

ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE POLPA DE FRUTAS BAIANA

Roberto Kepler

Tasso Fair

Orientadora: Profa. Carolina Spínola

Resumo

Este artigo faz parte da monografia apresentada à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso I e objetiva analisar a competitividade da Indústria de Polpa de Frutas Baiana para que se verifique a viabilidade de abertura de um novo negócio neste segmento.

Introdução

O estudo da competitividade da indústria de polpa de fruta na Bahia foi elaborado a partir de pesquisas realizadas junto as principais empresas das duas maiores potências produtivas do país, o estado de São Paulo e o sul da Bahia.

A fundamentação teórica se baseou na avaliação do objeto de pesquisa em relação aos três modelos de análise de competitividade, os modelos do “diamante” e das cinco forças de Porter (1999) e o estudo de competitividade da indústria brasileira (ECIB) de Coutinho e Ferraz (1994).

O trabalho de coleta de dados nas empresas foi realizado mediante um questionário, contatos por telefone, e-mail e pesquisas nos sites oficiais dessas empresas. No questionário foram abordados diversos temas relacionados à implementação, funcionamento e relacionamento com o mercado, que serviram de suporte tanto para o estudo do objeto, como para o estudo de caso.

O estudo de caso procurou avaliar a competitividade entre os estados da Bahia e São Paulo, a fim de observar todas as características relevantes, para assim determinar o local mais adequado para a implementação de uma indústria de polpa de fruta.

Este estudo permite avaliar questões fundamentais para o entendimento do funcionamento do negócio, como o histórico de mercado, os mercados consumidores e fornecedores, a relação com a fruticultura, a matéria prima, o conceito do produto, as instalações e a logística. Esses aspectos serão considerados no capítulo reservado ao estudo do objeto, seguido do Referencial Teórico que aborda o modelo do Diamante de Porter. Por fim, no Estudo de Caso se faz a comparação entre as regiões relacionadas.

Objeto

Há algum tempo que a sociedade, não só brasileira, mas mundial, cada vez mais vem tendo uma preocupação com a qualidade de vida e principalmente com a qualidade da alimentação, resultando diretamente no crescimento de setores de alimentos saudáveis como as frutas. Os grandes centros urbanos, cientes da importância das frutas na dieta humana, criaram uma demanda por produtos derivados que apresentam maior conveniência, mantendo a cor e sabor das frutas “In natura”, assim como seus componentes nutricionais e funcionais. Por isso a polpa de fruta se tornou uma saída prática e eficiente, pois é um produto pronto para uso, além de ter conveniência de compra e estocagem e de um maior tempo de validade que a fruta “In natura”.

A imensa capacidade da produção nacional da principal matéria prima da polpa de frutas, a fruta em si, contribui também para o desenvolvimento deste setor. Segundo o IBRAF (Instituto Brasileiro de Frutas), hoje o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de frutas apesar de destinar apenas 5% da sua área cultivada a esse setor. As principais regiões produtoras de fruta no país são as regiões Sudeste e Nordeste, com destaque respectivamente para os estados de São Paulo e Bahia, os quais, não coincidentemente, são também os mais competitivos no setor de indústria de polpa de fruta.

O mercado consumidor de polpa de frutas está em ascensão no mercado de sucos de frutas tropicais. A procura por esse produto vem crescendo não só para o

consumo doméstico, direcionado para o consumidor final, mas também para a revenda como no caso de lanchonetes e restaurantes. O processamento da polpa de fruta é uma atividade agroindustrial importante, pois é mais uma variação do produto original, a fruta, agregando-lhe mais valor, além de desfavorecer os altos índices de desperdício na comercialização das frutas “In natura”. É também mais flexível no aspecto transporte e estocagem do produto uma vez que a polpa de fruta tem validade bem maior que a fruta em sua forma natural além de que é mais fácil seu manuseio.

