

A Cadeia de Frutas Frescas no Âmbito das Configurações Produtivas Globais¹

Orlando Martinelli

- * Economista, doutor em Economia (UNICAMP)
- * Pesquisador colaborador do GEEIN (UNESP)
- * Professor da UFRGS.

José Marangoni Camargo

- * Economista, doutorando em Economia (UNICAMP)
- * Pesquisador colaborador do GEEIN (UNESP)
- * Professor da UNESP.

Resumo

O artigo discute a cadeia de frutas frescas a partir da globalização e das novas configurações produtivas globais. Neste aspecto, entende-se que o crescimento do “poder de comando” das grandes empresas influencia a alocação espacialmente diversificada das diferentes atividades produtivas (etapas da cadeia) e, assim, o lugar (posição hierárquica) dos produtores. Isso leva ao maior acirramento na apropriação do valor agregado ao longo da cadeia produtiva, dado que este se torna cada vez mais diferenciado e assimétrico entre os agentes locais e os agentes internacionais que detêm maior poder econômico e comercial.

Palavras-chave:

Cadeia agroindustrial; Frutas frescas - mercado internacional.

¹ Este artigo é a síntese de uma pesquisa desenvolvida pelos autores, denominada: *Cadeias Produtivas Globais: as atividades de produção e comercialização de frutas frescas*. (Relatório de Pesquisa GEEIN/IPEA, 2000). Não serão abordados aqui os aspectos relacionados às particularidades da cadeia de bananas, pois ampliaria em demasia o trabalho.

1 - APRESENTAÇÃO

O mercado internacional de frutas frescas tem crescido a taxas significativas, apresentando possibilidades promissoras para a inserção de países com territórios vastos. Esse é o caso do Brasil – especialmente da região Nordeste –, que tem procurado articular políticas públicas regionais no sentido de incrementar esforços produtivos e comerciais visando à ampliação de sua inserção no mercado internacional de frutas.

No entanto essa não é uma tarefa banal. O Brasil, apesar de ser o terceiro maior produtor mundial de frutas frescas, tem uma inserção ainda inexpressiva no mercado internacional. Em que pese as enormes potencialidades edafo-climática e locacional do País, menos de 1% da produção brasileira atual de frutas frescas é destinada ao exterior e menos de 0,5% das exportações mundiais de frutas frescas são de origem brasileira, concentradas principalmente nas vendas de produtos tropicais (MARTINELLI & CAMARGO, 2000).

Os esforços recentes para mudar esse panorama são louváveis, mas o mercado de frutas está longe de ser um mercado de fácil domínio, contando com importantes barreiras econômicas. Há também mudanças significativas ocorrendo em seus aspectos produtivos, comerciais, legislativos e logísticos, especialmente nos mercados dos países desenvolvidos. (GRANT, 1995; RABOBANK, 1997; COOK, 1998; DIMITRI, 1999) A difusão de um padrão competitivo globalizado tem afetado a cadeia de frutas, em que as grandes empresas de frutas e das redes varejistas, visando ao fortalecimento de suas posições competitivas, têm ampliado as suas estratégias de fusões e aquisições, levando à maior concentração do mercado e à configuração mais complexa dessa cadeia produtiva em escala global. Nessa perspectiva, os papéis dos agentes estão mudando no sentido de ampliar as assimetrias no poder de comando ao longo da cadeia. As grandes empresas comerciais, ao concentrar poder de comando nos elos mais importantes da cadeia, influenciam as formas e as magnitudes de apropriação do valor agregado ao longo da cadeia.

Desse modo, as vantagens advindas de aspectos edafo-climáticos e/ou da extensão produtiva da base natural são relativizadas enquanto vantagens dinâmicas da atividade frutícola. Embora seja teoricamente um fator relevante para a viabilidade econômica, em função de uma estrutura de custos primários compensadores, a inserção dinâmica e duradoura nos mercados internacionais de frutas frescas depende crescentemente do cumprimento de uma série de quesitos técnicos que estão estreitamente vinculados e, em geral, sob o comando das empresas produtoras e/ou comerciais da cadeia em termos globais.

Este estudo pretende analisar os vínculos que configuram a cadeia produtiva de frutas frescas, ressaltando os papéis diferenciados dos agentes que a compõem e as suas principais características econômicas e sociais. Para isso, num primeiro momento, destacamos os aspectos mais relevantes presentes no mercado internacional de frutas, bem como os principais países produtores e exportadores de frutas, as frutas comercialmente mais importantes e os entraves comerciais (tarifários e não-tarifários).

Num segundo momento, seguindo a orientação de um enfoque desenvolvido por GEREFFI e seus colaboradores (1994), o trabalho identifica a organização econômico-institucional da cadeia de frutas (organização dos agentes produtivos, da estrutura comercial e dos principais fluxos econômicos da atividade), tanto nos mercados domésticos, como, principalmente, nos mercados internacionais. Nesta parte, um dos pontos centrais consistiu na identificação das funções centrais existentes, das competências mais relevantes de cada agente, e dos centros de comando na cadeia de frutas e sua contrapartida, os pólos de rivalidade mais salientes. O destaque é dado, nesse aspecto, às relações comerciais das grandes empresas de frutas e as redes de comércio final de frutas.

Finalmente, na última parte do trabalho, o enfoque centra-se nos aspectos ligados à produção e à inserção do Brasil no mercado internacional de

frutas, destacando-se as suas potencialidades, dificuldades e deficiências a partir das características da cadeia produtiva de frutas, assim como as necessárias adequações para aumentar a participação do País no mercado mundial.

2- DIMENSÃO COMERCIAL E PRODUTIVA DA CADEIA DE FRUTAS

2.1- Produção mundial de frutas frescas

A produção mundial de frutas frescas cresceu a uma taxa de um pouco mais de 2,5% ao ano entre 1990 e 1998, alcançando um volume de quase 430 milhões de toneladas nesse último ano, contra uma produção de 350 milhões de toneladas no início da década (expansão de 22% nesse período). Entre os maiores produtores, destaca-se a China, que praticamente triplicou a sua produção nessa década. Com mais de 55 milhões de toneladas produzidas em 1998, a China representa quase 13% da produção total de frutas frescas nesse ano, assim como mais do que dobrou a sua participação no total geral. Seguem-na, por ordem de grandeza, Índia, Brasil e Estados Unidos que, somados, representavam 37% da produção mundial de frutas frescas. Os dez maiores produtores eram responsáveis por mais da metade do total produ-

zido em 1998, indicando uma relativa concentração da produção entre os países (TABELA 1).

Do ponto de vista do desempenho nos anos 90, considerando os maiores Estados produtores, os que apresentaram uma evolução mais favorável foram, além da China, o Irã, com um aumento de 56% da produção entre 1990 e 1998, Chile (crescimento de 40% no período), Paquistão (38%) e Colômbia (34%). Em geral, o comportamento dos países não desenvolvidos nessa década foi mais positivo do que o dos países centrais, no que tange aos volumes produzidos. Esses últimos não só apresentaram uma redução de suas participações relativas no total mundial produzido, como, nos casos de países como França, Itália e Espanha, uma queda dos seus volumes produzidos.

Apesar de ser um setor caracterizado por uma grande variedade de frutas frescas produzidas, apenas banana, laranja, maçã e uva respondiam por mais da metade da produção total (54%) em 1998. Há um certo predomínio das frutas tipicamente de regiões de clima temperado, onde as quatro principais – maçã, uva, pêra e pêssego – representavam um terço da produção total. Entre as frutas tipicamente tropicais, banana, manga e abacaxi tinham produção relevante, representando 21% do volume total produzido em 1998.

TABELA 1
FRUTAS FRESCAS – PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES (TM) – 1990-1998.

	1990	%	1994	%	1998	%
China	20.643.840	5,86	36.905.843	9,41	55.302.959	12,87
Índia	27.359.559	7,77	35.255.800	8,99	37.815.090	8,80
Brasil	30.173.423	8,57	32.208.268	8,21	34.961.632	8,14
EUA	24.154.770	6,86	29.034.492	7,40	31.483.536	7,33
Itália	17.112.418	4,86	18.286.586	4,66	17.675.925	4,11
Espanha	14.358.618	4,08	11.937.822	3,04	13.530.500	3,15
México	9.371.189	2,66	11.257.278	2,87	11.440.146	2,66
Irã	7.163.554	2,03	9.716.370	2,48	11.172.357	2,60
França	11.944.124	3,39	11.154.196	2,84	10.202.162	2,37
Turquia	9.016.925	2,56	9.774.400	2,49	10.262.545	2,39
Mundo	352.265.286	100,00	392.247.559	100,00	429.580.720	100,00

FONTE: FAO

A produção também revela uma elevada concentração entre os países produtores (TABELA 2). Considerando os principais produtos individualmente, a participação dos cinco maiores produtores é significativa, sendo responsáveis por metade ou mais do volume total produzido em 1998, chegando, nos casos da laranja, pêra e pêssego, a dois terços do total. Considerando a participação relativa das frutas no total da produção percebe-se, entre 1990 e 1998, os aumentos mais significativos da participação da pêra (em 29,4%), da manga (16,4%) e da maçã (13,8%); as quedas ficam para as uvas (em -21,4%) e abacaxi (-10%).

A concentração da produção tende a ser ainda mais elevada para alguns produtos tropicais. Os cinco maiores produtores respondiam por 75% da produção total de manga e papaia e por quase 60% do abacate e abacaxi produzidos em 1998. Entre os grandes Estados produtores de frutas tropicais, destacam-se: a Índia, maior produtora mundial de banana e manga, quarto produtor de abacaxi e papaia; o México, primeiro em abacate e terceiro em papaia e abacaxi e o Brasil, primeiro em papaia, segundo em abacaxi e banana, quinto em abacate, além de ser o maior produtor mundial de laranja.

