

Exportar frutas é o que importa: o caso da Cofrutoeste

To export fruits is what matters: the case of the Cofrutoeste

Ana Carla Prado da Silveira¹ e Antonio Carlos dos Santos²

Resumo

Diante das dificuldades das cooperativas que exportam em manter um controle eficiente desta atividade e, principalmente, atender às exigências do consumidor externo em relação à qualidade dos produtos comercializados, estabeleceu-se como objetivo para o presente artigo analisar as potencialidades e as limitações da Cooperativa dos Fruticultores do Oeste da Bahia (COFRUTOESTE) em termos de exportação de frutas. Mais especificamente, pretendeu-se avaliar a estrutura produtiva da organização; analisar a sua capacidade exportadora; as formas de comercialização externas e descrever as vendas realizadas por meio de exportação. O método escolhido para esta pesquisa foi o estudo de caso e as técnicas de coletas de dados foram a análise documental, entrevista pessoal e observação informal. Os dados foram analisados e interpretados tentando retirar os pontos comuns e distintos dos entrevistados. Apesar de a cooperativa possuir apenas seis anos, o seu foco sempre esteve voltado para o mercado externo, ao qual é destinada a maior parte de sua produção. Constatou-se que este foi um de seus maiores gargalos, em função da ausência de um planejamento e até mesmo de uma conscientização por parte dos produtores, refletindo-se na falta de amadurecimento da cooperativa para iniciar a atividade de exportação.

Palavras-chave: Exportação. Comercialização. Fruticultura.

Abstract

Due to the difficulties the exporting cooperatives have to maintain an efficient control of export activity and, mainly, to attend the external consumer's demands in relation to the quality of the marketed products, this paper has as objective to analyze the potentialities and the limitations of the Cooperative of Fruit producers of the West of Bahia (COFRUTOESTE). More specifically, the paper intends to evaluate the productive structure of the organization; to analyze its export capacity and the external commercialization forms and to describe the sales accomplished through export. The chosen method is the case study and the techniques of data gathering are: documental analysis, personal interviews and informal observation. The data were analyzed and interpreted trying to remove the common points and different from the interviewees. In spite of being six years old only, its focus was always on the external market, to which it cooperative exports most of its production. The paper concludes that the lack of export consciousness and adequate training are the main bottleneck of the business.

Keywords: Export. Commercialization. Horticulture.

Introdução

Ao analisar a evolução econômica do país, é possível notar que o perfil da agricultura mudou ao longo dos tempos, passando de uma atividade eminentemente extrativista para uma atividade mais abrangente, com a presença de diferentes complexos agroindustriais.

Um dos segmentos agrícolas que também sofreu mudanças em seu perfil foi o comércio de frutas. O consumidor se tornou mais exigente e, em conseqüência, os responsáveis pela comercialização tiveram que valer-se de técnicas mais avançadas para garantir a qualidade e a integridade das frutas.

* Artigo apresentado no Simpósio 2004.

¹ anafilasig@yahoo.com.br- Universidade Federal de Lavras

² acsantos@ufla.br- Prof. Doutor da Universidade Federal de Lavras

O produtor individual, que na maioria das vezes não dispõe de informações suficientes e não pode transportar e/ou estocar sua produção, ficou subordinado à ação dos intermediários. A solução para muitos foi a organização de cooperativas. Entretanto, as cooperativas, como qualquer outro tipo de empresa, devem se preocupar com as forças ambientais que influenciam a sua atuação e o desempenho de seus produtos no mercado. À medida que as organizações cooperativas aumentam o seu nível de produção, produtividade e diversificação, torna-se necessária também a abertura de novos nichos. Desta forma, o mercado internacional representa grande oportunidade (Cabral, 1982).

O problema da presente pesquisa apoia-se no fato de que muitas cooperativas que optaram pela exportação de seus produtos apresentam dificuldades em manter um controle com eficiência desta atividade e, principalmente, em atender às exigências do consumidor externo em relação à qualidade dos produtos comercializados.

Diante desse fato, estabeleceu-se como objetivo para o presente estudo analisar as potencialidades e as limitações da Cooperativa dos Fruticultores do Oeste da Bahia (COFRUTOESTE), em termos de exportação de frutas. Mais especificamente, pretende-se avaliar a estrutura produtiva da cooperativa; analisar a sua capacidade exportadora; a forma de comercialização externa e descrever as vendas realizadas através de exportação.