Atualmente, verifica-se uma tendência de que o mercado consumidor está mais exigente. Cada vez mais os consumidores demandam por produtos de qualidade comprovada. Por isso o fator qualidade é o principal valor que se deve agregar ao produto ofertado, principalmente quando se trata de alimentos. Essa preocupação vem se refletindo nas políticas de algumas indústrias de polpa de fruta que estão buscando se adequar a padrões de qualidade, realizando análises físico-químicos e bacteriológicas, assim como se comprometendo com embalagens seguras e que forneçam informações corretas em relação ao valor nutricional.

As indústrias de polpa de fruta no Brasil visam os mercados fornecedores em todo o âmbito nacional. Como a produção de frutas no Brasil é muito competitiva, as indústrias de polpa de fruta estão sempre observando as variações de preços, melhores condições de compra e qualidade das frutas a todo instante. Não há necessidade de importação de matérias-primas visto que o Brasil oferece infra-estrutura econômica e social que atende as necessidades de abastecimento, desde a principal matéria-prima, a fruta, como embalagens, maquinário e demais insumos.

Segundo Adriano Stephan Nascente (2003), Pesquisador da Embrapa/Rondônia, o Brasil atualmente é o terceiro maior produtor mundial de frutas, alcançando a marca de 39 milhões de toneladas por ano, contribuindo com 10% da produção mundial. A região Nordeste é a mais expressiva neste aspecto.

O crescimento acelerado do setor agricultor de fruticultura no Brasil alavancou outra atividade diretamente ligada à produção de frutas: A agroindústria, que trabalha com produtos processados derivados de frutas como polpas de fruta, sucos concentrados, sucos integrais prontos, doces, sorvetes, etc.

A fruta é um alimento 100% natural, bastante saudável e normalmente de baixo nível calórico e de gordura. Por isso pode ser consumido por todas as pessoas que busquem melhorar sua dieta alimentar.

De acordo com a pesquisa feita nas indústrias de polpa de fruta no Brasil, destacamos a seguir algumas das frutas mais utilizadas no processo produtivo das empresas do setor: Abacaxi, Açaí, Acerola, Cacau, Cajá, Caju, Côco, Cupuaçu, Goiaba, Graviola, Mamão, Manga, Mangaba, Maracujá, Melão, Morango, Pitanga, Siriguela, Tamarindo, Tangerina, Umbu, Uva.

Segundo a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), a polpa de fruta é o produto obtido por esmagamento das partes comestíveis de frutas carnosas por processos tecnológicos adequados. É o produto não-fermentado não-concentrado e não diluído, com teor mínimo de sólidos totais. Pode haver adição de sacarose, desde que a proporção seja especificada no rótulo.

O processo produtivo da polpa de fruta congelada segue uma seqüência de etapas que devem ser efetuadas sem nenhuma alteração da ordem e seguindo os padrões de higiene que devem ser alcançados por todos os produtos comestíveis. As indústrias de polpa de fruta devem seguir regulamentos determinados pela Anvisa.

De acordo com a pesquisa realizada em algumas indústrias de polpa de fruta, e com base numa pesquisa realizada pelo SEBRAE-MG (2007), a produção da polpa de fruta é composta pelas seguintes etapas: recepção, pesagem, seleção, lavagem, descascamento, desintegração/corte, despulpamento, acabamento, pasteurização, envasamento, congelamento e armazenamento.

O principal fator que deve ser levado em consideração na escolha do local é a proximidade do mercado fornecedor, pois a compra da matéria-prima e seu transporte são aspectos de muita importância no processo produtivo e que geram muitos custos. É importante também estar próximo do mercado consumidor, pois assim podem-se reduzir os custos com transporte na destinação final. Além de que a marca atinge maior visibilidade.

Outros fatores que devem ser levados em consideração são: A existência de mão-de-obra, a infra-estrutura da região (malha rodoviária para o escoamento da produção deve estar em boas condições para facilitar a logística, o bom abastecimento de água potável dentro dos padrões, assim como de energia, sem interrupções ou oscilações que podem acarretar perda na qualidade do produto), segurança do local e as condições sanitárias e higiene do mesmo.

As empresas de polpa de frutas no Brasil usam caminhões frigoríficos como principal forma de distribuição de seus produtos, pois as polpas têm de ser mantidas à

uma temperatura de 10°C negativos no transporte para que conservem os seus padrões de qualidade naturais.