Um ponto interessante é que a parcela da produção que é comercializada internacionalmente ainda é relativamente modesta, o que tem sido associado ao elevado grau de protecionismo dos países desenvolvidos (barreiras comerciais e fitossanitárias), hábitos alimentares e problemas associados a padronização, embalagem, sanidade e transporte (PIZZOL, et al., 1999). Para o total das frutas frescas produzidas em 1998, apenas 8,5% da produção foram direcionados aos mercados externos, contra uma parcela de 7,4% em 1990. A participação da produção que é exportada só é elevada para o kiwi, de que quase 90% do total produzido em 1998 foram comercializados internacionalmente (52% em 1990). Seguem-se a banana, com 24,2% e o morango, com 16,6%. O percentual das frutas canalizadas aos mercados externos está próximo do nível alcançado pelos cereais que são transacionados internacionalmente

(10%). Adicionalmente, os contínuos avanços nos sistemas de produção e de logística e a diversidade crescente de produtos, incluindo as frutas tropicais, abrem uma perspectiva favorável para a expansão do setor e o aumento das parcelas exportadas para os próximos anos.

2.2- O mercado internacional de frutas frescas

A evolução recente tem apontado uma elevação expressiva dos volumes e dos valores transacionados no mercado internacional. Entre 1990 e 1998, observou-se um crescimento de 39% nas quantidades de frutas frescas exportadas e de 46% do valor em dólares (taxa média de crescimento próxima a 5% ao ano). O comércio internacional de frutas movimentou nesta década, em valores médios, 28,5 milhões de toneladas e um valor de US\$ 17,8 bilhões anuais, alcançando em 1998 um volume de 36,5 milhões de toneladas e US\$ 20,2 bilhões.

Grande parte do comércio mundial de frutas restringe-se aos países do Hemisfério Norte, predominando as frutas de clima temperado. Giram em torno de 95% as compras feitas por esses países de clima temperado, com hábitos alimentares centrados nas frutas produzidas localmente (GAYET, 1999). Entre as frutas mais transacionadas internacionalmente, apenas banana e, em segundo plano, o abacaxi, classificados como frutas não temperadas, têm uma participação mais relevante no total do comércio mundial.

Isso significa que, ao contrário do observado na produção, as transações internacionais são controladas pelos países centrais. Além disso, há também uma tendência de concentração das exportações em poucos países, como os dados da TABELA 2 demonstram. Observa-se ainda que se sobressaem os centros de distribuição para outros países, como Bélgica-Luxemburgo (8,3%), França (5,5%) e Holanda (4,8%). Países de dimensões menores também constam da lista, como o Equador e Costa Rica, ocupando posições de destaque entre os maiores exportadores, mas com uma pauta

de exportação centrada em um único produto (banana). O Equador é o terceiro maior produtor e o primeiro exportador mundial do produto, com 22% do fornecimento de banana no mercado internacional. É um exemplo típico de especialização na produção, onde este produto representa mais de 99% da sua pauta de exportação de frutas frescas, mas que o coloca em sexto lugar no rol dos maiores exportadores mundiais de frutas. No caso da Costa Rica, nono exportador de frutas frescas, a banana representa 85% do total de suas exportações com base nesses produtos, sendo o terceiro maior exportador mundial da fruta.

Ampliando os dados, vemos que os dez maiores exportadores eram responsáveis por mais de dois terços do total das frutas frescas comercializadas internacionalmente em 1998. Destes, seis são países desenvolvidos, com destaque para a Espanha, maior exportador mundial, com 13,8% do total das exportações, Estados Unidos (10,3%) e Itália (8,9%).

A Espanha, apesar de ser o maior exportador mundial de frutas, também mostra uma certa especialização, centrada em grande medida nas exportações de citrus de mesa. Estes representavam 50% do total de suas vendas externas de frutas em 1998, sendo a Espanha responsável por mais de 40% do abastecimento mundial desse produto. Outros grandes exportadores também revelam uma tendência de especialização, por exemplo, a Colômbia, onde a banana representava 97% do total de suas vendas externas com frutas; Nova Zelândia, com o kiwi e a maçã que, somados, respondiam por 93% das suas exportações; Filipinas, onde a banana era responsável por 76% do total, e Marrocos, especializado em frutas cítricas, que participavam com 97% do total de suas vendas externas de frutas frescas.

Poucos países têm uma pauta de exportação mais diversificada. O maior exemplo são os Estados Unidos, que participam em quase todos os mercados, notadamente os de frutas de

TABELA 2
FRUTAS FRESCAS – PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES E EXPORTADORES – 1998

Produtores	Banana		Laranja		Maçã		Pêra		Pêssego e Nectarina		Uva		Abacaxi	
	País	%	País	%	País	%	País	%	País	%	País	%	País	%
Exportadores	Índia	18,3	Brasil	32,8	China	48,8	China	27,3	China	16,1	Itália	16,1	Tailândia	14,3
	Brasil	9,9	EUA	19,7	EUA	6,2	Itália	13,0	Itália	12,1	França	12,1	Brasil	13,5
	Equador	8,2	México	5,3	Turquia	5,7	EUA	11,9	EUA	9,4	EUA	9,4	Filipinas	12,3
	China	6,7	Espanha	3,9	Alemanha	4,0	Espanha	8,2	Espanha	8,7	Espanha	8,7	Índia	9,1
	Filipinas	6,6	China	3,6	França	3,6	Argentina	4,5	Grécia	6,4	Turquia	6,4	China	7,6
	Equador	21,8	Espanha	40,5	França	17,3	Argentina	36,6	Itália	20,5	Itália	20,5	Costa Rica	26,8
	Bélgica –	15,4	EUA	15,3	EUA	14,3	Bélgica –	27,2	Espanha	18,4	Chile	18,4	França	15,3
	Luxemburgo		Marrocos	7,2	Itália	9,7	Luxemburgo	11,7	França	15,3	EUA	15,3	Costa Marfim	15,2
	Costa Rica	12,1	África Sul	5,0	Bélgica –	13,1	Holanda	8,4	EUA	6,4	África do Sul	6,4	Bélgica –	
	Colômbia	9,8	Holanda	3,6	Luxemburgo	11,2	Itália	5,0	Chile	6,1	Grécia	6,1	Luxemburgo	13,1
Filipinas	4,5			Chile	8,8	EUA	10,0					Filipinas	5,8	

FONTE: FAO

clima temperado, detendo uma fatia do mercado em torno de 10 a 15% para citrus, maçã, uva, pêra e pêssego.

Considerando as quantidades valores transacionadas internacionalmente, a banana é a fruta de maior volume e também a que possui a maior participação em termos de valor, sendo responsável sozinha por quase um quarto do total das exportações em 1998. O fato de a banana ser o único produto tropical que tem peso relevante no comércio internacional reflete, em grande medida, a poderosa estrutura comercial e produtiva sob controle das grandes empresas bananeiras transnacionais (Chiquita, Del Monte, Dole, Fyffes e Fisher), que vem de longa data. Outras frutas frescas que a seguem, por ordem de importância, são os citrus, com 17% do total, maçã, 13%, e uva, 10,8%. Estes dados indicam também que há uma concentração das transações internacionais de frutas frescas em poucos produtos. Apenas estes quatro produtos representavam dois terços do comércio mundial e, incluindo também as exportações de pêra e pêssego, este total salta para 75% de todas as exportações mundiais de frutas frescas efetivadas em 1998.

Dentre as frutas de maior representatividade no mercado internacional, destaca-se a banana. A evolução das exportações dessa fruta representa um aumento de 58% de suas vendas externas em 1998 em relação à média 1990-92, seguidas pela pêra, com variação de 39%, e uva, com 34% nesse período. As exportações de citrus, maçã e pêssego tiveram um desempenho mais modesto, abaixo da taxa de crescimento do valor total das exportações de frutas frescas nessa década, que foi de 34% na média.

O comportamento mais favorável foi registrado para produtos com pequeno peso no comércio internacional, como *cranberries* (expansão de 295% de suas vendas externas), mamão (180%), manga (120%) e abacaxi (100%). Este desempenho revela também uma certa insatisfação e cansaço dos consumidores, particularmente dos paí-

ses mais desenvolvidos, em relação às frutas mais tradicionais, e em geral de clima temperado, sinalizando uma tendência crescente de diversificação da produção e do consumo, em favor especialmente das frutas de clima tropical ou exóticas (GAYET, 1999), como será visto mais adiante.

É possível compreender mais claramente o predomínio ainda largamente majoritário das frutas de clima temperado e dos países centrais nas trocas internacionais, em função também de determinadas características estruturais do mercado mundial, apontadas por GAYET (1999). Segundo esse autor, o comércio internacional de frutas frescas é dominado pelos *mercados de proximidade*, ou seja, aqueles cujas distâncias entre as regiões produtoras e consumidoras são relativamente curtas, o que significa custos menores de transporte e armazenagem. Nessa categoria, encaixam-se os exemplos das exportações espanholas para o restante da Europa, as do México para os Estados Unidos e Canadá, do Chile e da Argentina para o Brasil, etc. Segundo GAYET (1999), a categoria dos mercados de proximidade movimentou 16 milhões de toneladas de frutas de clima temperado entre os países vizinhos do Hemisfério Norte durante suas safras em 1997. Isso representou aproximadamente metade do volume e do valor do comércio mundial de frutas transacionados nesse ano.

