público que visa apoiar empresas brasileiras cujo principal foco ou estratégia seja a comercialização no mercado externo. Possui unidades de atendimento no Distrito Federal e em mais de 10 estados. No exterior, dispõe de centros de negócios que auxiliam o processo de internacionalização das empresas em países como China, Emirados Árabes, EUA e Rússia.

¹¹ A Valexport tem como missão firmar e manter relacionamentos e convênios com empresas que exerçam atividades relacionadas com a fruticultura, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, que atuem em produção, armazenamento, transporte, promoção da marca, comercialização e exportação. Para tanto, cabe à instituição participar de feiras, exposições, debates etc., com fundos próprios ou de terceiros, sempre visando expandir a sua rede de relações e contatos.

Mercado interno

Apesar de o foco deste artigo ser a exportação de frutas nacionais, um aspecto que não pode ser desprezado é a pujança do mercado interno brasileiro e seu potencial de crescimento, ao contrário do que foi observado nos casos do Chile e Nova Zelândia. No Brasil, é possível produzir frutas em todo o território nacional: açaí no Norte, caju no Nordeste, pequi no Centro-Oeste, abacate no Sudeste e uva no Sul, apenas para mencionar as mais simbólicas. Por esse motivo, buscar aprimorar e expandir as estruturas de comercialização de hortifrutigranjeiros do país pode surtir efeitos bastante positivos para o setor.

Além disso, a inserção de produtos *in natura* no mercado externo é cercada de barreiras tarifárias e não tarifárias, o que dificulta sua exportação. Dessa forma, em um momento em que parece existir um aumento na concorrência internacional, combinado com uma redução da demanda e um real valorizado, a colocação do produto brasileiro no exterior de forma competitiva fica bastante prejudicada.

Experiência na floricultura

Na fruticultura brasileira, são escassas as experiências com o modelo de *marketing board*, sejam como os americanos, sejam como os neozelandeses ou sul-africanos. Por sua vez, a floricultura tem um modelo bem-sucedido em Holambra, e, respeitadas suas peculiaridades, é possível traçar alguns paralelos com a fruticultura, a começar pelo fato de flores também serem produtos delicados e ainda mais perecíveis do que as frutas.

A Cooperativa Veiling de Holambra, cujo nome faz menção ao sistema de leilões holandês que passou a operar, guarda semelhanças com um modelo de *marketing board*. A cooperativa atua de duas formas distintas: realiza os leilões de plantas e também faz a intermediação de contratos dos seus cooperados com os compradores. Os cooperados não podem quebrar contratos de exclusividade com a Veiling: eles devem optar entre leiloar seus produtos ou comercializá-los por meio de contratos que passam pela anuência da cooperativa.

Esse sistema de leilões foi instalado em Holambra (SP), em 1989, e consiste na venda de produtos por meio de pregão, em que a formação de preços se dá mediante a oferta e a demanda dos produtos. A estraté-

gia de leilão é mais eficiente para flores e plantas mais perecíveis, pois os produtos menos perecíveis podem ser estocados enquanto aguardam períodos de melhores condições no mercado para a sua venda, ao passo que os perecíveis devem ser rapidamente comercializados.

A Veiling recebe as plantas em seu galpão e marca diariamente leilões presenciais, aos quais grandes varejistas enviam representantes para realização de volumosas compras. Produtores e compradores de todo o Brasil vão a Holambra a fim de comprar flores, pois a cooperativa tem um *mix* de produtos que agrada os consumidores, ofertando uma grande variedade de plantas. Os próprios produtores são responsáveis pelo transporte de seus produtos e pela embalagem. A Veiling oferece infraestrutura logística e intermedeia as transações, garantindo ao comprador a entrega do produto nos padrões de qualidade acordados, e o pagamento ao produtor.