As empresas de grande e médio porte normalmente mantêm distribuidores em locais onde existam picos de demanda, ou seja, onde há maiores mercados consumidores, como no caso de algumas capitais. Dessa forma as indústrias de polpa de fruta oferecem maior comodidade para seus clientes e para si própria, pois reduz significativamente os custos com transporte. Geralmente os distribuidores costumam manter estoques consideráveis, devidamente calculados para não comprometer a qualidade do produto, para que assim não haja falta desses produtos ao longo do ano.

Referencial Teórico

O objetivo deste referencial teórico é avaliar o modelo de pesquisa que melhor analisa a estrutura de mercado e competitividade industrial dentro do objeto a ser estudado.

Modelo escolhido: Diamante de Porter

Segundo o modelo do “Diamante Nacional” de Michael Porter, existem quatro determinantes da vantagem competitiva de uma indústria, eles são:

- Condições de fatores:

São relacionados aos fatores de produção, tais como infra-estrutura, recursos físicos, recursos humanos qualificados, recursos de capital, entre outros necessários para a competição em um determinado setor.

- Condições de demanda:

São relacionadas à natureza da demanda do mercado doméstico para bens e serviços da indústria. Ela determina o rumo e o grau de melhoria e inovação das empresas.

- Indústrias correlatas e de apoio:

São aquelas nas quais as organizações, ao competirem, têm a possibilidade de coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valor, ou aquelas que evoluem produtos complementares.

- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas:

São as circunstâncias e o contexto em que as organizações são criadas, organizadas e dirigidas, bem como o tipo de natureza de rivalidade interna que ocorrerá.

O “diamante” é um sistema interdependente. Cada determinante é influenciada pelo resultado das outras. Ainda existem duas variáveis adicionais que podem influenciar o sistema nacional, estes são o acaso e o governo. O acaso são os acontecimentos fora do poder da empresa (e geralmente do governo), a exemplo de mudanças climáticas inesperadas que afetam as safras, acontecimentos na política internacional e descobertas em tecnologias básicas. Tais acontecimentos podem criar uma estagnação ou até uma reformulação da indústria, proporcionando a superioridade da indústria de um país com relação ao outro. O último elemento é o governo, que em todos os níveis pode influenciar a competitividade nacional. A regulamentação pode mudar as condições da demanda interna. Políticas implementadas são capazes de fortalecer ou enfraquecer a vantagem competitiva.

Estudo de caso

Estudo da competitividade

Esse estudo visa indicar os parâmetros adequados para desenvolver, com base em métodos de pesquisa, um aprofundamento das características do setor, permitindo identificar qual a região mais competitiva. Para interagir de forma coesa, o estudo aprofundou-se em duas regiões de respaldo na produção de polpa de frutas no Brasil, o sul do Estado da Bahia e o Estado de São Paulo, ambos com características positivas no contexto atual, no beneficiamento de frutas e que têm destaque nacional.

A partir deste acompanhamento, observam-se as empresas de maior competitividade no ramo, tendo como fatores avaliados a produtividade, o tempo de mercado, a área de atuação, a grade de funcionários, a qualidade, e as práticas de negócios mais proveitosos e etc. Dessa forma, as empresas selecionadas para servir de base para a formulação deste estudo foram: Boa Fruta (BA), TopFruit (SP), Doce Sabor

(BA), Polpas Free (BA) e Polpa São Paulo (SP). Os nomes das empresas citadas acima são fictícios, de elaboração própria com fins puramente ilustrativos.

O estudo se caracteriza por avaliar qual dos grupos mais se destaca: o grupo baiano ou o paulista. Foram enviados para todas as empresas selecionadas questionários com perguntas objetivas que nos permitiram processar informações como produtividade, capacidade de estocagem, área de atuação, fornecedores, etc. Também foram realizadas pesquisas nos sites das empresas e contatos por telefone e e-mail.