Por outro lado, o crescimento econômico acentuado dos países desenvolvidos no Pós-Guerra, associado a avanços importantes nas áreas de transporte e armazenagem, criaram demanda por frutas de clima temperado ao longo do ano todo. Assim, a partir dos anos 60, países do Hemisfério Sul, como África do Sul, Nova Zelândia, Chile e Argentina, passaram a abastecer crescentemente os países do Norte, durante suas entressafras, entre outubro/novembro e abril, diminuindo as chamadas *janelas de mercado* (FAVRETT FILHO et al., 1999) e criando uma demanda de exportações de longo curso. Essa categoria, denominada *mercados de contra-estação*, hoje par-

ticipa com cerca de 10% do comércio mundial de frutas frescas.

Também a partir dos anos 1960, na Europa e mais recentemente nos Estados Unidos, inicia-se um interesse crescente por outras frutas, especialmente as de clima tropical. Inicialmente com o abacate, produzido em Israel na década de 60, seguido pela introdução do kiwi no início dos anos 70, da manga e da lima ácida no fim dessa década e nos anos 80, de papaia brasileiro e, mais recentemente, com a entrada das chamadas frutas exóticas da Colômbia (GAYET, 1999).

No caso das frutas tropicais, entretanto, os volumes e os valores transacionados no mercado internacional, com exceção da banana, ainda são modestos. Essa última pode ser considerada um mercado à parte e que, como vimos, constitui-se no principal produto comercializado internacionalmente, com 37% do total da quantidade e 24% do valor do comércio mundial de frutas frescas em 1998.

As frutas tropicais ainda são destinadas majoritariamente ao consumo interno, com pequena inserção internacional. Apenas 3,4% da produção de frutas tropicais são destinadas aos mercados externos, e representavam somente 6% do total das exportações mundiais de frutas frescas em 1998 (4% em 1990). Em 1998, as exportações mundiais de manga, abacaxi, abacate, papaia e outras frutas tropicais giraram em torno de US\$ 1,21 bilhões, o que significou uma expansão de 122% em relação a 1990 e de 284% em comparação a 1985. Desses produtos, os melhores desempenhos foram os dos mercados de manga (crescimento de 246,7% entre 1998 e 1990 e de 483% entre 1998 e 1985) e de papaia (aumentos de 209% e de 1471%, respectivamente). Observa-se a presença de importantes competidores para o Brasil, notadamente o México nos mercados de manga e de papaia, dada a proximidade com os EUA, bem como a de *experts* no comércio de frutas tais como, Espanha, África do Sul, Israel, Chile, entre outros. O quase desconhecimento dessas frutas por parte dos consumidores dos maiores mercados, conjugado às longas dis-

TABELA 3
FRUTAS FRESCAS – EXPORTAÇÕES MUNDIAIS POR PRODUTO 1990-98 (US\$1000 –FOB)

Produtos	1990	%	1994	%	1998	%
Banana	2.734.802	19,77	4.012.596	22,80	4.862.742	24,06
Citrus	2.678.731	19,36	3.242.143	18,42	3.443.622	17,04
Maça	1.978.863	14,31	2.463.253	13,99	2.660.958	13,16
Uvas	1.609.025	11,63	1.881.529	10,69	2.192.081	10,84
Pêra	662.216	4,79	844.364	4,80	1.001.350	4,95
Pêssego e Nectarina	791.957	5,73	864.400	4,91	955.736	4,73
Morango	563.977	4,08	721.475	4,10	848.641	4,20
Kiwi	611.866	4,42	616.135	3,50	793.885	3,93
Limão	472.420	3,42	663.940	3,77	709.562	3,51
Grapefruit e Pomelos	433.501	3,13	509.356	2,89	495.233	2,45
Outras frutas frescas	302.902	2,19	317.866	1,81	377.686	1,87
Manga	108.301	0,78	274.925	1,56	375.489	1,86
Abacaxi	179.566	1,30	262.547	1,49	362.120	1,79
Ameixa	222.486	1,61	276.849	1,57	307.559	1,52
Mamão	34.092	0,25	53.722	0,31	105.280	0,52
Outras frutas tropicais	63.730	0,46	81.296	0,46	82.294	0,41
Valor Total	13.448.435	97,22	17.086.396	97,08	19.574.238	96,84

FONTE: FAO

tâncias entre os locais de produção e estes mercados, explicam a reduzida parcela ocupada pelas frutas tropicais no total geral das transações internacionais de frutas frescas. De qualquer forma, o interesse crescente por essa categoria de frutas tem gerado uma expectativa favorável para este mercado para os próximos anos. Segundo previsão da FAO (Agra Europe, 1998, *apud* FAVERET FILHO et al., 1999), o consumo mundial de frutas de clima tropical deve aumentar em 40% entre 1995 e 2005.

No tocante às importações de frutas frescas em geral, a participação dos países desenvolvidos é ainda maior do que nas exportações. Os dez maiores mercados externos localizam-se na Euro-

pa, América do Norte e Japão, respondendo por mais de 70% das compras totais de frutas frescas realizadas em 1998. Sobressaem-se entre os maiores importadores a Alemanha, com 13,6% das importações, Estados Unidos (12,2%), Reino Unido (9,6%), França (7,5%), Bélgica-Luxemburgo (6,7%) e Japão (5,6%).

No caso específico das frutas tropicais, os mercados externos mais importantes são constituídos pelos Estados Unidos, com US\$ 360 milhões de importações em 1998 (30% do total), França, US\$ 235 milhões (20%), Japão, US\$ 100 milhões (8%) e Alemanha, Holanda e Bélgica-Luxemburgo, com US\$ 90 milhões e 7,5% cada.

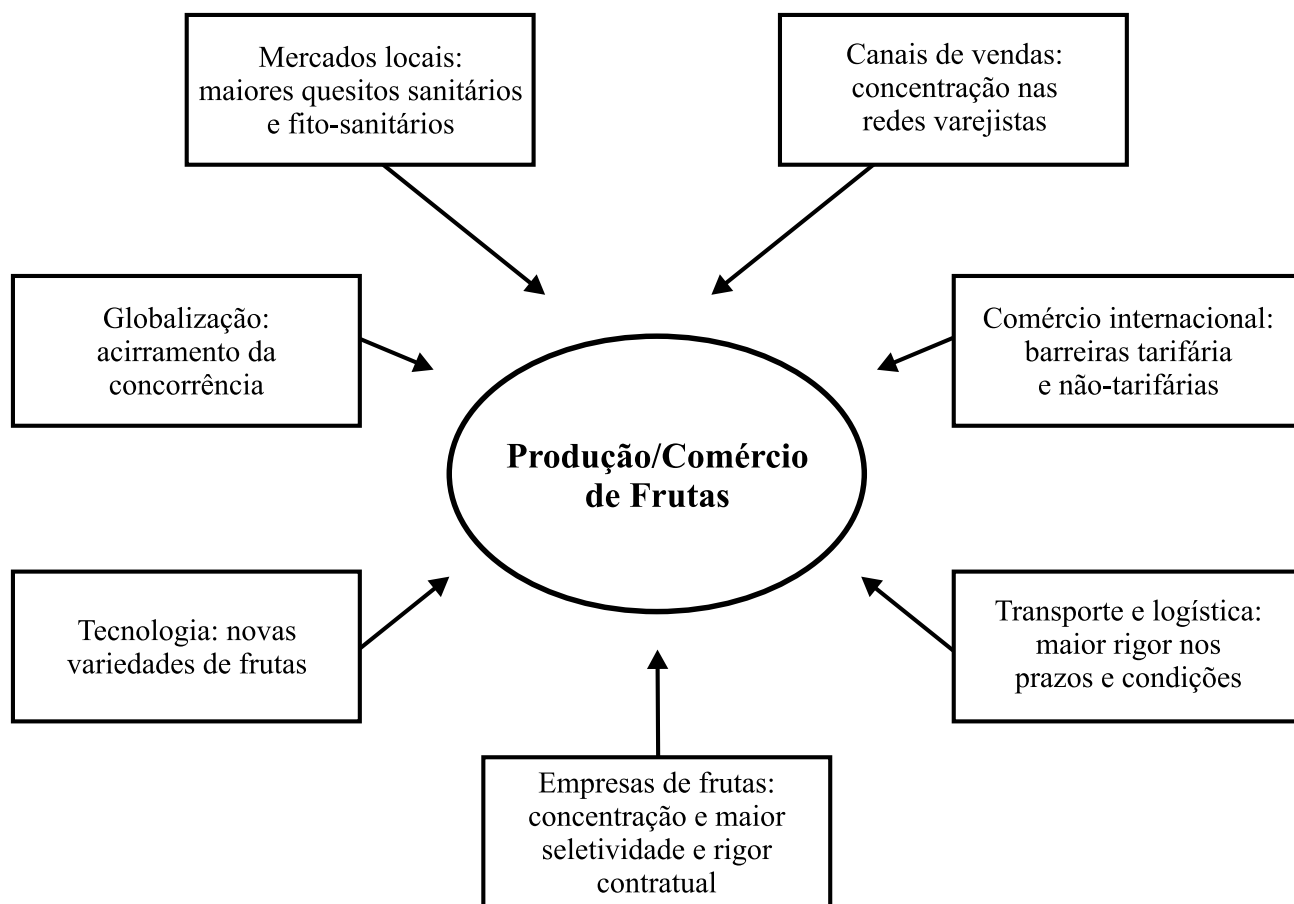


FIGURA 1
PRINCIPAIS FORÇAS DAS CADEIAS PRODUTIVAS DE FRUTAS

FONTE: Elaboração própria

2.3- Tendências recentes do mercado de frutas

Além dos aspectos mais quantitativos discutidos até este ponto, é preciso notar que o mercado de frutas tem passado por importantes mudanças na suas configurações produtivas, comerciais, logísticas e institucionais. Esquematicamente, a FIGURA 1 representa, de um modo amplo, as principais forças e tendências que afetam e reconfiguram as cadeias de frutas.