1 Referencial teórico

1.1. Comércio Internacional

O comércio internacional consiste, segundo Minervini (1991), na troca de bens e serviços através das fronteiras nacionais resultantes de suas especializações na divisão internacional do trabalho. Seu desenvolvimento depende, em grande parte, do nível dos termos de intercâmbio, que se obtém comparando o poder aquisitivo de dois países que mantêm um comércio entre si.

O autor ainda comenta que todo comércio é motivado pelas expectativas de ganho, seja por meio de uma elevação na renda, seja através da redução de custos. Esta atividade é vantajosa, mesmo quando a auto-suficiência das nações é possível, pois cada país poderá se especializar na produção dos bens que lhe fornecem maior vantagem competitiva.

O mercado internacional, hoje, é extremamente competitivo. A questão da qualidade, da confiabilidade e da marca são parâmetros fundamentais na concorrência. A exportação exige que a empresa/produtor possua um apurado senso empresarial, informações precisas, domínio de outros idiomas, conhecimentos de câmbio, capacidade de enfrentar incertezas político-econômicas e legais, adaptação do produto a diferentes conjuntos de necessidades e expectativas, pesquisa sobre os compradores e administração da entrega. Sendo assim, o planejamento de vendas para o exterior requer amplo levantamento de mercados-alvo e um exame profundo de suas legislações específicas de importação e exportação.

1.1.1. Exportação

Exportação, conforme explica Ratti (1994), é a remessa de bens/serviços de um país para outro, apresentando-se com cobertura cambial, quando implica em um pagamento a ser efetuado pelo importador estrangeiro, ou sem cobertura cambial, quando não ocorre o pagamento por parte do importador.

Exportar é ter capacidade de produzir, comercializar e atender às necessidades do mercado doméstico e internacional. O processo de exportação pode ser uma alternativa viável para uma empresa, já que esta pode adquirir vantagens competitivas inestimáveis sobre os concorrentes internos, além de reduzir a dependência das oscilações do mercado doméstico, ou, ainda, obter um melhor preço para seus produtos. Exportar é uma postura empresarial, uma alternativa estratégica de desenvolvimento, acúmulo de experiências que propiciam ganhos globais à empresa. Com isso, a organização recebe estímulos para se tornar mais competitiva e eficiente.

Praticamente, tudo o que é produzido pode ser comercializado no exterior. Porém, nem todos os produtos podem ser enviados a qualquer país. A definição do mercado importador ocorre de várias formas: através de uma pesquisa de mercado, de um anúncio internacional do produto (em revistas ou jornais), por meio de uma oportunidade comercial conseguida em função de bases de dados especializadas, ou até mesmo por uma viagem ao exterior.

A pesquisa de mercado é extremamente importante para descobrir todos os aspectos necessários para viabilizar ou não uma operação: tendências, legislação, possíveis restrições, barreiras não tarifárias, concorrentes etc.

Para Vazquez (1995), o principal motivo que justifica a exportação de um país é a obtenção de recursos para o pagamento das importações indispensáveis à sua vida econômica. Para uma nação, a exportação, além de gerar a entrada de divisas, pode criar milhares de empregos para a sua população e, conseqüentemente, melhorar a imagem do país.

A empresa, no entanto, adquire melhores condições interna e externa, pois passa a obter vantagens sobre os concorrentes, através do melhor aproveitamento da capacidade instalada, incremento de produção e produtividade, redução dos custos operacionais, redução da carga tributária, aprimoramento da qualidade, incorporação de tecnologia; atinge novos clientes e mercados; adquire *Know how* internacional; passa a ter nome e marcas globalizados; aumento da rentabilidade; gera divisas

para o país, entre outros aspectos. Contudo, a atividade exportadora não está isenta de dificuldades, inclusive porque o mercado externo é formado por países com idiomas, hábitos, culturas, e leis muito diversas. Sendo assim, é uma atividade de médio e longo prazo, exigindo da organização um planejamento bem feito e a adoção de uma política específica para o comércio internacional.

