AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

O AGRONEGÓCIO DO SUCO DE LARANJA CONCENTRADO CONGELADO (SLCC) DO ESTADO DO PARANÁ

LEONARDO FRANCISCO FIGUEIREDO NETO; FABIO DA SILVA RODRIGUES FABIO; ELCIO GUSTAVO BENINI; JAIR JUNIOR SANCHES SABES;

UFMS

CAMPO GRANDE - MS - BRASIL

FABIOSROD@GMAIL.COM

APRESENTAÇÃO SEM PRESENÇA DE DEBATEDOR

SISTEMAS AGROALIMENTARES E CADEIAS AGROINDUSTRIAIS

O AGRONEGÓCIO DO SUCO DE LARANJA CONCENTRADO CONGELADO (SLCC) DO ESTADO DO PARANÁ

Grupo de Pesquisa: Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais

Resumo: Dentre os estados brasileiros que produzem e exportam Suco de Laranja Concentrado Congelado (SLCC) está o estado do Paraná. No ano de 2005, as agroindústrias paranaenses de SLCC produziram mais de 25 mil toneladas de produto, a maioria tendo como

destino o mercado internacional. Já a movimentação econômico-financeira deste setor ultrapassou a cifra de R$ 59 milhões. Este trabalho propõe-se a estudar o agronegócio paranaense do suco de laranja a partir do estudo de três agroindústrias produtoras de suco de laranja concentrado congelado instaladas no estado do Paraná. Os dados primários foram colhidos por meio de entrevistas semi-estruturadas junto aos gerentes gerais de cada uma das agroindústrias. A partir do trabalho, verifica-se a incipiência do agronegócio paranaense do SLCC e a importância de implementar ações que contribuam com o processo de crescimento e desenvolvimento desse segmento do agronegócio paranaense.

Palavras-chave: Agronegócio Paranaense, Desenvolvimentos Regional, SLCC (Suco de Laranja Concentrado Congelado), Competitividade, Análise Swot.

Formas de Apresentação: Apresentação com presidente da sessão e sem a presença de debatedor

O AGRONEGÓCIO DO SUCO DE LARANJA CONCENTRADO CONGELADO (SLCC) DO ESTADO DO PARANÁ

1 INTRODUÇÃO

Importantes mudanças na economia mundial na última década resultaram em ajustes dos *players* de sistemas produtivos, buscando competitividade perante os novos desafios. A Cadeia Produtiva do Suco de Laranja Concentrado Congelado (SLCC) do Brasil é uma das líderes do processo, dentre vários setores, em função da natureza de um sistema basicamente voltado para o mercado externo. Para o Brasil, a cadeia gera anualmente mais de US$ 1 bilhão

em divisas, sendo um dos principais produtos da pauta de exportações (NEVES; MARINO, 2002).

No entanto, mesmo tendo uma competitividade reconhecida no âmbito internacional, a Cadeia Produtiva do SLCC do Brasil depara-se com inúmeras restrições comerciais que afetam o desempenho dos agentes e fazem com que seu tamanho e potencial de crescimento sofram restrições. Nos principais mercados, boa parte dos produtos oriundos do Sistema Agroindustrial (SAG) da Laranja são taxados, com destaque especial para o SLCC, que é penalizado, em alguns casos, com barreiras tarifárias superiores a 70% de seu valor. Em função das restrições, o produto brasileiro perde competitividade no mercado internacional, reduzindo a entrada de recursos externos para o Brasil (NEVES; MARINO, 2002).

Dentre os estados brasileiros que produzem e exportam SLCC está o estado do Paraná. No ano de 2003, as agroindústrias paranaenses de SLCC produziram quase 24 mil toneladas (em 2004, o setor produziu mais de 25 mil toneladas) de produto, sendo que a maioria deste volume apurado teve como destino o mercado internacional. Já a movimentação econômico-financeira deste setor foi da ordem de US$ 21 milhões (no ano de 2004, o setor faturou mais de R$ 59 milhões).

Este trabalho propõe-se a estudar o Agronegócio do Suco de Laranja Concentrado Congelado (SLCC) do Estado do Paraná, buscando identificar as ameaças e as oportunidades existentes para esse segmento. Para isso, o trabalho está dividido em duas partes. Na primeira parte é feita uma contextualização do Agronegócio Brasileiro do Suco de Laranja Concentrado Congelado. Em um segundo momento, faz-se uma análise SWOT (pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades) do Agronegócio do SLCC do Paraná, a partir de informações colhidas por meio de uma pesquisa de campo. Além disso, também é formulado um quadro de ações contributivas ao processo de crescimento e desenvolvimento do setor.

2 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos deste trabalho, a pesquisa qualitativa foi a mais apropriada, por meio de estudos multicasos. Quanto aos dados primários, os mesmos foram levantados junto aos dirigentes de 3 (três) agroindústrias produtoras de Suco de Laranja Concentrado Congelado (SLCC) — identificadas no presente estudo como Organização A, B e C — instaladas no estado do Paraná. Todos os dados primários foram colhidos por meio de entrevistas semi-estruturadas junto aos gerentes gerais de cada uma das agroindústrias citadas.