Embora as forças que ensejam essas mudanças estejam interrelacionadas, pode-se conceber que o processo de globalização é o mais relevante. Com a globalização, as empresas presentes nas atividades de frutas frescas – sejam produtoras *stricto sensu*, ou redes comerciais e varejistas – passam a utilizar, crescentemente, o conjunto dos seus instrumentos e recursos para atuarem globalmente na produção, nas políticas de compra e vendas, nos recursos de estocagem e transporte nas principais regiões produtoras. Com isso, podem garantir um produto adequado aos quesitos de saúde e qualidade exigidos nos mercados internacionais, e numa escala comercial adequada, agregar e construir vantagens produtivas e comerciais. Essas podem, por exemplo, ser derivadas de estratégias de posicionamento, possibilitando a combinação de diferentes períodos de produção das variedades das frutas (clima tropical e temperado, grosso modo), com a sazonalidade dos preços internacionais e/ou locais do mercado internacional. Assim, ao comandar espacialmente e temporalmente os fluxos econômicos, comerciais e logísticos, possibilita obviamente às empresas a retenção da maior parte do valor agregado ao longo da cadeia e restringe as possibilidades de inserção econômica mais profunda das regiões produtoras. Algumas delas podem se limitar a funções de simples “locais de coletas de frutas”, no âmbito da configuração do comércio global.

No que tange ao plano das regulamentações legais quanto aos aspectos sanitários e fitossanitários da produção, importação, distribuição e comércio de frutas, percebe-se o maior rigor quanto às exigências des-

ses quesitos. Na área externa, as barreiras tarifárias e não tarifárias utilizadas pelos países centrais continuam a representar uma limitação ao crescimento das exportações de frutas frescas, especialmente dos países não desenvolvidos. Apesar dos acordos globais de comércio no âmbito do GATT (Rodada Uruguai) eliminarem uma série de tarifas e quotas, diminuindo a importância destes como mecanismos de proteção à produção interna, persistem barreiras comerciais à entrada de frutas nos principais mercados. Além disso, uma série de artifícios continua a ser usada pelos países desenvolvidos para levantar barreiras e dificultar o acesso a esses mercados, como medidas *antidumping*, de salvaguardas, licenças prévias de importação, quotas, preferências comerciais etc.

No caso brasileiro, os Estados Unidos, por exemplo, proíbem a importação de determinados produtos, como a laranja, em razão da incidência da mosca mediterrânea ou do cancro cítrico, assim como de figo, abacate, caqui, mamão (com exceção de determinadas áreas liberadas do Espírito Santo), carambola e melão (exceto os produzidos em Mossoró). O Canadá, por sua vez, proíbe a entrada de frutas e vegetais não embalados (ACCARINI et al., 2000). Em países como o Japão e Estados Unidos, além das autorizações de importações serem um processo custoso e demorado, as frutas e vegetais ainda passam por uma inspeção rigorosa tanto nos países exportadores, como nos portos de entrada.

No que diz respeito ao plano institucional e contratual entre as empresas de frutas e seus fornecedores (domésticos ou internacionais), constata-se a elevação das exigências das grandes redes varejistas de frutas no que tange ao aspecto produtivo, ou seja, nas especificações da produção da fruta em relação aos insumos tecnológicos, químicos, como também nas condições do comércio internacional, isto é, exigências quanto ao tipo de armazenagem, transporte etc.

No plano da distribuição final de frutas, o que se nota é um processo de seleção crescente das redes varejistas, em relação aos seus fornecedo-

res. Estes se tornam aptos a participar da nova dinâmica comercial e logística apenas se puderem cumprir as exigências das grandes redes no que diz respeito: a) à oferta adequada ao longo do ano (*year-round*) de diversos tipos de frutas e numa escala padronizada de qualidade, de aparência, de sabor etc; b) à oferta de serviços adequados de empacotamento, câmaras de amadurecimento, diferenciação de embalagens etc; e c) à capacidade de gerir sistemas de transporte e de logística adequados às necessidades das políticas de estocagem e de pedidos das redes varejistas. Ainda nesse plano, mas no aspecto concorrencial, observa-se a maior rivalidade, dado o aprofundamento da concentração econômica, a ampliação geográfica dos negócios, bem como a adoção de novos conceitos administrativos e tecnológicos na gestão dos negócios das redes varejistas.

As grandes redes de comércio passam a deter maior poder econômico, especialmente no que diz respeito às políticas de *mark-up* e de estocagem, constituindo-se em agentes importantes nos pólos de rivalidade da cadeia de frutas, em função dos tamanhos econômicos de algumas redes frente às empresas de frutas. Enquanto a maior empresa de frutas (Dole) fatura cerca de US\$ 4,4 bilhões no ano, uma rede como o Carrefour fatura em torno de US\$ 60 bilhões. Relacionado a esse fato, é reconhecida a importância estratégica dos departamentos de frutas/legumes (*produce*) para as grandes redes de varejo de alimentos. Dados recentes (COOK, 1998) para os EUA mostram que, em 1996, o departamento de frutas e legumes (*produce department*) representava 10,9% do total das vendas das lojas e 17,1% dos lucros. Essa maior proporção do lucro em relação às vendas é devida à maior rotatividade (*turnover*) e à maior margem bruta de lucro (44,1%). Com isso, os departamentos de frutas e legumes elevaram relativamente suas médias de áreas ocupadas das lojas: enquanto em 1970 ocupavam cerca de 3-4% do espaço, em 1996 a média era de 12,8%.

Além disso, uma tendência forte nos países desenvolvidos é a concentração das compras de frutas

(e legumes, também) em super e hipermercados. Na França, na Alemanha, no Reino Unido e na Holanda, cerca de 50% das vendas de frutas são realizadas nesses tipos de estabelecimentos. Mesmo em países como Itália e Espanha onde os supermercados não detêm supremacia nas vendas de frutas, os movimentos recentes de F&A das redes varejistas apontam na elevação de suas parcelas no total. (RABOBANK, 1997; OCDE, 1997)

A conjugação dessas tendências dos mercados consumidores, das práticas comerciais das grandes redes varejistas e das particularidades das atividades de frutas – destacando-se a perecibilidade do produto transacionado, e, portanto, a obrigatoriedade de cumprir certas operações num prazo curto de tempo, e a sazonalidade da produção, que pode conferir a certos países/regiões posições quase monopolísticas durante certo período do ano – têm incentivado mudanças na cadeia produtiva, especialmente no sentido da maior coordenação vertical.

A forma mais difundida é a coordenação denominada *Produção de Frutas Integrada* (PIF), cujo objetivo principal é o monitoramento da fruta desde a sua produção (verificando o uso de pesticidas, manuseio, estocagem, impactos ambientais e ecológicos) até o elo final da cadeia que é a rede de varejo. Essa prática busca, evidentemente, a associação entre a qualidade (*lato sensu*) do fruto e os ganhos econômicos e intangíveis (marca e valores como preocupação com seus produtos e cliente, segurança etc) que isso pode proporcionar para a empresa que comanda essa coordenação.

Ao lado disso, ocorre também a maior utilização de contratos entre os principais agentes da cadeia. Embora menos complexos que a PIF, os contratos em geral visam integrar produtores, atacadistas/distribuidores e redes de varejo às novas regras mercadológicas, aumentando a eficiência técnica geral da cadeia e reduzindo os graus de risco que cada agente assume e/ou a que está sujeito.

3- A ORGANIZAÇÃO DA CADEIA DE FRUTAS FRESCAS

A cadeia de frutas apresenta características e especificidades quando comparada com outras cadeias das atividades agroindustriais. O estudo do RABOBANK (1997) destaca alguns aspectos diferenciadores importantes da cadeia de frutas que podem tanto ser fontes de sinergias e de competitividade dessa atividade, como, caso não sejam consideradas na sua real importância, podem promover vazamentos de esforços econômicos. Em geral tem-se:

a) a presença de um grande número de produtores baseados no trabalho familiar e com alta relação trabalho/capital;

b) existência freqüente de associações de produtores em cooperativas (e *boards* no caso do comércio exterior);

c) por serem produtos altamente perecíveis – e o desenvolvimento tecnológico em estocagem não ser amplamente difundido e eficiente – o fator tempo, o empacotamento e a logística serem decisivos nos fluxos econômicos;

d) relacionado ao anterior, a oferta de frutas obedece a um critério sazonal (de origem de clima temperado, semitemperado, tropical) entre o hemisfério Norte e o Sul, fator que dificulta a formação de preços estáveis ao longo do ano;

e) o comércio de frutas é muito amplo em termos de países, determinado um grande número de países exportadores, importadores, bem como da quantidade de empresas envolvidas no comércio internacional;

f) existência de um amplo leque de tipo de mercado final (desde quitandas até grandes redes varejistas);

g) devido à baixa possibilidade de agregar valor ao longo da cadeia, as marcas comerciais de frutas são ainda pouco difundidas e de baixo retorno

em termos de “fidelidade do consumidor”. Isto permite que um comprador (por exemplo: uma rede de supermercados) possa mudar de fornecedor de frutas com maior facilidade. A fidelidade do consumidor é muito mais em função do serviço (qualidade, sabor, aparência e confiança no produto etc) do que na marca comercial.