1.1.2. Formas de entrada no mercado internacional

Minervini (1997) discute três maneiras para que uma empresa ingresse no mercado internacional: diretas, indiretas e mistas. As formas diretas consistem no próprio exportador, que se encarrega da colocação de seus produtos no exterior. Essa forma permite um alto grau de controle, conhecimento mais direto do mercado, influência na seleção de colaboradores, influência na estratégia do produto, preço, distribuição e controle do fluxo de vendas, resultando em exigências de investimentos e em custos fixos consideráveis. São formas diretas de ingresso no mercado externo: *vendas por correio*, *por distribuidor*, *filial de vendas*, *vendedor direto*, *agente no exterior*, *Empresa de Gestão de Exportação – EGE*, *Export Management Company - EMC* /*Consultores de Exportação*, *Consórcio de exportação* etc.

Nas formas indiretas, o exportador normalmente não possui contato com o mercado, ou seja, não participa diretamente do processo de exportação, reduzindo seus custos e riscos. Exemplos: *Buyer Agent “agente de compras”*, *Brokers*, *Piggy Back*, *Trading Company*, *Empresas Comerciais* e outros.

As formas mistas representam o último estágio de expansão de uma empresa no seu processo de internacionalização, sendo bastante conhecidas no mercado global. Algumas delas são: *Joint Ventures*, *Franchising* etc.

1.1.3 Documentos necessários para exportar

A maioria dos documentos de exportação é padronizada, objetivando facilitar o intercâmbio comercial. Alguns países exigem documentação mais específica em razão das particularidades de determinados produtos e da legislação local. Os documentos se classificam como de natureza administrativa, comercial e financeira e são emitidos para fins de desembaraço aduaneiro, embarque da mercadoria e operações cambiais.

A documentação de exportação exige cuidados. Não basta cumprir as normas do país importador; é necessário preparar os documentos exigidos por eles, para que não haja atropelos no desembaraço aduaneiro e na tramitação cambial de exportação. A falta de um documento aparentemente sem importância ou com algum erro no preenchimento poderá causar prejuízos consideráveis.

Os principais documentos que normalmente são exigidos nas exportações são os seguintes, conforme Banco do Brasil (2001):

- *Certificado de Origem*, documento que atesta a origem da mercadoria; é emitido por exigência do importador e de acordo com o país de destino da mercadoria; representa, em geral, benefícios fiscais a serem auferidos pelo importador no ato de liberação das mercadorias na alfândega; neste caso, a origem é certificada, no Brasil, por organização oficial independente ou por órgão da administração pública.
- *Conhecimento de Embarque (Bill of Lading ou B/L)*: documento emitido pela companhia de transporte que atesta o recebimento da carga, as condições de transporte e as obrigações de entregá-la ao destinatário legal, por meio rodoviário, ferroviário, fluvial, marítimo ou aéreo e em local previamente determinado; é, ao mesmo tempo, um recibo de mercadorias, um contrato de entrega e um documento de propriedade. Por estas características, torna-se um título de crédito. No transporte marítimo e aéreo, em nível internacional, o conhecimento de embarque recebe a denominação de *Bill of Lading (B/L)* e *Airways Bill (AWB)*.
- *Contrato de Câmbio*: documento firmado entre o exportador e o banco operador, com ou sem a intermediação de corretora, no qual o exportador (vendedor de divisas) se compromete a transferir ao banco operador (comprador das divisas) o valor em moeda estrangeira proveniente de uma operação de exportação; os dados são teleprocessados pelo Sisbacen.
- *Fatura Comercial (Commercial Invoice)*: documento emitido pelo vendedor ao comprador, formalizando a transferência de posse da mercadoria. Contém as características da transação efetuada: tipo da mercadoria, quantidade, preço, data de pagamento e outras.
- *Fatura Pro Forma (Pro Forma Invoice)*: documento emitido pelo exportador, em caráter preliminar, a pedido do importador, para providenciar o início da efetivação da importação; contém os elementos da fatura definitiva, mas não gera a obrigação de pagamento por parte do comprador.