A partir do quadro teórico construído a pesquisa de campo foi orientada para metodologias mais qualitativas. A escolha recaiu sobre a técnica de entrevistas. Tal metodologia permite que se obtenha informações ampliadas e opinativas sobre o assunto, contribuindo, ao mesmo tempo, para uma maior exploração sobre informações desconhecidas e/ou desconsideradas inicialmente pelo pesquisador a partir da revisão teórica de assunto ainda pouco explorado em pesquisa formal.

Dentre as modalidades de entrevistas foi escolhida a entrevista semi-estruturada (RICHARDSON, 1989). Esta permite que o entrevistador tenha ainda maior liberdade de conduzir a entrevista para os tópicos de maior relevância e de conhecimento do entrevistado. As perguntas são abertas, de modo geral, podendo ser respondidas em encontros com menor grau de formalidade. É importante relatar também que os registros das informações foram feitos através de anotações durante o processo de entrevistas no lugar do registro eletrônico. A escolha recai sobre a experiência de criar excessiva inibição aos entrevistados quando se utiliza gravador eletrônico, compensando a eventual perda de precisão na transcrição das

respostas pela maior disposição e diligência do entrevistado que se sente mais à vontade sem a presença dos referidos equipamentos.

Durante a etapa da pesquisa de campo, foram escolhidas três agroindústrias produtoras de SLCC instaladas no estado do Paraná para a realização das entrevistas (todas as entrevistas foram feitas durante o mês de outubro de 2004): (i) Organização A — localizada em Paranavaí —; (ii) Organização B — localizada em Rolândia —; e (iii) Organização C — localizada em Paranavaí. Essas agroindústrias foram escolhidas por estarem envolvidas diretamente com o agronegócio paranaense do suco de laranja concentrado congelado, podendo fornecer as informações pretendidas na definição dos objetivos do presente estudo. O período em que foi realizada a pesquisa se refere ao mês de abril e maio de 2005.

3 AGRONEGÓCIO DO SUCO DE LARANJA CONCENTRADO CONGELADO (SLCC) DO BRASIL

O Brasil tem uma inerente vocação para a citricultura. É o maior produtor mundial de laranja e o maior produtor de Suco de Laranja Concentrado Congelado (SLCC) do mundo. Cerca de 50% do suco consumido no mundo é oriundo do Brasil. Novos mercados estão sendo prospectados e abertos, além dos tradicionais mercados europeu e norte-americano, como a Ásia, por exemplo (ABECITRUS, 2004).

Na tecnologia, destacam-se sistemas de irrigação localizada, defensivos de última geração, máquinas eficientes, mudas melhoradas, sistemas de monitoramento por satélite, entre outras, fruto de investimentos intensivos feitos por organizações instaladas nos ambientes público e privado.

Um fator também importante refere-se ao potencial brasileiro. Segundo o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA), dos 845 milhões de hectares existentes no Brasil, apenas 42 milhões de hectares são atualmente usados (praticamente metade desta área acomoda a produção de uma notória oleaginosa: a soja). Outros 42 milhões de hectares não podem ser usados por serem cidades, estradas, lagos, entre outros. As florestas correspondem a 444 milhões de hectares que devem ser usados de maneira sustentável. Sobram 140 milhões de hectares ainda não usados no cerrado, bem como 170 milhões de hectares de pastagens, parte destes podem ser convertidos em diversas culturas agrícolas, inclusive para a citricultura, graças à perfeita adaptação da laranjeira ao clima e ao solo brasileiros (ABECITRUS, 2004).

É notória a importância do suco de laranja na economia brasileira, favorecendo o superávit da balança comercial do país, gerando divisas que ultrapassam US$ 1 bilhão por ano. Dentre as exportações brasileiras dos cítricos e afins, destaca-se que a fruta *in natura* tem baixa participação nos resultados finais, sobretudo pelas taxações da fruta para adentrar em outros mercados consumidores, bem como o rigoroso controle de qualidade e fitossanitário para frutos desta espécie. O óleo essencial (extraído da casca da laranja) registra bons resultados, no que se refere ao quesito adição de valor (BNDES, 1996).

As exportações de suco de laranja, um dos principais itens da pauta de vendas externas do agronegócio brasileiro somaram de janeiro a dezembro do ano de 2005, 1.397.337 milhão de toneladas, 3,5% a mais que no ano-safra 2004, segundo estatísticas da Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos (ABECITRUS). Os principais compradores do suco de laranja foram: (i) União Européia (UE), que absorveu 920,306 mil toneladas; (ii) NAFTA (Acordo de Livre Comércio da América do Norte), que comprou 201,828 mil toneladas; (iii) Ásia, que demandou 178,568 mil toneladas; (iv) MERCOSUL, que absorveu 1,675 mil

toneladas; e (v) Outros países demandaram 94,960 mil toneladas do produto brasileiro (ABECITRUS, 2006).

Dado o atual panorama da globalização, sobretudo quando se trabalha questões macroeconômicas, as preocupações em relação às ameaças e às oportunidades da agroindústria nacional vão de encontro, em boa parte, com as preocupações do comércio internacional, em relação ao suco de laranja concentrado congelado, tais como: (i) a constante oscilação da cotação do preço da *commodity* no mercado internacional; (ii) a diminuição e a estagnação do consumo de suco em importantes mercados consumidores como os Estados Unidos da América (EUA) e a União Européia (UE); (iii) pragas (Morte Súbita dos Citros, Cancro Cítrico, *Greening*); (iv) as intempéries (furacões) que prejudicaram as lavouras de cítricos no estado da Flórida (EUA); (v) prospectar e abrir novos mercados; e (vi) aumentar a demanda doméstica de suco (NEVES; LOPES, 2004).