Estudo da competitividade Sul da Bahia X São Paulo

Sul da Bahia

O estudo da competitividade do Sul da Bahia realizado neste trabalho tem como referência três empresas de grande respaldo nessa região: Boa Fruta, Doce Sabor e Polpas Free. Foi observado que a área de atuação nacional das três é muito parecida. A semelhança das informações também acontece quando é estudado o mercado fornecedor, os Estados da Bahia e São Paulo são identificados pelas três empresas. Há também uma semelhança em relação à logística. Todas elas utilizam de caminhões frigoríficos para transportar seus produtos para seus consumidores.

Com base no Diamante de Porter, os fatores que determinam a vantagem nacional são divididos em cinco questões principais: Condição de fatores; condições de demanda; indústrias correlatas e de apoio; estratégia, estrutura e rivalidade das empresas; o papel do acaso e; o papel do governo.

- **Condições de fatores:**

Recursos humanos: Os custos de mão-de-obra na região nordeste são baixos, porém também é dotada de pouca qualificação. Em média um funcionário trabalha 10 horas por dia nas indústrias de polpa de fruta do sul da Bahia e recebem pela sua força de trabalho em torno de R\$ 1,60 por hora, o que gera um salário mensal em torno de R\$ 400,00 para os funcionários de produção.

Recursos físicos: O valor do metro quadrado do terreno onde as indústrias estão instaladas não é muito elevado, pois geralmente as empresas estão localizadas em rodovias, um pouco afastadas da região metropolitana. O principal fator físico é a proximidade do principal mercado fornecedor: toda a região Nordeste. Assim, estar próximo dos fornecedores reduz os custos de transporte e facilita a disponibilidade das matérias primas.

Recursos de capital: Os custos dos investimentos em instalações e equipamentos são altos, visto que necessitam de uma área relativamente ampla, instalações modernas, maquinário específico, bens facilitadores, carros e caminhões, etc.

Recursos de infra-estrutura: O sistema de transporte usado pelo setor, a malha rodoviária, é de qualidade mediana, as principais rodovias geralmente estão em estados trafegáveis, no entanto, as vias secundárias apresentam grande deficiência. As estradas quase em sua totalidade não são privatizadas, ou seja, não existem custos consideráveis com pedágio.

- Condições de demanda

Existe uma tendência mundial de busca por mais qualidade de vida e, a alimentação influencia muito nessa expectativa. Por isso, as necessidades de maiores demandas de alimentos saudáveis, exercem influência direta no crescimento da demanda de polpa de fruta, beneficiando as Indústrias. Um ponto que deve ser levado em consideração é que as empresas do Sul da Bahia estão localizadas próximas a pólos de turismo e praias, como Porto Seguro, Trancoso, Itacaré e a própria cidade de Salvador que ajudam a expandir o conhecimento da marca dentre outras culturas. São também locais que o consumo de sucos é muito maior, por causa do calor, das circunstâncias relacionadas ao lazer, etc. Outra condição identificada é a existência de uma demanda interna pouco exigente. Isso pode ser considerado tanto um aspecto positivo quanto negativo, dependendo do ponto de vista. É um ponto negativo, pois não estimula as indústrias a oferecerem produtos de alta qualidade, porém pode ser considerado ponto forte de forma que as empresas podem reduzir seus custos produtivos buscando preços mais competitivos. Esses aspectos também influenciam em outra condição de demanda, o baixo poder aquisitivo dos consumidores, que exigem preços menores.

- Indústrias Correlatas e de Apoio

Existe a presença de Indústrias Correlatas ou de Apoio em regiões próximas às localidades onde estão instaladas as Indústrias de Polpa de Fruta do Sul da Bahia, como por exemplo, a Itametal (maquinário) em Itabuna e a TotalFlex (embalagens) em Jequié.

- **Estratégia, Estrutura e Rivalidade Industrial**

As estratégias das Indústrias de Polpa de fruta do Sul da Bahia focalizam principalmente o preço final. As metas e os objetivos buscam a expansão e/ou consolidação da marca no mercado nacional e internacional.

As estruturas das Indústrias do Sul da Bahia têm poucos níveis hierárquicos, porém a hierarquia é bem definida, a tomada de decisão está localizada no nível mais alto da cadeia e disponibilizam treinamento para exercer suas funções específicas e operar máquinas.