- *Letra de Câmbio (Bill of Exchange)*: título de crédito, de saque internacional, que obedece a modelo oficial e é impresso normalmente em inglês; é emitido pelo credor (exportador) contra um devedor (importador), à ordem do beneficiário indicado, que poderá endossá-la, a quem será pago o valor no prazo, data e local determinados.
- *Nota Fiscal de Exportação*: documento que acompanha a mercadoria do estabelecimento do exportador até o embarque para o exterior; é um documento de âmbito interno.
- *Romaneio de Embarque (Packing List)*: lista com as características dos diferentes volumes que compõem um embarque: número, peso, marca, dentre outras; documento que facilita a localização do produto dentro de um lote, para fins de completa verificação no decorrer do desembaraço aduaneiro na exportação.

1.1.4 Termos internacionais de comércio (INCOTERMS)

As condições de comercialização são fixadas por regras internacionais definidas pela Câmara de Comércio Internacional (CCI) e são conhecidas com a designação de INCOTERMS (*International Commercial Terms*). Essas regras ou termos são representados através de siglas e definem os direitos e obrigações mínimas do vendedor e do comprador com relação a fretes, seguros, movimentação em terminais, liberalizações em alfândegas e obtenção de documentos de um contrato internacional de venda de mercadorias. Também regulam a distribuição de documentos, as condições de entrega da mercadoria, a distribuição de custos e os riscos da operação (PROMO, 2000).

Um bom domínio dos INCOTERMS é indispensável para que a empresa/produtor possa incluir todas as suas despesas na formação do preço de exportação. Qualquer interpretação errônea sobre direitos e obrigações do comprador e vendedor pode causar grandes prejuízos comerciais para uma ou ambas as partes. Desta forma, é importante um estudo cuidadoso para a escolha do INCOTERM mais conveniente para cada operação comercial.

Treze siglas representam os INCOTERMS. Eles são classificados em quatro grupos, no sentido da saída para a chegada da mercadoria. O Quadro 1 descreve todos eles em ordem crescente de obrigação do vendedor.

GRUPO	DESCRIÇÃO
E	PARTIDA (EXW) Obrigação mínima para o vendedor, que apenas coloca a mercadoria em seu próprio estabelecimento à disposição do comprador.
F	TRANSPORTE PRINCIPAL NÃO PAGO (FCA, FAZ e FOB) O vendedor entrega as mercadorias a um transportador internacional, indicado pelo comprador.
C	TRANSPORTE PRINCIPAL PAGO (CFR, CIF,CPT e CIP) O vendedor contrata o transportador, sem assumir riscos por perdas ou danos, bem como por custos adicionais decorrentes de eventos ocorridos após o embarque e despacho.
D	CHEGADA (DAF, DES,DEQ,DDU e DDP) O vendedor se responsabiliza por todos os custos e riscos para colocar a mercadoria no país de destino.

Quadro 1: Siglas das INCONTERMS

Fonte: site do Banco do Brasil (2001) www.bb.com.br/appbb/portal/on/inter/especial2001/parte1d.jsp

Os INCOTERMS que mais são utilizados no Brasil, de acordo com Banco do Brasil (2001), e as obrigações dos vendedores e compradores são:

Ex Works - A PARTIR DO LOCAL DE PRODUÇÃO (Grupo E): a mercadoria é entregue no estabelecimento do vendedor, em local designado. O comprador recebe a mercadoria no local de produção (fábrica, plantação, mina, armazém), na data combinada; todas as despesas e riscos cabem ao comprador, desde a retirada no local designado até o destino final; são mínimas as obrigações e responsabilidades do vendedor.

FOB (Free on Board) - LIVRE A BORDO, POSTO A BORDO: O vendedor, sob sua conta e risco, deve colocar a mercadoria a bordo do navio indicado pelo comprador, no porto de embarque designado. Compete ao vendedor atender às formalidades de exportação; esta fórmula é a mais usada nas exportações brasileiras por via marítima ou aquaviário doméstico.

CIF (Cost, Insurance and Freight) - CUSTO, SEGURO E FRETE: Cláusula universalmente utilizada em destino designado, correm por conta do vendedor; todos os riscos, desde o momento em que transpõem a amudura do navio, no porto de embarque, são de responsabilidade do comprador; o comprador recebe a mercadoria no porto de destino e arca com todas as despesas, tais como: desembarque, impostos, taxas, direitos aduaneiros. Esta modalidade somente pode ser utilizada para transporte marítimo.