Na safra não finalizada 2005/2006 (Julho/2005 à fevereiro/2006), as exportações de SCCL do Brasil, já alcançaram a marca de 897.780 mil toneladas. As posições dos principais compradores de SCCL permanecem inalteradas: (i) União Européia (UE), com 585,562 mil toneladas; (ii) NAFTA (Acordo de Livre Comércio da América do Norte), que comprou 117,688 mil toneladas; (iii) Ásia, que demandou 113,427 mil toneladas; (iv) MERCOSUL, que absorveu 777 mil toneladas; e (v) Outros países demandaram 80,326 mil toneladas do produto brasileiro (ABECITRUS, 2006).

O estado de São Paulo é o maior parque citrícola do globo terrestre e é responsável por mais de 80% da produção do Brasil, com 186,3 milhões de árvores em produção e 22,6 milhões de pés novos, segundo dados da ABECITRUS. Com o desenvolvimento e concentração no estado de São Paulo da produção cítrica do Brasil, atualmente, essa é a principal atividade de cunho econômico-financeiro de mais de 300 municípios no estado, responsável pela matéria-prima de 95% do suco de laranja que o país exporta (ABECITRUS, 2004).

Foi na década de 1980, graças à contribuição do estado de São Paulo, que o País se tornou o maior produtor mundial de laranjas, superando a produção estadunidense. À medida que a agroindústria se firmava como um agente de peso na pauta das exportações do país, caíam de modo substancial os embarques de laranja *in natura*. No ano de 1981, as exportações brasileiras de suco de laranja já ultrapassavam 600 mil toneladas por ano — menos da metade em relação ao que foi exportado no ano-safra 2003/2004.

Para os citricultores paulistas, fornecer a fruta para as empresas processadoras se tornou uma alternativa mais segura. A maior parcela da safra brasileira de laranja destina-se ao abastecimento da agroindústria produtora do suco de laranja, que também está concentrada no estado de São Paulo. Esse segmento do *agribusiness* emprega de modo direto aproximadamente 400 mil indivíduos, estando pulverizados em centenas de municípios paulistas e alguns do Triângulo Mineiro.

Encontram-se instaladas no estado de São Paulo as maiores agroindústrias produtoras de suco de laranja do Brasil. Atualmente, empresas como a CUTRALE, CITROSUCO, CITROVITA e COINBRA/FRUTESP, conhecido como o seleto grupo das "Quatro Cs" — até o mês de julho de 2004 era o seleto grupo das "Cinco Cs", no entanto, a CARGILL Juice que faturou US$ 200 milhões com a exportação de suco de laranja em 2003, teve seus ativos (fábricas, fazendas comerciais de laranja e terminal de estocagem) comprados pelas empresas CUTRALE e CITROSUCO —, respondem juntas por 89,6% das exportações de suco de laranja do Brasil (LOPES, 2004b).

O principal meio de transporte utilizado pela agroindústria produtora de suco de laranja do estado de São Paulo para o escoamento de sua produção é o caminhão-tanque de

31,5 t (toneladas). As carretas providas de isotanques mantêm a baixa temperatura, sendo o suco de laranja transportado na forma de concentrado a uma temperatura de –12ºC. Os trajetos são bem definidos, sendo as origens as fábricas esmagadoras instaladas no interior do estado e o destino principal o porto de Santos (CAIXETA-FILHO *et al.*, 2001).

No estado de São Paulo, também se encontra instalada no município de Cordeirópolis, a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Citricultura; Tal organismo reúne e/ou congrega representantes do Governo Federal, dos Governos Estaduais, da Comunidade Científica, dos produtores de citros e das agroindústrias do setor de citros. A entidade serve como um fórum de discussões de assuntos ligados ao segmento de citros, tais como: (i) qualidade sanitária; (ii) estratégias de estímulo ao mercado interno; e (iii) negociações comerciais internacionais (LOPES, 2004c).

Apesar do suco de laranja concentrado congelado ser o principal subproduto da laranja, as indústrias paulistas produzem ainda uma série de outros subprodutos: (i) óleos essenciais; (ii) d'limonene; (iii) terpenos; e (iv) farelo de polpa cítrica. Esses subprodutos possuem diferentes aplicações no mercado interno e externo, que incluem alimentação animal, fabricação de produtos químicos e solventes, aplicação em indústrias de tintas, cosméticos etc. (BOTEON, 2004).

3.1 AGRONEGÓCIO DO SUCO DE LARANJA CONCENTRADO CONGELADO (SLCC) DO ESTADO DO PARANÁ

Já no estado do Paraná, a citricultura surgiu como uma cultura alternativa para a sua agricultura. Depois da soja, foi a vez da laranja criar raízes no estado, mais precisamente no norte e noroeste do estado, em regiões de solo arenoso, até pouco tempo consideradas inadequadas para a citricultura, em virtude do mito da baixa fertilidade desse solo e da ameaça do cancro cítrico, provocado pela bactéria *Xanthomonas campestris citri* (CHIARA, 2003).