A rivalidade entre as Indústrias no Sul da Bahia é extremamente acirrada. O alto nível de concorrência entre as empresas traz um ponto positivo para os consumidores, a redução de preços.

Uma questão que deve ser considerada como vantagem competitiva das Indústrias de Polpa de Fruta do Sul da Bahia, é que em muitas circunstâncias ocorre a incapacidade dos concorrentes nacionais de produzirem certos sabores de polpa de fruta. Dessa forma, as Indústrias baianas fornecem o produto já processado em tonéis de aproximadamente 200 quilos para o envase em outras indústrias.

- **O papel do acaso**

Possíveis baixas produtividades das lavouras de frutas por vários motivos, problemas de origem climática, como excesso de chuvas assim como a escassez.

- **O papel do governo**

As leis e normas da Legislação brasileira influenciam a competitividade de todas as Indústrias, em todo o país. Mais detalhadamente em relação as Indústrias de Polpa de Fruta do Sul da Bahia, há uma lei em vigor que anula o ICMS para produtos derivados do cacau, incluindo a polpa de fruta sabor cacau.

São Paulo

O estudo da competitividade das empresas no ramo da polpa de fruta do Estado de São Paulo envolveu duas indústrias: a Top Fruit e Polpa São Paulo. As duas empresas têm atuação expressiva no Estado que as abrigam, mas atuam, na maioria dos Estados do Brasil. Outro ponto em comum são os fornecedores, principalmente a Bahia e o próprio Estado de São Paulo, além de Pernambuco e Pará. Elas têm logísticas aplicadas ao produto final muito parecidas e operam através da malha rodoviária, em caminhões frigoríficos próprios ou fretados.

Como já foi citado anteriormente, o Diamante de Porter, indica alguns fatores como determinantes da vantagem nacional: Condição de fatores; condições de demanda; indústrias correlatas e de apoio; estratégia, estrutura e rivalidade das empresas; o papel do acaso e o papel do governo.

- Condições de Fatores

Recursos humanos: Os custos com mão-de-obra são altos para o padrão nacional e a qualificação é mediana. Em média, um trabalhador com cargo operacional na indústria de polpa de fruta do Estado de São Paulo trabalha 8 horas diárias e recebe remuneração de aproximadamente R\$ 2,00 por hora trabalhada. O salário mensal então gira em torno dos R\$ 500,00.

Recursos físicos: Os gastos com implementação das instalações e os custos dos terrenos são altos, visto que as empresas estão localizadas em áreas próximas às urbanas, onde o metro quadrado é mais caro. Um ponto negativo em relação aos recursos físicos do Estado de São Paulo é a grande distância do principal mercado fornecedor, a região Nordeste, significando maiores custos de logística.

Recursos de capital: Os custos dos investimentos em instalações e equipamentos são altos, visto que necessita de uma área relativamente ampla, instalações modernas, maquinário específico, bens facilitadores, carros e caminhões, etc.

Recursos de infra-estrutura: O transporte usado pelas Indústrias de Polpa de Fruta do Estado de São Paulo, a malha rodoviária, é de boa qualidade, as principais rodovias e as vias secundárias apresentam bom estado. As estradas quase em sua totalidade são privadas, ou seja, existem altos custos com pedágio gerados para a empresa.

- Condições de Demanda

O principal fator relacionado às condições de demanda no caso dessas empresas é a proximidade do maior mercado consumidor do país, o próprio Estado de São Paulo.

Outro aspecto relacionado às condições de demanda é a existência de consumidores extremamente exigentes. Essa questão pode ser vista de duas formas: como ponto positivo de forma que assim as empresas estarão sempre buscando otimizar seus produtos e processos. Como ponto fraco de forma que a alta qualidade gera altos custos de produção. Isso está atrelado também ao fato de os consumidores dessas empresas apresentam um bom poder aquisitivo.

- Indústrias Correlatas e de Apoio

Todas as Indústrias Correlatas e de Apoio estão disponíveis nas proximidades das empresas de São Paulo, como por exemplo, a Incal Máquinas Industriais e Caldeiras Ltda e a Drum Pack (embalagens).