Os clientes podem alugar galpões dentro da Veiling para organizar as compras, mandar seus caminhões e distribuir os produtos para as lojas. Para o produtor, a cooperativa presta serviços jurídicos, assessorando-os nos contratos com os grandes compradores e protegendo os seus interesses. Outro serviço prestado a ambas as partes é a produção e disseminação da informação. Tanto produtores como compradores podem acessar os dados da Veiling, entre os quais constam os valores de venda dos produtos, o produtor, período de entrega etc. Dessa forma, a cooperativa também contribui para reduzir a assimetria de informações do setor e para equilibrar o poder de transações entre as partes.

Na fruticultura, a Valexport já utilizou modelos de leilão presencial e os abandonou com os novos adventos tecnológicos. Além disso, no caso da cooperativa de flores, o *mix* de produtos oferecido não encontra paralelo no mercado, o que, de certa forma, obriga seus clientes a disputar a compra no leilão. Isso não acontece com as frutas e inviabiliza os leilões como modelo exportador. Contudo, as semelhanças da Veiling de Holambra com o modelo de *board* e o seu sucesso na promoção de flores e plantas verdes torna a sua experiência relevante para a fruticultura nacional. Trata-se de uma iniciativa bem-sucedida de organização do setor e de redução das assimetrias de informação e conflitos entre os elos da cadeia.

Logística

A exportação de frutas brasileiras se dá, em grande parte, por meio dos portos, pois o transporte aéreo é muito mais custoso.¹² No entanto, ao contrário de países como África do Sul, Chile, EUA e Nova Zelândia, os portos brasileiros não apresentam boa situação operacional.

O Brasil ainda tem algumas características que dificultam a exportação não apenas de frutas frescas, mas também de outras mercadorias, como o sistema tributário complexo e rodovias sem conservação, os quais compõem o “custo Brasil”. No caso dos portos, também há carência de investimento em infraestrutura, burocracia, preço elevado dos combustíveis etc. Esses são alguns fatores que afetam diretamente o desenvolvimento portuário, resultando em um país que produz, vende internamente, mas não consegue embarcar de forma eficaz seus produtos para o mercado externo.

O Porto de Santos (SP), maior da América Latina e responsável por um quarto de todas as importações e exportações brasileiras, ilustra de forma adequada as dificuldades e falta de investimentos em logística no Brasil. O país sofre grandes perdas causadas pelas condições desse porto: seu projeto carece de maior organização e menor complexidade; faltam vagas para os navios; há dificuldades de acesso para trens e caminhões; o sistema viário que atende ao porto se confunde com o trânsito da cidade de Santos e os acessos ferroviários são escassos. No Porto de Paranaguá (PR), o problema crítico é a chegada dos caminhões com a soja destinada à exportação, que formam intermináveis filas nas rodovias. O Porto de Pecém (CE), líder no escoamento de frutas para o exterior, carece de fiscais agropecuários para a atividade de vistoria aos produtos embarcados.

Em suma, a infraestrutura necessária à movimentação das frutas ainda é bastante distinta entre os diferentes países estudados. No Chile, o transporte até os portos é facilitado pela proximidade dos produtores com as regiões portuárias, resultante da conformação geográfica do país. Os EUA dispõem de mais de 300 portos, além de malha ferroviária extensa e de rodovias em excelentes condições. A África do Sul tem estruturas estatais eficientes que são responsáveis pelos portos e estradas do país.

¹² Aproximadamente 85% das frutas frescas exportadas pelo Brasil são despachadas por via marítima.

Na Nova Zelândia, a rede de transportes, igualmente eficiente, está nas mãos da iniciativa privada. No Brasil, pelo contrário, a maioria das regiões produtoras encontra-se distante das principais vias de acesso aos portos, e muitas das estradas existentes encontram-se em estado precário (há aproximadamente 1.600 mil km de estradas, dos quais apenas 10% asfaltados). A situação operacional dos portos brasileiros e a condição das estradas transcende a fruticultura e deve ser objeto de debate entre governo e setor privado, para que, efetivamente, o Brasil não perca a eficiência produtiva ao exportar os seus produtos.