Segundo dados do IAPAR (2005), graças aos estudos e pesquisas desenvolvidos e a aplicação de tecnologia *high tech* adequada, as regiões arenosas do norte e noroeste do Paraná quebraram esse tabu (as agroindústrias de SLCC do estado estão instaladas nessas duas regiões) (IAPAR, 2005). A laranja ainda é uma atividade incipiente no norte e noroeste do Paraná. Os pomares de laranja ocupam uma área de 14,2 mil hectares aproximadamente (esse dado foi elaborado a partir de informações levantadas junto aos atores do setor). A produção dessas duas regiões paranaenses no ano de 2004 foi estimada em 7,08 milhões de caixas de laranja de 40,8 kg — sendo a maior parte desse volume (97,6%) destinada à produção do SLCC, com o objetivo de atender o mercado externo, movimentando mais de R$ 59 milhões no ano de 2004, gerando emprego e renda para alguns municípios nessas duas regiões (esses dados foram elaborados a partir de informações levantadas junto aos atores do setor).

Atualmente, são três as agroindústrias produtoras de suco de laranja concentrado congelado em funcionamento no estado do Paraná: (i) a Organização A e a Organização C, ambas instaladas no município de Paranavaí (PR); e (ii) a Organização B, instalada no município de Rolândia (PR). Sendo fundada em 1994, a Organização C tem capacidade para processar 6 milhões de caixas de laranja (40,8 kg) por safra e trabalha atualmente com ociosidade de 50%.

A Organização B e a Organização A começaram a funcionar em 2001. A Organização B tem capacidade de esmagar 2,5 milhões de caixas de laranja por safra, mas estima-se que em 2004 tenha processado 1,71 milhão de caixas de laranja. De acordo com o chefe do

departamento de fruticultura da Organização B, mais laranjeiras estão sendo plantadas e a partir de 2007 a capacidade de esmagamento da produção será duplicada, ainda prevendo um investimento de US$ 6 milhões para aumentar a capacidade produtiva. A Organização A tem capacidade para processar 2,2 milhões de caixas de laranja e opera em capacidade máxima, segundo a sua diretora. Ela conta que os 51 produtores de laranja donos da indústria (49% das cotas da empresa pertencem a um *pool* de produtores, enquanto que os 51% das cotas restantes pertencem a um banco de investimentos estadunidense) estão expandindo a área plantada (a plantação atual ocupa uma área de 3 mil hectares aproximadamente).

O projeto da citricultura no noroeste do Paraná nasceu na Cooperativa Agroindustrial de Maringá (COCAMAR), em comunhão com o Instituto Agronômico do Paraná (IAPAR), em 1989. Nesta época, quando foi iniciado o projeto da indústria, a pecuária — região do Arenito Caiuá — era a única opção e a laranja surgiu como uma incógnita. Com base em relatos de produtores, que trocaram a pecuária, a soja e outras culturas pelo cultivo da laranja, pôde-se observar que em condições normais, a rentabilidade com a laranja é o dobro da soja e cinco vezes maior do que a atividade pecuária, claro, graças à implantação de novas tecnologias de produção em terras arenosas, com plantio adensado e quebra-vento, por meio da plantação de grevíleas (CHIARA, 2003).

A citricultura ainda é uma atividade recente no estado do Paraná, porém muito promissora, considerando as características da região, tais como o clima, e o relevo, sendo ideais para a produção agrícola de laranjas de qualidade, o que é bom para as agroindústrias produtoras de suco de laranja instaladas no estado, pois abastecem os seus sistemas produtivos com matéria-prima de boa qualidade (o estado do Paraná produz a melhor laranja do Brasil ao lado da laranja produzida no estado de São Paulo, segundo fontes do setor). Além disso, as boas rodovias que atravessam o estado facilitam o escoamento das produções de fruta fresca *in natura* (laranja) e do suco de laranja (principal produto do sistema agroindustrial da laranja do Paraná em termos econômico-financeiros).

4 PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES INSTALADAS NA AGROINDÚSTRIA DO SUCO DE LARANJA CONCENTRADO CONGELADO (SLCC) DO ESTADO DO PARANÁ

4.1 CASO 01: ORGANIZAÇÃO A

A agroindústria produtora de suco de laranja concentrado congelado (SLCC) denominada Organização A foi fundada no ano de 2001. O valor financeiro investido pela empresa para a instalação de sua planta foi da ordem de US$ 3,5 milhões. Atualmente, o seu quadro de pessoal contém 70 funcionários, sendo que estes estão distribuídos em duas áreas, quais sejam: (i) área Administrativa; e (ii) área Industrial.

No ano de 2003, o sistema produtivo da Organização A processou algo em torno de 2 milhões de caixas de laranja de 40,8 kg (em 2004, a firma processou 2,2 milhões de caixas de

laranja). Tal esmagamento resultou na produção de 8 mil toneladas de SLCC (no ano de 2004, a empresa produziu 8,6 mil toneladas). Segundo a sua diretoria, a fábrica da Organização A utiliza 100% de sua capacidade instalada (SABES, 2004).