Uma análise mais refinada e detalhada da cadeia de frutas frescas pode ser realizada, ampliando a segmentação dos agentes envolvidos. Para fins expositivos, vamos analisar esquematicamente a cadeia de frutas a partir de três blocos de agentes: o bloco dos *agentes produtores*, que identifica os diferentes tipos de produção, considerando as assimetrias produtivas e tecnológicas (tais como a escala de produção e o nível de incorporação de insumos modernos), bem como os aspectos comerciais e organizacionais, isto é as formas diferenciadas com que se relacionam com o capital comercial na venda de seus produtos; o bloco dos *agentes intermediários* (atacadistas, *brokers*, associações comerciais de frutas), que identifica as características organizacionais e a lógica da intermediação comercial no mercado de frutas, tanto no mercado doméstico como no internacional; e o bloco dos *agentes varejistas*, que reúne as principais formas de mercado final de frutas. Além disso, procurar-se-á destacar os principais pólos de comando e de rivalidade existentes na cadeia e, dessa maneira, destacar os graus de autonomia/subordinação de cada tipo de agente, a partir dos fluxos econômicos.

Pode-se ainda considerar a existência de dois outros aspectos complementares para a compreensão organizacional da cadeia de frutas: primeiro diz respeito às diversas etapas de elaboração das frutas após a colheita, que depende dos recursos dos produtores e da escala de produção. Quanto maior o domínio e a internalização dessas atividades, maior é a retenção do valor agregado nas mãos dos produtores. O segundo aspecto refere-se aos determinantes produtivos, comerciais e logísticos do tipo de mercado relevante: mercado doméstico ou mercado internacional. É difícil separar esses dois tipos de organização, pois

os papéis e os relacionamentos comerciais entre os agentes podem se confundir, dependendo da situação e das oportunidades do mercado de frutas.

3.1- A cadeia de frutas frescas do mercado doméstico

A FIGURA 2 mostra o fluxograma representando o mercado doméstico da cadeia de frutas frescas, tendo como referência o caso brasileiro. Podemos identificar a produção de frutas agrupada em quatro diferentes categorias:

1. a dos *pequenos produtores* não-integrados: agrupa os produtores com baixa especialização na atividade; com muita frequência, a oferta de frutas desse grupo é resultado da sobra do autoconsumo. Encontram-se aqui os produtores que raramente dispõem de equipamentos para seleção e classificação de frutas. Estas tarefas são transferidas para os agentes intermediários e distribuidores;

2. a categoria dos *pequenos produtores integrados*, reúne os produtores especializados em fruticultura e, em geral, organizados institucionalmente na forma de cooperativa ou de associação de produtores. Estas servem basicamente para três funções: a) reunir escala de produção, dado o baixo volume produzido individualmente; b) quando o próprio produtor não possui equipamentos, essas instituições fazem a tarefa de selecionar, padronizar e atingir quesitos mercadológicos às frutas que se destinam aos diversos mercados; e c) aglutinar poder econômico nas negociações e nas imposições contratuais com os agentes compradores mais importantes, quais sejam, os grandes atacadistas e/ou grandes redes de varejo do mercado doméstico ou mesmo do internacional;

3. a categoria dos *grandes produtores especializados*, identifica a produção altamente especializada, em termos de quesitos técnicos e comerciais, inclusive apresentando estratégias de consolidação de uma marca comercial específica para suas frutas. Isto é, busca-se uma associação da empresa com a marca da fruta produzida: como exemplos podem ser citados o papaia de marca

Caliman, melão *Maísa* ou *Frunorte*, que se associam ao mesmo nome de suas respectivas empresas produtoras. Nessa categoria encontram-se tanto os grandes produtores integrados às cooperativas e/ou às associações, que dependem dos serviços destas instituições para o desenvolvimento de suas atividades, como os produtores independentes, que já construíram e internalizaram os serviços de *packing house*. Vale dizer, realizam eles mesmos as tarefas de seleção, de classificação e embalagem, de estocagem e de transporte, bem como respondem pelas relações comerciais (redes de logística, distribuidores, vendedores etc.) e, portanto, relacionam-se diretamente com os seus compradores de frutas. Deve-se destacar que esses produtores também fazem contratos de produção com grandes empresas/atacadistas internacionais, sendo que neste caso as marcas comerciais das frutas em geral são as dessas empresas;

4. a categoria da *produção verticalizada*, que diz respeito à produção das unidades pertencentes às grandes redes de varejo ou às empresas ou atacadistas de frutas, que passam a produzir frutas para suprir parte de suas necessidades comerciais, bem como, com isso, podem controlar diretamente a qualidade e os demais quesitos mercadológicos relevantes para o padrão de consumo de frutas. Esse procedimento é comum no caso da banana, mas existem outros exemplos como a produção de uvas da rede francesa Carrefour no Nordeste para o abastecimento de suas lojas nacionais e internacionais com a marca e o selo de origem *Carrefour* (GAZETA MERCANTIL, 1999).

No segundo bloco o dos agentes intermediários e/ou atacadistas de frutas, identificam-se:

a) os intermediários e atacadistas que se relacionam com os pequenos produtores não especializados. Esses agentes trabalham em geral com frutas menos selecionadas em termos de tamanho, aparência etc, cujo destino principal são os mercados menos exigentes, tais como: feiras-livres, quitandas, sacolões, varejões, e ao denominado *mercado institucional*, constituído da demanda de hospitais, forças armadas, universidades, empresas etc;

b) os agentes e intermediários atacadistas, cujas relações comerciais, a montante, mais importantes são com os produtores de frutas (pequenos e grandes) especializados e, a jusante, com as redes de varejo e com os canais do mercado internacional, cujas exigências em termos de qualidade e condições mercadológicas e logísticas são maiores e, por isso mesmo, é freqüente a inspeção direta de empresas importadoras.

No terceiro bloco, o de destino final de frutas, podem ser identificados três canais de comercialização: o canal de varejo e do mercado institucional, menos exigentes em termos de qualidade e de seleção de frutas; o canal das redes de super e hipermercados; e o canal do mercado internacional. Esses dois últimos bastante exigentes nos aspectos e quesitos mercadológicos².

No que diz respeito aos pólos de rivalidade, isto é, nos elos comerciais e produtivos em que ocorre a disputa pela retenção de maior parcela relativa do valor agregado entre os diferentes agentes—, verifica-se essa disputa com maior intensidade, por um lado, nas relações comerciais entre as redes de super/hipermercados e seus principais fornecedores (os grandes atacadistas/distribuidores e as associações dos produtores). Por outro lado, entre estas associações de produtores e os grandes atacadistas/distribuidores, que podem por sua vez estar numa posição subordinada, seja em relação às grandes redes varejistas, ou mesmo em relação aos agentes importadores do mercado internacional.

² Nesse tema, é interessante mostrar a participação relativa de cada canal de comercialização no Brasil. Embora variando de região para região e também para regiões metropolitanas, estimativas médias para o agregado do Brasil mostram que em 1996 era a seguinte participação relativa dos canais de comercialização no Brasil (ACCARINI, et al., 2000): os Ceasas participavam com 31,23% (5.160 mil toneladas) das frutas comercializadas, os supermercados com 14,57% (2.407 mil toneladas), outros canais com 52,99% (8.755 mil toneladas) e os canais de exportação participavam com 1,21% (199 mil toneladas).

3.2 - A cadeia de frutas no mercado internacional

A estrutura organizacional do mercado internacional de frutas frescas apresenta algumas diferenças significativas quando comparada à do mercado doméstico. Embora também constituída pelos mesmos três blocos básicos de agentes econômicos existentes no mercado doméstico (produção, intermediários e canais de comercialização final), suas importâncias e seus poderes comerciais mudam, configurando novas relações e quesitos comerciais, e assim uma nova dinâmica nas etapas de agregação e retenção do valor adicionado. A FIGURA 3 sintetiza o fluxograma da cadeia de frutas no mercado internacional.

Um primeiro ponto a ser notado é a ausência dos pequenos produtores não-integrados. É que no caso do mercado internacional não existe espaço para produtores de frutas não especializados e incapazes de ofertar produtos na escala, na freqüência de safras requeridas e, tão importante quanto, com todas as especificações (fitossanitárias, cor, qualidade, sabor, tratamentos culturais e de pós-colheita, etc) associadas ao padrão de consumo de frutas do mercado consumidor dos países desenvolvidos. Este ponto é importante porque denota uma característica forte da produção de frutas: o caráter *subordinado* dos produtores em relação a essas exigências dos mercados consumidores. Todos os quesitos mercadológicos e os da própria fruta são impostos aos produtores (pequenos ou grandes) sob a forma contratual (formal ou informal) e vistoriados *in loco* por agentes das empresas e/ou de órgãos do governo dos países importadores. Nesse caso, é muito freqüente a proibição de importações de algum tipo de frutas por razões não-tarifárias – destacando as fitossanitárias, como discutido em outra parte deste trabalho.