Participação do BNDES

Tanto o cultivo de frutas quanto o seu processamento agroindustrial são atividades passíveis de apoio pelo BNDES, por meio de suas mais diversas linhas de crédito, na forma direta, por meio de agentes financeiros e também pelo Cartão BNDES. No entanto, o acesso a essas linhas de financiamento e programas está aquém da maioria dos outros setores do agronegócio.

A maior parte das operações é efetuada no âmbito das linhas de crédito vinculadas ao Plano Safra operadas pelo BNDES e que contam com equalização de juros por parte do Tesouro Nacional. As linhas mais acessadas são o Programa de Modernização da Agricultura e Conservação de Recursos Naturais (Moderagro) e o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf).

Entre as beneficiárias, poucas foram as empresas que obtiveram acesso às linhas operadas diretamente pelo BNDES e, entre essas, a maioria apresentou problemas de inadimplemento durante o período do financiamento. Os números apresentados na tabela mostram efetivamente que o setor frutícola nacional não tem buscado apoio do BNDES nos últimos anos. Somente a partir de 2008 os desembolsos começaram a ser mais relevantes. Finalmente, cabe mencionar que não foram percebidos motivos que justificassem o pequeno desembolso do ano de 2007.

Histórico dos desembolsos (R\$ milhões)

Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Valor	139	168	155	213	64	420	703	632

Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo identificar iniciativas empreendidas de modo bem-sucedido pelo setor frutícola no Brasil e no mundo e buscar lições que pudessem ser aproveitadas pelo setor nacional para o seu aprimoramento. Por esse motivo, optou-se por estudar os modelos da Nova Zelândia, Chile, África do Sul e EUA, países considerados exemplos de organização na produção de frutas frescas.

O Brasil, com seus diferentes climas e solos, tem grande vocação para a produção e exportação de frutas, contudo o seu desempenho no comércio internacional está aquém do esperado. Comparado aos outros países analisados, também possui estruturas públicas e instituições privadas que contribuem para a organização do setor. O seu modelo é mais semelhante ao dos Estados Unidos e do Chile, apesar de não contar com grandes empresas nacionais como os EUA. Além de grandes produtores de frutas, o país da América do Norte conta com uma estrutura governamental para apoio e promoção das exportações.

O modelo dos *marketing boards* também apresenta lições interessantes. As estruturas observadas na Nova Zelândia e na África do Sul guardam algumas características semelhantes às estratégias usualmente utilizadas por cooperativas. Todavia, não são traçadas prioridades para uma empresa, mas para um setor ou segmento. Trata-se de um conselho plural que elabora estratégias em função das oportunidades e debilidades diagnosticadas. Traça diretrizes gerais para melhor organizar o setor e equilibrar as relações comerciais entre compradores e produtores.

Com relação ao Brasil, historicamente as intervenções estatais concentraram-se sobretudo nos grãos. Na fruticultura, algumas iniciativas importantes foram postas em prática, como a criação das Ceasas e do Prohort, mas ainda resta muito a ser feito. Um ponto fraco do setor nacional é a deficiência das estruturas sanitárias de suporte ao setor. Outro aspecto diz respeito às ineficiências logísticas. Para melhorar a competitividade será necessário solucionar os entraves que a precariedade da infraestrutura está causando, principalmente para o setor exportador. Contudo, para que essas medidas surtam efeito, será preciso melhorar a coordenação entre produtor, atacadista e varejo, o que, aliado a métodos ultrapassados de gestão ao longo da cadeia, talvez seja o que mais prejudica a fruticultura brasileira atualmente.

O Prohort, que disponibiliza por meio de seu *site* informações relevantes ao produtor de frutas, tem tido importante papel na formação de preços no Brasil e na redução de assimetrias de informações, o que contribui para melhorar a coordenação entre os elos da cadeia.