Os principais clientes/consumidores do SLCC produzido pela referida empresa são os mercados interno e externo. No mercado interno, os principais clientes da empresa são a CARGILL Juice (comprada em julho de 2004 pela CUTRALE e CITROSUCO) e a CUTRALE. No mercado externo, os seus principais mercados consumidores são Israel e Suíça.

Em 2003, o preço médio cobrado por uma tonelada de SLCC fabricado pela Organização A foi de US$ 900. Quanto ao faturamento da organização no ano de 2003, o mesmo foi da ordem de US$ 7,2 milhões (em 2004, o faturamento da firma foi de R$ 18 milhões).

4.2 CASO 02: ORGANIZAÇÃO B

A Organização B foi fundada no ano de 2001. O departamento de fruticultura da Organização B é quem gerencia as operações e as atividades ligadas à indústria de SLCC. Tal departamento conta com 49 funcionários, que estão distribuídos em dois setores: (i) indústria; e (ii) campo (produção agrícola).

Segundo a chefia do departamento de fruticultura da Organização B, o valor financeiro investido pela referida organização para instalar a sua planta industrial, foi algo em torno de R$ 13 milhões. A capacidade de esmagamento da fábrica é de 2,5 milhões de caixas de laranja de 40,8 kg por safra. Podendo produzir 10 mil toneladas de SLCC. No entanto, a empresa esmagou 939,442 mil caixas de laranja de 40,8 kg no ano de 2003 (no ano de 2004, a organização esmagou 1,71 milhão de caixas de laranja de 40,8 kg). Essa quantidade de laranjas esmagadas gerou uma produção de 3,8 mil toneladas de SLCC, em 2003 (em 2004, a produção de SLCC foi de 6,325 mil toneladas) (SABES, 2004).

Quanto aos principais mercados consumidores do SLCC produzido pela Organização B, a sua chefia citou os seguintes: (i) a União Européia (Alemanha, Holanda e Suíça); e (ii) Israel. No caso do preço médio cobrado por uma tonelada de SLCC elaborado pela Organização B, o mesmo foi de US$ 980 no ano de 2003. Já a receita da Organização B no ano de 2003 foi de US$ 3,724 milhões (o faturamento da empresa em 2004 foi de R$ 14, 575 milhões).

4.3 CASO 03: ORGANIZAÇÃO C

A Organização C foi fundada em 22 de Junho de 1990, no entanto, a organização iniciou as suas operações e/ou atividades no ano de 1994. Tal empresa também produz suco de laranja concentrado congelado (SLCC). O investimento financeiro feito pela agroindústria para montar a sua planta foi da ordem de US$ 10 milhões aproximadamente.

A Organização C conta com 103 funcionários em seu quadro de pessoal, distribuídos do seguinte modo: (i) 99 de seus colaboradores trabalham na indústria; e (ii) 4 de seus membros trabalham em sua fazenda comercial de laranja.

A Organização C esmagou 3 milhões de caixas de laranja de 40,8 kg no ano de 2003 (o volume processado em 2004 foi de 2,99 milhões de caixas de laranja de 40,8 kg). Dessa forma, o volume de SLCC produzido pela empresa ultrapassou as 12 mil toneladas em 2003 (no ano de 2004, a empresa produziu 11,674 mil toneladas de SLCC). De acordo com a

gerência da empresa, a indústria pode esmagar algo entre 5 milhões e 6 milhões de caixas de laranja de 40,8 kg (tal esmagamento pode resultar em uma produção de SLCC que varia entre 20 mil e 24 mil toneladas de produto) por safra, ou seja, a empresa trabalha com 50% de sua capacidade de produção.

Segundo um executivo da empresa, o principal cliente da firma é o mercado consumidor da União Européia. Quanto ao preço médio cobrado pela Organização C por uma tonelada de SLCC, o mesmo variou entre US$ 900 e US$ 1 mil no ano de 2003. Em 2003, a receita da empresa foi algo entre US$ 10,8 milhões e US$ 12 milhões (em 2004, o faturamento da empresa atingiu R$ 26,4 milhões) (SABES 2004).

5 ANÁLISE SWOT DO AGRONEGÓCIO DO SUCO DE LARANJA CONCENTRADO CONGELADO (SLCC) DO ESTADO DO PARANÁ

Para Maximiano (2000), competitividade é uma tradução particular da idéia de eficácia, que se aplica particularmente a empresas. As empresas têm natureza competitiva – elas concorrem entre si disputando a preferência dos mesmos clientes e consumidores. O sucesso de uma pode significar o fracasso da outra. Há várias empresas que querem vender seus automóveis, sabonetes e computadores. A mais eficaz é aquela que consegue transformar um grande numero de pessoas em seus clientes, obtendo lucro e sobrevivendo com isso.

Segundo Jank & Nassar (2000) A competitividade de um determinado SAG[1] pode ser dividida em:

a) Capacidade produtiva/tecnológica – relacionada a capacidade de custos que são reflexo da produtividade dos fatores de produção e/ou de aspectos de logística;

b) Capacidade de inovação – relacionada aos investimentos públicos e privados em ciência e tecnologia e formação de capital humano; e

c) Capacidade de coordenação – Capacidade de receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas (inovação de produto e processo, diferenciação e segmentação), efetuar controle e reagir a mudanças no meio-ambiente.