Desse modo, são três os tipos de estruturas produtivas de frutas fresca (desconsiderando a banana) mais importantes: a dos pequenos produtores integrados e especializados, a das grandes produções especializadas e a estrutura da produção verticalizada. Nesta última, embora se observa em alguns exemplos recentes de investimento de

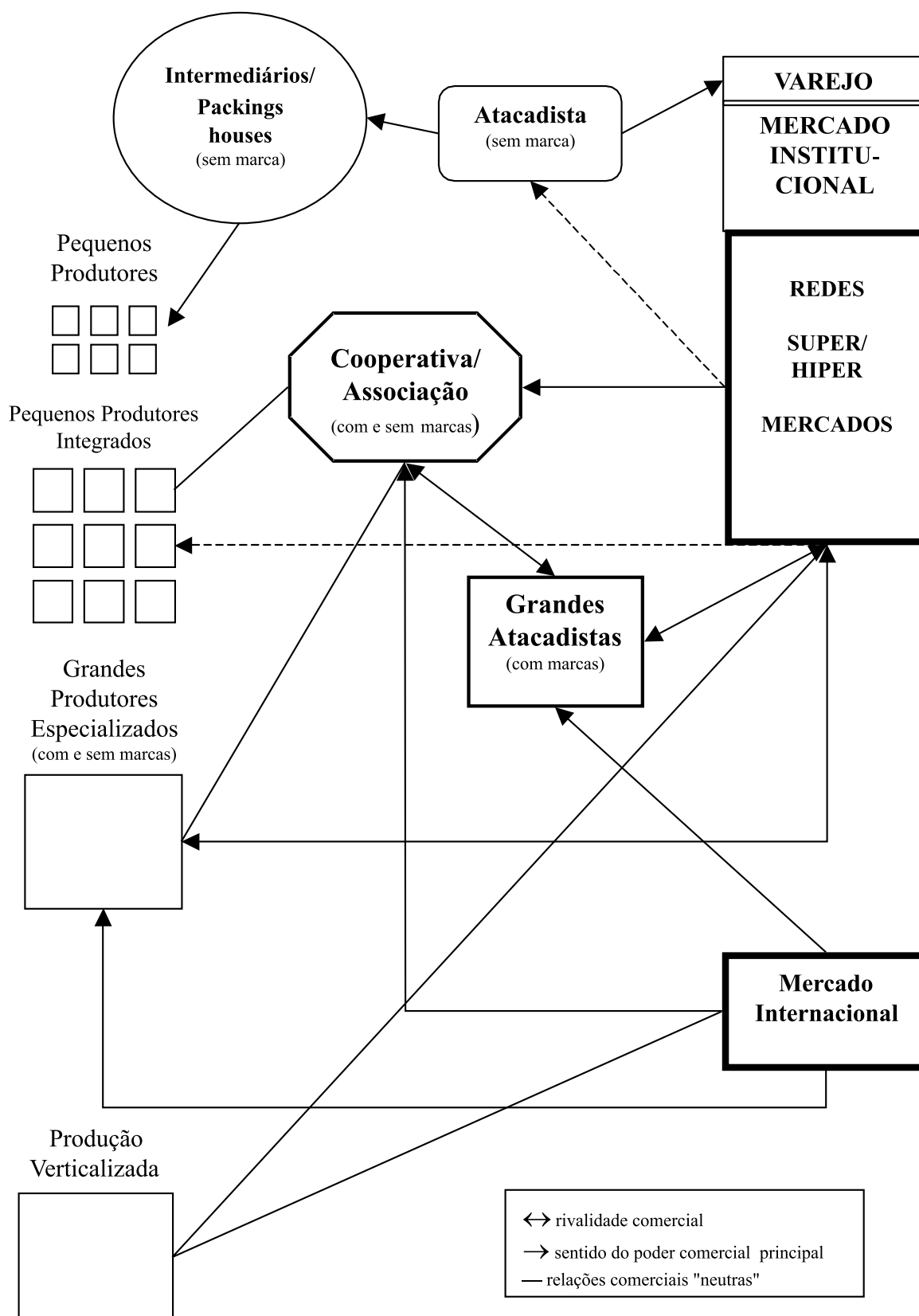


FIGURA 2
FLUXOGRAMA: CADEIA DE FRUTAS NO MERCADO DOMÉSTICO

grandes redes de varejo, parece consenso que este tipo de estrutura produtiva é importante somente para as empresas multinacionais de frutas – tais como a Chiquita, Fyffes, Del Monte –, cujo *core business* é a produção de bananas, que é um mercado diferenciado por diversas características.

A produção dos pequenos produtores integrados somente pode chegar ao mercado internacional em duas etapas. Primeiro, a sua produção deve passar pela cooperativa/associação de produtores ou pelo atacadista exportador, que fazem as tarefas de gerar escala de produção e a realização de serviços de *packing house* (lavagem, seleção, empacotamento, transporte e logística). Ambas condições são fundamentais para o acesso à segunda etapa, que ocorre nas relações comerciais com os atacadistas/distribuidores importadores nos mercados internacionais.

Quando as vendas internacionais são realizadas pelos atacadistas exportadores, em geral as frutas são exportadas sem marcas comerciais, ficando essa tarefa para os importadores. Estes, por sua vez, podem tanto colocar suas marcas (nesse caso, os agentes mais importantes são as empresas distribuidoras preocupadas em divulgar suas marcas comerciais junto ao público), ou não colocar marcas (produtos destinados ao mercado em que a marca comercial não tem relevância). Quando as exportações são realizadas pela cooperativa de produtores, existe uma preocupação maior com a difusão e consolidação de marcas comerciais, junto aos distribuidores e consumidores finais, no sentido de maior identificação com a origem comum das frutas: como exemplos, podem ser citadas as marcas *Brazilian Grapes* e *GMV* para uvas e mangas da Valexport.

No caso dos grandes produtores especializados existe uma diferença básica em relação às suas práticas no mercado doméstico. Dadas as maiores facilidades comerciais e as menores exigências mercadológicas, muitas dessas empresas não se aparelham em *packing house* e se servem dos serviços da cooperativa para seus negócios. No comércio internacional, não se permite essa lacuna produtiva

dos grandes produtores e exportadores de frutas. As empresas devem possuir os serviços de *packing house* próprios, bem como estar capacitadas administrativamente para realizar suas vendas internacionais *diretamente* com os compradores no exterior. Com isso podem saltar a etapa de intermediação doméstica, o que lhes permite apropriar, desde já, parte do valor agregado correspondente.

A distribuição das frutas no mercado internacional depende, por sua vez, dos contratos firmados (preço, quantidade, variedade, prazo de entrega etc) entre os agentes importadores (atacadistas e as empresas multinacionais) e os agentes que compõem o mercado final (varejo, mercado institucional e as redes de super/hipermercados). Os produtores podem ou não ter agentes exclusivos de distribuição de seus produtos. Um exemplo de exclusividade é o da multinacional Del Monte Fresh Produce que distribui melões brasileiros da Maisa e da Nolem na Holanda.

Em relação às redes varejistas, embora elas possam eventualmente importar frutas diretamente de grandes produtores, não é a prática mais comum, uma vez que é uma tarefa difícil e dispendiosa encontrar produtores individuais ofertando produtos em escala, em qualidade (*lato sensu*), e em prazos e condições de entrega rigorosamente cumpridos, dadas as óbvias perecibilidade e sazonalidade dos produtos. Na linguagem do mercado, essas redes não gostam de “fazer a feira” entre os diversos produtores espalhados pelo mundo, mas centralizar suas compras em distribuidores. É prática comum a venda sob consignação por intermédio dos *brokers* que abastecem os mercados internacionais. A venda direta para supermercados europeus e americanos é praticamente impossível para um produtor isolado.

É fácil perceber, assim, que o pólo de rivalidade mais importante ocorre nas relações comerciais entre as grandes redes e seus fornecedores locais de frutas. Esta rivalidade manifesta-se principalmente nos aspectos econômicos e comerciais