- Estratégia, Estrutura e Rivalidade Industrial

As estratégias das indústrias de polpa de fruta do Estado de São Paulo focalizam a qualidade do produto e a eficiência na logística. Os objetivos das empresas também são muito semelhantes: expansão e/ou consolidação da marca no mercado nacional e internacional.

As estruturas das indústrias de São Paulo têm um número médio de níveis hierárquicos, onde a hierarquia é bem definida, e a tomada de decisão está localizada nos níveis mais altos e disponibilizam treinamento para a mão-de-obra. O relacionamento com os clientes se dá de forma direta, através de vendedores, de outras empresas que reprocessam o produto como lanchonetes e restaurantes, e também por intermediação das grandes redes de supermercado.

A rivalidade se dá principalmente no âmbito nacional. Isso não significa que as empresas de São Paulo não compitam entre si. Na verdade, são as indústrias de outros Estados que competem em São Paulo.

Alguns sabores de polpas de fruta são inviáveis de se produzir pelas empresas de São Paulo em determinadas épocas do ano. Assim essas empresas ficam dependendo de outras, localizadas mais próximas do fornecimento das frutas, pois precisam comprar delas os produtos já processados.

- O papel do Acaso

Problemas climáticos, como o excesso de chuvas, geadas, quedas repentinas de temperatura, etc.

Conclusão

Diante de todo o estudo realizado nas indústrias de polpa de frutas com empresas de respaldo de dois Estados, Bahia e São Paulo, identificamos que uma série de características particulares dessas empresas, do mesmo modo que foi possível analisa-las de forma conjunta, de acordo com cada região. Também, numa visão baseada no modelo do Diamante de Porter foi possível identificar que fatores e suas respectivas importâncias vieram a influenciar a decisão da região mais competitiva.

Foram analisados os fatores relacionados aos recursos humanos, físicos, financeiros, estruturais, de conhecimento assim como fatores relacionados à demanda, indústrias de fornecimento secundário, competição, o acaso e as ações do governo. Dessa forma foi possível observar que as Indústrias do Sul da Bahia apresentam vantagem competitiva em relação às indústrias do Estado de São Paulo.

As características mais importantes observadas que nos fizeram escolher o sul da Bahia como mais competitivo no setor produtivo de polpa de fruta foram:

- Estar mais próximo dos principais fornecedores da principal matéria prima, as frutas.
- Custos produtivos mais baixos que os de São Paulo. Isso se deve principalmente à mão-de-obra ser mais barata e custos de instalações mais baixos.
- Disponibilidade de todos os insumos produzidos pelas indústrias correlatas e de apoio nas proximidades.
- Envasamento de produtos para o Estado de São Paulo.
- Proximidade de regiões turísticas de alta demanda de polpas de frutas.

Secundariamente outros fatores também contribuíram para a escolha:

- Isenção do ICMS da polpa de cacau.
- Não existem custos adicionais no transporte como pedágios.

Dentre esses fatores relacionados acima, entende-se que o melhor local para instalar uma indústria de polpa de fruta é o sul da Bahia. Mesmo que o maior mercado consumidor esteja no Estado de São Paulo, isso não impossibilita montar uma estrutura de distribuição em São Paulo.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. As Boas Práticas de Fabricação, ANVISA. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br>. Acessado em 15 de maio de 2007.

IBGE. Anuário Estatístico do Brasil. Rio de Janeiro

IBRAF-Instituto Brasileiro de Frutas, São Paulo, 1999.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO. Mapeamento da fruticultura brasileira. Brasília, 2000

NASCENTE, Adriano Stephan. Aproveitamento de subprodutos de frutas. Embrapa Rondônia, 2003

OLIVEIRA, Djalma P.R. Estratégia empresarial e Vantagem competitiva. São Paulo, Atlas, 2001

PORTER, Michael E. On Competition: Competições Estratégicas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SEBRAE. Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira, 1998

SEBRAE-MG. Para início de negócio, 2007

VANETTI, M.C.D. Segurança microbiológica em produtos minimamente processados. Viçosa, 2004