A análise SWOT refere-se ao processo de avaliação dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*) de um determinado negócio à luz das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*) em seu ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades do Agronegócio do Suco de Laranja Concentrado Congelado (SLCC) do Estado do Paraná, sendo que todos eles foram identificados e levantados por meio da pesquisa de campo, podem ser visualizados na Figura 1.

Figura 1 — Análise SWOT do Agronegócio do Suco de Laranja Concentrado Congelado (SLCC) do Estado do Paraná

[1] SAG – Segundo Décio Zylbersztajn (2000) é a sigla de Sistema Agroindustrial, que é um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, cujo objetivo final é disputar o consumidor de um determinado produto.

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Ameaças	Oportunidades
Estado do Paraná produz uma laranja (matéria-prima) de boa qualidade. Baixo custo de produção da atividade agrícola (laranja). Infra-estrutura do setor é moderna, pois é provido de alta tecnologia (*high tech*). Qualidade do SLCC paranaense: as agroindústrias do estado buscam especializar-se na produção de um SLCC *premium*. Boa localização geográfica do estado do Paraná em aspectos relacionados ao clima e ao relevo, o que beneficia a produção agrícola. Boa infra-estrutura logística para o fornecimento (matéria-prima) e para a distribuição (SLCC).	O setor ainda não está satisfatoriamente organizado. Sazonalidade da produção agrícola. Relacionamento complicado entre o segmento à jusante da produção agropecuária (agroindústria do SLCC) e o segmento da produção agropecuária propriamente dita (produtores de laranja). Lidar com barreiras comerciais (fitossanitárias, tributárias e técnicas). Volatilidade do preço das frutas (laranja). Produção limitada de SLCC. Capacidade ociosa da agroindústria do SLCC do Paraná. Déficit de armazenagem de frigo-conservação do segmento. Falta de recursos financeiros governamentais para estimular a Pesquisa e Desenvolvimento de cultivares de laranja apropriadas às regiões produtoras de laranja no estado do Paraná.	Protecionismo do mercado internacional (barreiras tarifárias, fitossanitárias e técnicas). Alta dependência do comprador estrangeiro. Doenças e pragas que causam danos à produção agrícola (laranja). Déficit de navios no mercado internacional (o que leva a um aumento do frete devido à baixa oferta de transporte marítimo e à alta demanda por navios para o embarque e a distribuição de bens). Diminuição e estagnação da demanda do SLCC por parte do mercado internacional (EUA e União Européia). Novos entrantes. Produtos substitutos. Novos produtos e sucos que contêm menos laranja.	Aumentar a participação paranaense nas exportações brasileiras do SLCC. Aumento do consumo de SLCC no mercado doméstico. Crescimento do consumo de SLCC na Ásia (exemplos: China e Japão). Crescimento do consumo de SLCC no Leste Europeu (exemplo: Rússia). Construção de relações fortes e confiáveis (negociações e operações via contratos). Fatores climáticos (geadas e furacões) no estado estadunidense da Flórida. Sinal de queda das barreiras comerciais nos EUA, na União Européia e no Japão.

Fonte: Elaboração dos autores.

Entre os pontos citados, destacam-se o baixo custo da produção agrícola no Paraná — na verdade, a boa localização geográfica do Brasil em aspectos relacionados ao clima e ao relevo, são fatores essenciais para se ter uma lavoura comercial a baixos custos — em relação a outros lugares do globo terrestre é um ponto forte desse setor, e isto é um dos fatores preponderantes para que o SLCC paranaense tenha um preço competitivo no comércio internacional.

A adoção de aparato tecnológico (*high tech*) sofisticado permite ganhos de eficiência ao setor, tornando-o muito competitivo. O fato de o estado do Paraná ter uma produção de laranjas de boa qualidade e um sistema produtivo moderno para processá-las permite a obtenção de um suco de laranja de ótima qualidade (do tipo *premium*), sendo este um ponto forte relevante para ganhar pedidos de clientes inseridos no criterioso e rigoroso mercado externo.

Um ponto fraco do setor refere-se à sazonalidade da produção agrícola de laranjas — a colheita ocorre no período de junho a dezembro —, o que acaba não garantindo um

abastecimento ininterrupto de matéria-prima ao sistema produtivo da agroindústria paranaense do SLCC ao longo do ano. Assim, as empresas têm que se financiar em um determinado intervalo de tempo e, além disso, acabam tendo um elevado custo de armazenagem também. Um outro ponto fraco notório do referido setor é a disputa entre agroindústria *versus* produtores de laranjas. Tal conflito entre esses dois agentes poderá em um dado momento inviabilizar todo um negócio.

Após a análise das entrevistas com os dirigentes de agroindústrias produtoras de SLCC do Paraná, verifica-se que no quesito doenças (Cancro Cítrico, Morte Súbita dos Citros, *Greening*) que atacam os pés de laranja, todos são unânimes em relatar que esta é uma ameaça significativa ao negócio, haja visto que pode atrapalhar o bom andamento do sistema de abastecimento de matéria-prima das organizações. Assim, podem ocorrer gargalos de produção, gerando possíveis prejuízos ao segmento devido ao não cumprimento de contratos de entrega de SLCC junto aos mercados consumidores, bem como deprecia e/ou prejudica a imagem dos produtores.