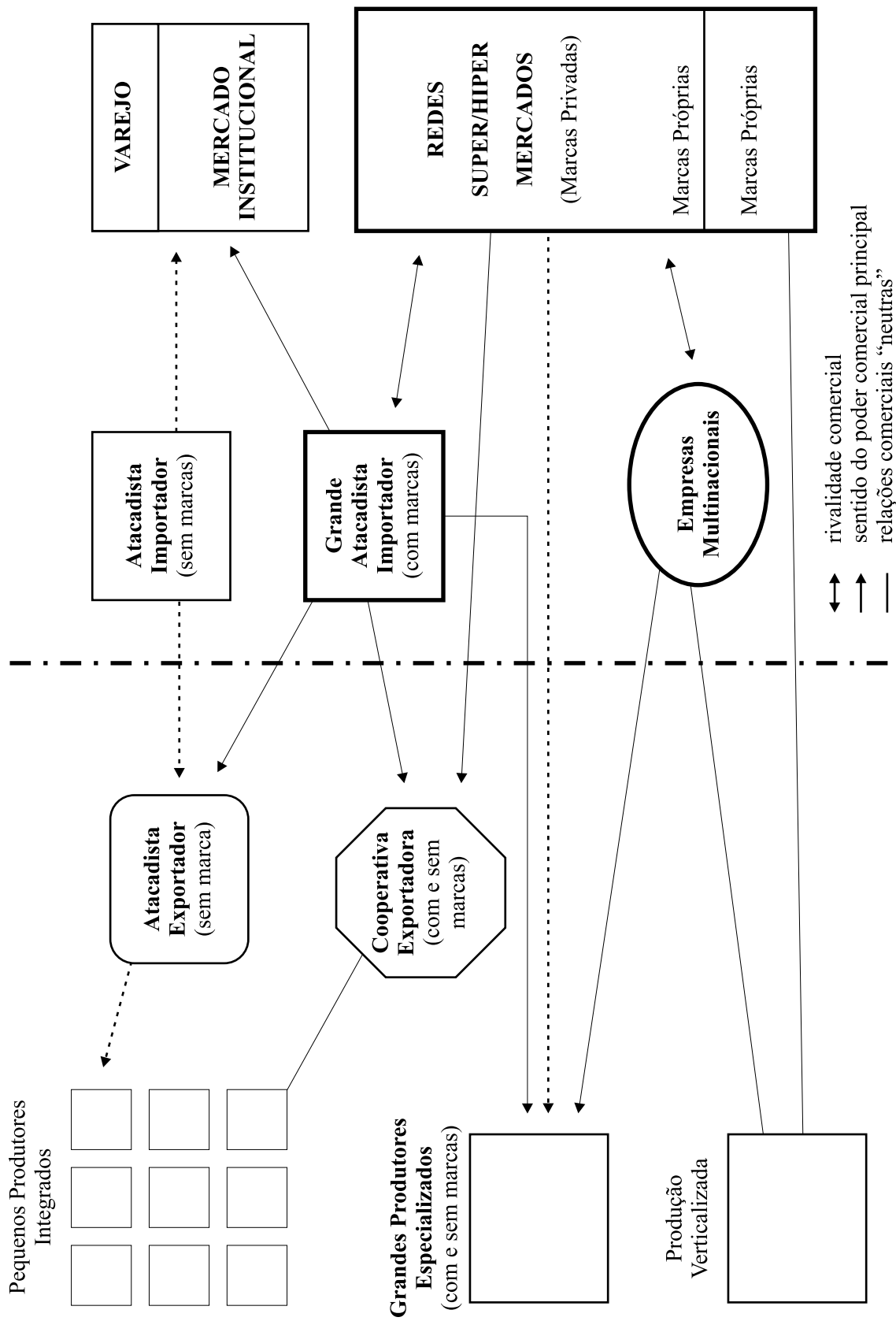


FIGURA 3
FLUXOGRAMA: CADEIA DE FRUTAS FRESCAS NO MERCADO INTERNACIONAL

mais comuns, tais como a busca de vantagens na forma de fixação dos preços das frutas, nos prazos e nas condições de pagamentos etc. Embora embrionário, pode-se mencionar um segundo tipo de disputa, que se manifesta pela expansão de *marcas próprias* de frutas das redes varejistas. Esta disputa, de natureza intangível, pode ao longo do tempo, deslocar a preferência dos consumidores, “canibalizando” as marcas comerciais das empresas e as que os distribuidores comercializam.

No que tange às relações comerciais entre os grandes atacadistas e as empresas multinacionais com os produtores-exportadores de frutas frescas de economias periféricas, sem uma sólida estrutura produtiva-comercial e logística, pode-se afirmar que a marca comum é a assimetria de poder. Em geral esses últimos são “recebedores de condições” impostas pelos mercadores internacionais. Na lógica de comando da cadeia, tornam-se agentes passivos e subordinados aos fluxos de poder comercial estabelecido pelos agentes mais importantes, não agregando força econômica e político-institucional suficientes para dar maior soberania na disputa do valor agregado ao longo da cadeia produtiva; são, portanto, tomadores de preços e de outras condições produtivas, tecnológicas e comerciais, impostos por via contratual (formal ou informal).

4 - AS GRANDES EMPRESAS DE FRUTAS

As grandes empresas e distribuidores multinacionais de frutas frescas são também as principais empresas que operam com bananas, o segmento de maior valor nas atividades de frutas. Existem poucas grandes empresas cuja atividade central não é banana: os exemplos mais salientes são a Capespan (África do Sul) e a Agrexco (Israel) (TABELA 4).

As empresas de frutas apresentam diferentes formas de inserção na cadeia produtiva, dependendo de suas estratégias de verticalização da produção ou não e de seus ativos logísti-

cos. Numa primeira classificação poder-se-ia detectar dois tipos básicos. Num primeiro tipo, encontram-se as empresas que detêm o controle dos pontos-chaves da cadeia comercial, isto é, internalizaram em suas atividades a infra-estrutura dos meios de transporte, da logística e dos canais de distribuição. Neste tipo de empresa pode-se fazer ainda uma subdivisão. Têm-se, por um lado, as grandes empresas com inserções produtivas globais, isto é, que a partir da rede de filiais e de unidades produtivas em diversas partes do mundo podem suprir os mercados em escala mundial e o ano todo. Enquadram-se aqui, por exemplo, a Dole Food, Chiquita International, Fresh Del Monte Produce, Capespan. Por outro lado, têm-se as grandes empresas (privadas e/ou cooperativas/*boards*) menos globais –em termos de dispersão de suas unidades produtivas e fontes de provisionamento–, que atuam fortemente no mercado internacional, mas que se concentram em produtos mais sazonais e em macromercados, com são os casos da Albert Fisher, Fyffes e Agrexco no mercado europeu.

Um segundo tipo diz respeito às empresas de menor porte econômico e aos *traders*/distribuidores, que não detêm plenamente o controle da cadeia comercial, ficando mais dependentes, portanto, de contratos de fornecimento de frutas e da disponibilidade adequada dos meios de transporte e da logística (tais como, espaços em navios, aviões, rotas, estocagem em câmaras frias etc) para o escoamento da produção contratada.

No plano competitivo, o maior acirramento concorrencial trazido pela globalização econômica tem levado a uma certa tendência de concentração nas atividades do comércio de frutas. Desse modo, as fusões e aquisições têm sido a forma das empresas se capacitarem economicamente e comercialmente para fazer frente tanto de seus concorrentes diretos na atividade, bem como para ter maior poder frente ao maior grau de exigências das redes varejistas.

TABELA 4
MAIORES EMPRESAS MULTINACIONAIS DE FRUTAS FRESCAS¹

Empresa	País	Faturamento 1998 (US\$ milhões)	Histórico, Principais Segmentos e Marcas Comerciais.
Dole Food Co.	EUA	4.424,0	Empresa fundada em 1951 (Havaí). Produção e comércio de bananas, demais frutas, vegetais e flores. Processamento de sucos e frutos. Presente em cerca de 90 países. Marcas comerciais: <i>Dole</i> .
Albert Fisher Group	Reino Unido	2.825,0*	Produtor, importador e distribuidor de alimentos, frutas e vegetais na Europa e EUA para importantes redes de supermercados.
Chiquita International	EUA	2.720,0	Antiga United Fruit Company, fundada em 1899. Atualmente é controlada pela American Financial Co. da família Carl Linder. Produção, comércio e processamento de bananas, frutas em geral e vegetais. Atuação global. Marca comercial: <i>Chiquita</i> .
Fresh Del Monte Produce	EUA	1.600,0	Empresa é ex-unidade da Del Monte Foods. Pertencem (80%) ao Grupo IAT da família Abu-Ghazaleh (Emirados Árabes) e os restantes 20% ao GEAM (Grupo Empresarial Agrícola Mexicano). Produção e comércio de bananas, frutas (abacaxi, especialmente) e vegetais em cerca de 50 países. Marcas comerciais: <i>Del Monte</i> .
Fyffes plc	Irlanda	1.346,0	Empresa fundada em 1882. Pertenceu a Chiquita de 1913 a 1986. Produção e comércio internacional de bananas, frutas e vegetais. Forte presença na produção de bananas na América Central e na comercialização na Europa. Marcas comerciais: <i>Fyffes</i> .
Sunkist Growers	EUA	1.068,7	Cooperativa (6.500 associados) produtora e exportadora global de citros.
Capespan	África do Sul	700,0*	Empresa resultante da fusão entre as empresas sul-africanas Unifruco Ltd. e Outspan International. Produção e comércio global de frutas. Marcas comerciais: <i>Cape</i> , <i>Outspan</i> e <i>Bella Nova</i> .
Geest PLC	Reino Unido	866,7	Importador e distribuidor de frutas e vegetais na Europa para redes de supermercados.
AGREXCO (Agricultural Export Company Ltd.)	Israel	650,0	Empresa exportadora de vegetais, fundada nos anos 50. Pertence 50% ao governo e 50% à Tnuva Coop (cooperativa) e produtores de frutas, vegetais e flores. Frutas, legumes e flores. Marcas comerciais: <i>Carmel</i>
Sun World	EUA		Produtora e exportadora global de frutas (marca Sun World) em mais de 30 países e principais redes de varejo. Faz parte da Cadiz Company (EUA; Faturamento US\$ 106,5 milhões em 1998).

FONTE: Relatórios de empresas, Revistas - elaboração própria.

¹ Empresas que atuam não apenas em bananas*: dado para 1997; e: estimativa para 1999.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo exposto acima, é evidente que a competitividade do segmento de frutas frescas, em se tratando de mercadorias perecíveis, exige a capacidade de criar e manter estruturas de produção e logística que permitam satisfazer os pré-requisitos de um mercado internacional extremamente seletivo. Nesse sentido, a conquista de novos mercados implica a existência de estruturas que tenham uma grande eficiência operacional, que possibilitem garantir a manutenção da regularidade e a busca pela qualidade de produtos com características compatíveis com a demanda e preferências dos consumidores. Isso requer a montagem de sistemas logísticos sofisticados de tratamento pós-colheita, de transporte e de distribuição, além da produção de frutas com determinados padrões de qualidade, como tamanho, cor, aparência e uniformidade (NEVES, 1997; AMARO et al., 1998).

A baixa especialização do sistema fruticultor brasileiro se deve, em grande medida, à importância do mercado doméstico. O fato de dispormos de um mercado interno relativamente expressivo, com baixo grau de exigência, em função do reduzido poder aquisitivo de boa parte dos consumidores locais, e marcado por um grau elevado de informalidade, faz com que os esforços produtivos, comerciais e logísticos tenham pouca sinergia ao longo da cadeia. Os mercados mais sofisticados, representados pelas frutas de alta qualidade e diferenciadas, ainda são poucos, de pequena escala e geograficamente concentrados; isto é, como economicamente são poucos relevantes, a maior preocupação dos produtores com a qualidade dos produtos tem ficado em um segundo plano. (ACCARINI et al., 2000)

A configuração da cadeia de frutas, discutida anteriormente, nos mostra que os ganhos de escala no plano produtivo e a internalização das sinergias comerciais e logísticas são aspectos decisivos na atividade, pois reforça a capacidade de negociação no mercado internacional e, mais importante, retém poder de comando em elos estratégicos da cadeia produtiva, permitindo, conseqüentemente, a

internalização relativamente maior do valor agregado. Aliás, essa parece ser a tendência nos EUA segundo o estudo de DIMITRI (1999), no qual demonstra um processo contínuo de concentração das diversas etapas da cadeia de frutas, especialmente desde meados dos anos 80³.