No setor de flores e plantas ornamentais, semelhante, em diversos aspectos, à fruticultura, encontra-se um interessante exemplo brasileiro de transparência e informação. Entre os diversos serviços que a Cooperativa Veiling de Holambra oferece aos seus cooperados, aquele que ela considera mais importante é o de produção e disseminação da informação. Ao prestar esse serviço, a cooperativa se posicionou de forma privilegiada no mercado e hoje negocia em melhores condições com seus principais clientes, as grandes empresas do varejo.

O foco das políticas brasileiras não deve ser apenas exportador. Oportunidades no enorme mercado nacional devem ser exploradas concomitantemente a estratégias de promoção, pesquisa e construção de credibilidade das diferentes frutas brasileiras no mercado externo.

Vale destacar a dificuldade no levantamento de informações observada na realização deste trabalho. A literatura sobre o tema é escassa e, quando existe, trata o assunto de maneira superficial e incompleta para o objetivo deste trabalho. Outra barreira encontrada foi o acesso às empresas brasileiras do setor. A maioria daquelas que foram consultadas declinaram de participar deste estudo. Curiosamente, as empresas estrangeiras foram mais solícitas, conquanto algumas se localizassem do outro lado do mundo, como no caso das neozelandesas. De certa forma, isso espelha as dificuldades de coordenação que a fruticultura tem enfrentado no Brasil.

Por fim, resta dizer que a estrutura empresarial do setor frutícola brasileiro ainda é majoritariamente fragmentada, desestruturada, amadorística e informal. Por esse motivo, o país ainda não conseguiu construir as vantagens competitivas que o elevassem a uma posição de destaque no cenário mundial de frutas frescas, como suas vantagens comparativas prometem e fazem supor. Além disso, a dominância setorial dessa categoria de empresas cria um ambiente em que a concorrência desleal predomina, inviabilizando e afastando organizações mais estruturadas, prejudicando a disseminação de práticas de gestão profissionais e mantendo no atraso um setor altamente promissor.

Referências

OMC – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO. *Understanding on the interpretation of article XVII of the General Agreement on Tariffs and Trade 1994*, 2011.

SILVA, P. *As exportações de frutas frescas no Chile e Brasil*. Embrapa Semiárido, 2001. Disponível em: <<http://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/162427/1/OPB1723.pdf>>. Acesso em: dez. 2010.

USDA – UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. *Economic Research Service*, 2011. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov/briefing/fruitandtreenuits/trade.htm#frfruit>>. Acesso em: jan. 2011.

_____. *Research and Promotion Programs*, 2011. Disponível em: <<http://www.ams.usda.gov/FVPromotion>>. Acesso em: jan. 2011.

Sites consultados

APEX – AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS – BRASIL: <www.apexbrasil.com.br/portal/>.

ASOEX – ASSOCIAÇÃO DE EXPORTAÇÕES DE FRUTAS DO CHILE: <www.asoex.cl/AsoexWeb/>.

CAPESPAN: <www.capespan.com/>.

CIREN – CENTRO DE INFORMACIÓN DE RECURSOS NATURALES: <www.ciren.cl/web/>.

CORFO – CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN: <www.corfo.cl/acerca_de_corfo>.

EMBRAPA SEMIÁRIDO: <www.cpatsa.embrapa.br/>.

ENZA: <www.enza.co.nz/>.

FAO – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A AGRICULTURA E ALIMENTAÇÃO. ESTATÍSTICAS: <www.faostat.fao.org>.

FEDEFRUTA – FEDERAÇÃO DE PRODUTORES DE FRUTAS: <www.fedefruta.cl/>.

IBRAF – INSTITUTO BRASILEIRO DE FRUTAS: <www.ibraf.org.br/>.

PROHORT – PROGRAMA BRASILEIRO DE MODERNIZAÇÃO DO MERCADO HORTIGRANJEIRO: <www.ceasa.gov.br/index.php?pag=10>.

ZESPRI: <www.zespri.com/>.