Uma outra ameaça identificada está relacionada à redução e à estagnação do consumo de SLCC em *players* de consumo expressivos como os Estados Unidos da América (EUA) e a União Européia (UE); Isto ocorre devido ao sucesso das dietas pobres em carboidratos de parte da população desses mercados (segundo especialistas do mercado há um sinal de fraqueza desta tendência), bem como a substituição do SLCC por outras bebidas e sucos com menos laranja. Uma outra ameaça são as políticas tarifárias adotadas pelos mercados protecionistas, sendo tais medidas concebidas e implementadas com o intuito de diminuir a competitividade dos produtores de SLCC.

Duas outras ameaças identificadas merecem uma atenção especial: (i) ameaças de cunho logístico; e (ii) de cunho negocial-estratégico. A ameaça logística está relacionada à baixa oferta de navios no comércio mundial. Esse fator pode acarretar alta dos preços de frete marítimo, que gera um maior desembolso por parte dos processadores, conseqüentemente levando a uma perda de rentabilidade do negócio. Além disso, o setor pode prejudicar-se com a escassez de meio de transporte para escoar a produção de SLCC, não cumprindo contratos de fornecimento acordados. Dessa forma a agroindústria de SLCC acabaria perdendo a sua credibilidade junto aos clientes e/ou mercados consumidores. A outra ameaça, de cunho negocial-estratégico, tende a ser à alta dependência do comprador estrangeiro que pode vir a barganhar sempre ao seu favor, o que tende a gerar uma diminuição da remuneração e da taxa de rentabilidade do negócio, além de poder iniciar um processo de distorção de preços no mercado internacional.

Quanto às oportunidades ao agronegócio do suco de laranja (SLCC) do estado do Paraná, cita-se a importância de atender o mercado asiático, haja visto que a China e o Japão são grandes compradores de alimentos; Além disso, há também a possibilidade de abastecer o mercado do Leste Europeu.

A razão de querer desenvolver o mercado do Leste Europeu é a seguinte: habitantes da Rússia e de outros países que eram adeptos do regime de governo socialista começam a ter uma melhor renda financeira, devido a uma série de investimentos financeiros feitos por grandes empresas de países do Oeste Europeu que vêem nessas nações do Leste Europeu um ambiente de negócios propício para receber suas aplicações e uma satisfatória oferta de mão-de-obra de boa qualificação a um custo competitivo.

Uma outra oportunidade vislumbrada pelo setor está relacionada ao desenvolvimento de estratégias de marketing que possam estimular e aumentar de modo substancial o consumo de SLCC no Brasil. Para isso ocorrer de fato têm de haver algumas mudanças de caráter econômico (aumento da renda do trabalhador brasileiro, aumento do número de pessoas

empregadas etc.) e de caráter cultural (desenvolver no consumidor brasileiro o hábito de beber sucos, particularmente laranja). Também foi identificada a oportunidade de aumentar a participação paranaense no mercado internacional de SLCC, assim melhorando o seu posicionamento neste comércio.

6 AÇÕES CONTRIBUTIVAS À MANUTENÇÃO DO CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DO AGRONEGÓCIO DO SUCO DE LARANJA CONCENTRADO CONGELADO (SLCC) DO ESTADO DO PARANÁ

Tendo o intuito de contribuir com o Agronegócio do Suco de Laranja Concentrado Congelado (SLCC) do Estado do Paraná, são recomendadas uma série de ações que visam à manutenção do processo de crescimento e desenvolvimento desse segmento do *agribusiness* paranaense. Tais ações podem ser visualizadas na Figura 2.

Figura 2 — Ações Contributivas à Manutenção do Crescimento e Desenvolvimento do Agronegócio do SLCC do Paraná

Incrementar a lavoura paranaense de laranja, assim aumentando a oferta de frutas para a agroindústria do estado, conseqüentemente diminuindo a capacidade ociosa da agroindústria do SLCC do Paraná.
Pleitear recursos financeiros governamentais para financiar a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de cultivares de laranja mais adaptadas ao clima e ao solo das regiões produtoras de laranja do Paraná. Incentivar a produção de mudas (laranja) de qualidade. Treinar e desenvolver a mão-de-obra do setor, melhorando o nível de profissionalização dos indivíduos inseridos e envolvidos com o agronegócio do SLCC do Paraná. Buscar a harmonização dos interesses de produtores de laranja e da agroindústria produtora de SLCC, melhorando e fortalecendo o relacionamento entres esses dois atores. Priorizar e definir estratégias de defesa fitossanitária na comercialização de mudas, e na liberação de áreas para o plantio de laranja. Criar uma legislação estadual para incentivar o desenvolvimento sustentável do setor. Estimular e incentivar operações e negociações via contratos no setor. Criar um fórum de discussões paranaense (participação de produtores, agroindústrias, institutos de pesquisas agronômicas, institutos de pesquisas agroindustriais, universidades, agentes de apoio, agentes do governo estadual) para formular estratégias para o setor. Exportar outros sucos usando o modelo e infra-estrutura da agroindústria paranaense de SLCC, assim maximizando e/ou otimizando a utilização da capacidade instalada do setor, e dessa forma diminuindo a capacidade ociosa do mesmo. Desenvolver a cultura de plantio de laranja entre os produtores rurais, trabalhando o conceito de diversificação, assim diminuindo a dependência de uma única cultura, sendo também uma estratégia para o melhor gerenciamento de riscos de preços das *commodities* agrícolas. Incentivar a adoção de Boas Práticas Agrícolas. Estimular a presença de fundos de investimentos e outras modalidades de investidores no setor. Prospectar, desenvolver e conquistar novos mercados (China, Coréia do Sul, Cingapura, Japão, Rússia) para o SLCC paranaense. Estimular o investimento na construção de armazéns de frigo-conservação próximos às regiões produtora de SLCC e portuária. Adequar a estrutura portuária para a exportação do SLCC paranaense.