Os arranjos institucionais adequados também são importantes no sentido de proporcionar maior autonomia e poder econômico aos agentes domésticos. Nesse aspecto, é interessante notar aqui os exemplos da África do Sul, da Nova Zelândia e de Israel que montaram instituições públicas – através de *Boards* de exportação –, justamente para concentrar poder econômico e comercial no mercado internacional de frutas.

Nesse sentido, deve-se destacar como exemplo o esforço de cooperação entre os produtores e exportadores do Vale do São Francisco, através da criação da VALEXPORT em 1988, que reúne atualmente mais de 1200 associados, com um nível mais elevado de organização. Campanhas de divulgação como a da logomarca “Brazilian Fruit”, são vitais no sentido de tornar mais conhecidas as frutas brasileiras com maior potencial produtivo e de consumo, como papaia e manga, além de uvas de mesa e de melões. Frutas como a papaia e a manga ainda são praticamente desconhecidas pelo consumidor dos países centrais. Na Europa, por exemplo, apenas 3% dos consumidores já provaram uma papaia e 23% uma manga (GAZETA MERCANTIL, 1998).

O setor público poderia também colaborar para a queda dos custos de produção e comercialização através da melhoria da infra-estrutura de transportes e da criação de políticas específicas de apoio

³ No Brasil, um exemplo que reforça o argumento e aponta para essa nova tendência é a recente fusão de quatro importantes empresas de frutas no Brasil: Maisa, Frunorte, Fruit Fort e Fazenda São João uniram-se na maior empresa de frutas brasileira, com capacidade de exportar US\$ 35 milhões, ou seja, cerca de 25% do total exportado atualmente pelo Brasil. (GAZETA MERCANTIL, 6/4/2000)

ao setor, como pesquisas e linhas de financiamento tanto para a produção primária de frutas, como para o processamento industrial, estimulando a agregação de valor da cadeia. Ações como a da Embrapa, com o lançamento de novas variedades mais adequadas aos mercados consumidores externos, mais resistentes a pragas e doenças e a implementação do conceito de manejo integrado de pragas (MIP), devem ser intensificadas, em conjunto com a iniciativa privada, no sentido de dar suporte tecnológico aos produtores e elevar a competitividade das exportações das frutas brasileiras.

Nesse sentido, deve-se pensar a busca de competitividade e eficiência do sistema fruticultor como um todo; complementando e integrando dinamicamente os aspectos relevantes aos mercados domésticos e internacionais, de forma a gerar sinergias produtivas, comerciais e logísticas. As estratégias devem combinar a montagem de estruturas exportadoras com o desenvolvimento do mercado interno (FAVERET, 1999). A adoção de medidas, que, ao longo do tempo, reduzem deficiências na produção e comercialização, pode representar uma ampliação do mercado interno, e ganhos de economia de escala e de escopo, alavancando a competitividade no mercado externo.

Para finalizar, entendemos que os pontos aqui levantados demonstram que, estrategicamente, o País deve adotar uma política diferente daquela centrada no simples aumento das exportações, que não evita o poder de comando dos grandes agentes internacionais nas relações produtivas e comerciais. Para evitar uma posição crescentemente subordinada no plano internacional, é cada vez mais relevante gerar políticas públicas no sentido de centrar esforços (financiamento, produção, *marketing*, logística e comercialização) visando ao *posicionamento soberano* nos principais elos da cadeia de frutas. Não basta, portanto, exportar volumes crescentes de frutas com políticas horizontais, mas, diferentemente, verticalizar as ações públicas, capacitando os agentes nacionais (privados e públicos) nos âmbitos produtivo e comercial para gerar e apropriar parcelas crescentes do valor agregado ao longo de toda a cadeia.

Abstract

This paper discusses the fresh fruits chain based on the globalization and the new global productive schemes. From this point of view, it is understandable that the growth of the major companies commanding power affects the distinctive spatial locations of the different productive activities (chain's stages), and therefore, the producer's hierarchical position. It leads to a major incitement over the appropriation of the value generated within the productive chain. The conditions of local and international agents become even more differentiated and asymmetric, due to the economic and trading power of the later.

Key-words:

Agroindustrial chain; fresh fruits - international market.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ACCARINI, J. H. et al. Crescimento exponencial. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, n.12 v.19, p.26-34. dez. 1999.

_____. Pontos de estrangulamento. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, n.2, v.20, p. 32-36, fev. 2000.

AGROANALYSIS. Especial sobre fruticultura, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, 1999.

BNDES. Fruticultura. In: **Complexo alimentar**. Rio de Janeiro, nov. 1994. (mimeog.)

COOK, R. **The dynamic U.S. fresh produce industry: an industry in transition**. Davis: University of California, Davis, 1988. (mimeog.)

_____. International trends in the fresh fruit and vegetable sector. Davies: University of California, 1998. (mimeog.)

DIMITRI, C. Integration, coordination, and concentration in the fresh fruit and vegetable industry. **Economic Research Service, USDA**, Washington, FTS, n. 285, 1999.

FAO. **Statistics database**. Disponível em: <www.fao.org.>. Acesso em: 21/04/2000

_____. **Commodity market review, tropical fruits**, Roma, 1998-99.

FAVERET FILHO, P. Correndo por fora. **Agro-analysis**, Rio de Janeiro, n.1, v.19, p.36-38 jan. 1999.

FAVERET FILHO, P. et al. **Fruticultura brasileira: a busca de um modelo exportador**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

FERNANDES, M. S. **Os desafios para o mercado interno**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Frutas – IBRAF, 1998.

_____. **A cadeia Produtiva da Fruticultura**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Frutas –IBRAF, 1999.

FRUIT AND VEGETABLE MARKETS - monthly. Agra-Europe. Ltd, London, p. 31-34, abr. 1999.

FRUIT AND VEGETABLE MARKETS - monthly. Agra-Europe. Ltd, London, p. 30, ago. 1999.

FRUIT AND VEGETABLE MARKETS - monthly. Agra-Europe. Ltd, London, p. 31-35, nov. 1999.

FRUIT AND VEGETABLE MARKETS - monthly. Agra-Europe. Ltd, London, p. 26-28, dez. 1999.

FRUITROP. Revue du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, (CIRAD) Paris. – n. 43, p. 2-5 jan. 1998.

FRUITROP. Revue du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, (CIRAD) Paris. – n. 60, p. 1-18 jul. 1999.

FRUITROP. Revue du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, (CIRAD) Paris. – n. 65, p. 2, jan 2000.

FRUIT WORLD INTERNATIONAL. **Brazil**, Switzerland, número especial, 80 páginas, jul, 1999.

GAZETA MERCANTIL. São Paulo, “Exportadores de frutas fazem fusão”, Luciana Franco, caderno Agribusiness, data: 06/04/2000.

GAZETA MERCANTIL. São Paulo, “Aumentam as exportações de frutas”, Aldo Renato Soares, caderno Agribusiness, data: 29/03/2000.

GAYET, J. P. Receita para crescer. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, n.1, v.19, p. 39-43 jan.1999.

GRANT, H.. The challenge of operating in the new Europe case study - fresh produce. **British Food Journal**, Londres, v.17, n.6, p.32-43,1995.

HUGUES, D.; MERTON, I. Partnership in produce: the J. Sainsbury approach to managing the fresh produce supply chain. **Supply Chain Management**, London, v.1. n.2, 1996.

MARIN, L. R.; EPPERSON, J.; AMES, G. **A probit analysis of the characteristics of firms engaged in the fruit and vegetable trade between the United States and Latin America**. USA: University of Georgia, 1998. (mimeog.)

MARTINELLI, O.; CAMARGO, J. M. **Cadeias produtivas globais: as atividades de produção e comercialização de frutas frescas**. Unesp-Araraquara, 2000. (Relatório de Pesquisa GEEIN/IPEA, mimeog.).

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO. **Programa de apoio ao desenvolvimento da fruticultura irrigada do Nordeste**: resumo informativo. Brasília, nov. 1996.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E TURISMO. **Programa de novos pólos de exportação - diagnóstico setorial de frutas, polpas e sucos de frutas**. Brasília, 1998.

OECD. **Agricultural reform and its impact on the fruit and vegetables sector in OECD countries**. Paris, 1995.

_____. **Vertical coordination in the fruit and vegetable sector: implications for existing market institutions and policy instruments**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/agr/publications/index1.htm>>. Acesso em: 26/03/2000. 1997b.

PINAZZA, L. A. Resgatando sonho. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, n.1, v.19, p.12-15, jan. 1999.

PIZZOL, S. et ali. A fruticultura e o comércio internacional. **Preços Agrícolas**, São Paulo, n. 152. Ano XIV, p. 12-15. jun.1999.

RABOBANK INTERNATIONAL. **The world of fresh fruit trade**. Utrecht, Holand,1997.

TOMICH, F. A. **Frutas**. Texto para Discussão num. 538, IPEA, Brasília, 1997.

Recebido para publicação em 27.NOV.2001