Fonte: Elaboração dos autores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme verificado, nota-se a importância do SLCC para a economia do País, haja visto que tal setor fatura mais de US$ 1 bilhão por ano com os volumes embarcados para o exterior. A conseqüência da conquista de bons números nesse segmento leva a um impacto positivo no saldo da balança comercial do Brasil, que nos últimos anos tem sido superavitário principalmente devido ao sucesso alcançado pelos produtos do agronegócio, sendo uma de suas maiores "estrelas", o suco de laranja concentrado congelado (SLCC). Para alguns estudiosos, pesquisadores e consultores da área de *agribusiness*, o Agronegócio do Suco de Laranja é um dos segmentos do agronegócio brasileiro mais competitivos no mercado internacional.

O agronegócio do suco de laranja também é algo relevante para a economia do estado do Paraná. No ano de 2003 esse segmento do agronegócio paranaense faturou o montante de US$ 21 milhões (em 2004, a receita do setor ultrapassou a cifra de R$ 59 milhões) que alavanca o processo de desenvolvimento regional das localidades em que se encontram instaladas as indústrias esmagadoras de laranja.

Percebe-se o número expressivo de ameaças que podem atrapalhar o processo de crescimento e desenvolvimento do Agronegócio do Suco de Laranja (SLCC) no estado do Paraná. No entanto, são nas oportunidades do negócio identificadas, e quem sabe em oportunidades já existentes e outras que estejam por vir no futuro próximo, que os agentes do Agronegócio Paranaense do Suco de Laranja Concentrado Congelado (SLCC) devem levar em conta para implementar ações como as recomendadas neste trabalho (que buscam contribuir com o processo de crescimento e desenvolvimento do negócio de suco de laranja — SLCC — do estado do Paraná) para que o mesmo seja de fato eficaz e gerador de resultados satisfatórios, sendo estes fatores essenciais ao processo de manutenção desse segmento do agronegócio paranaense.

8 REFERÊNCIAS

ABECITRUS. Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos. Disponível em: <http://www.abecitrus.com.br>. Acesso em: 27 de março de 2006.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Laranja. Informe Setorial, n. 7, 25 mar. 1996. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 21 jan. 2004.

BOTEON, M. **Cadeia agroindustrial de citros.** Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br>. Acesso em: 21 jan. 2004.

CAIXETA-FILHO, J. V. *et al*. Movimentação rodoviária de produtos agrícolas selecionados. In: CAIXETA-FILHO, J. V.; GAMEIRO, A. H. (Org.). **Transporte e logística em sistemas agroindustriais.** São Paulo: Atlas, 2001.

CHIARA, M. Laranja é o novo "ouro verde" no noroeste do Paraná. **O Estado de São Paulo,** São Paulo, 27 jul. 2003. p. B12.

IAPAR. Instituto Agronômico do Estado do Paraná. Disponível em: <http://www.pr.gov.br/seab/iapar/ni08_01.html>. Acesso em: 10 abr. 2005.

JANK, M.S ; NASSAR A.M. **Competitividade e globalização.** In: Zylbersztajn, D.; FAVA NEVES, M. (orgs), Economia e gestão dos Negócios agroalimentares, São Paulo, Ed. Pioneira, 2000.

LOPES, F. Furacões na Flórida podem beneficiar o suco brasileiro, mas só no longo prazo, uma vez que há estoques nos EUA. **Valor Econômico,** São Paulo, 7 out. 2004a. Agronegócios, Caderno 2, p. 10.

_____. Quatro empresas passam a dominar exportação de suco: múlti americana Cargill vende seus negócios de citros no Brasil para Cutrale e Citrosuco. **Valor Econômico,** São Paulo, 5 jul. 2004b. Agronegócios, Caderno 2, p. 10.

_____. Instalada a câmara setorial da citricultura. **Valor Econômico,** São Paulo, 19 jul. 2004c. Agronegócios, Caderno 2, p. 9.

MAXIMIANO, A. M. C. **Introdução a Administração.** São Paulo, Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, M. F; LOPES, F. F. (Coord.). **Projeto pensa:** mapeamento e quantificação do sistema agroindustrial citrícola. Disponível em: <http://www.pensa.org.br>. Acesso em: 30 mai. 2004.

NEVES, M. F; MARINO, M. K. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil:** impactos das zonas de livre comércio. **Cadeia:** citros. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 21 jan. 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

SABES, J. J. S. Estudo do contexto econômico e competitivo da indústria do suco de laranja concentrado congelado: **ameaças e oportunidades do setor, 2004, 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) — Universidade Estadual de Maringá, Maringá, Paraná, Brasil.**