1.2 Formação de preço de exportação

Minervini (1997) explica que o preço de exportação é um dos principais fatores geradores de competitividade a uma organização. Ele influencia diretamente a receita de exportação, constituindo-se como um instrumento criador de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes, tanto no mercado interno, como no externo.

Segundo Promo (2000), o preço para exportação pode ser definido através de três formas distintas: *o preço do mercado*, que se aplica especialmente no caso em que os produtos comercializados são *commodities*; *o preço calculado a partir do preço cobrado no mercado interno*, encontrado a partir da diferença dos incentivos para a exportação, e *o preço do custo de produção mais os custos para a colocação no mercado externo*.

O autor ainda comenta que, independente da forma adotada para calcular o preço da mercadoria a ser exportada, é necessário adicionar despesas específicas, como embalagem de apresentação para o mercado internacional, documentos e despesas de embarque, transporte, seguros e outras despesas.

No Brasil, o termo de formação de preço mais utilizado é cotação FOB. Calculado o preço FOB para exportação, deve-se analisar se ele é o ideal diante do que o mercado internacional está praticando. Quando, nesta análise, o preço calculado estiver inferior ao mercado, pode-se aumentar a margem de lucro, e, estando superior, deve-se decidir por diminuir custos.

1.3 Panorama sobre a fruticultura

Para aproveitar as vantagens comparativas que se apresentam no setor frutícola, muitos países em desenvolvimento têm aumentado tanto a produção como a sua participação nesse mercado.

O Brasil é um dos maiores produtores de frutas do mundo, com uma produção bastante diversificada devido a diferentes combinações de tipos de clima e solos existentes no território, atingindo uma média de 39 milhões de toneladas de frutas em 1999 (Agriannual, 2002). As frutas brasileiras estão gradativamente ganhando o mercado internacional e contribuindo para tornar o país um grande exportador, criando, assim, novas chances de negócios para os agricultores.

Na procura por novas regiões, a fruticultura encontrou no semi-árido do Nordeste brasileiro uma oportunidade singular para o estabelecimento de áreas produtivas altamente competitivas. Nessa região, o uso da irrigação, aliada a excelentes condições climáticas, possibilitou a formação de diversos pólos produtivos de frutas de qualidade tipo exportação (Anuário Brasileiro da Fruticultura, 2002).

A participação do Brasil no comércio mundial de frutas frescas ainda é pouco representativa. Em 2000, as vendas externas brasileiras somaram 428 mil toneladas, volume equivalente a pouco mais de 1% da produção total. Em valor, as vendas externas de frutas frescas somaram cerca de US\$ 169,8 milhões, um crescimento da ordem de 4,5% em relação a 1999, quando foram exportados cerca de US\$ 162,6 milhões (Agriannual, 2002).

O principal obstáculo para um aumento das exportações de frutas tropicais é, normalmente, a falta de conhecimento destes produtos por parte dos consumidores. Apesar disso, tem ocorrido um interesse crescente por tais produtos na maioria dos países europeus, EUA e outras nações desenvolvidas. A possibilidade de queda dos preços advinda da evolução das condições gerais de produção e comercialização, com melhores sistemas de acondicionamento, refrigeração e transporte marítimo, e o crescente interesse aliados a campanhas de promoção bem planejadas resultariam em um aumento contínuo do consumo (ITC, 1987).

As exportações brasileiras de frutas frescas são destinadas, principalmente, ao mercado europeu, figurando como principais países importadores a Holanda, Reino Unido, países escandinavos (Finlândia, Noruega e Suécia), Alemanha, Bélgica e França. Outros mercados de destaque são os Estados Unidos e o Canadá. No Mercosul, a Argentina e o Uruguai firmam-se como os principais compradores de frutas brasileiras, embora a compra por parte desses países seja pouco representativa (AGRIANUAL, 2002).

Com relação ao mercado externo, os principais entraves para o crescimento da participação brasileira no comércio mundial são as barreiras tarifárias e não tarifárias impostas pelos principais importadores. Nesse campo, o Brasil terá que percorrer um longo e difícil caminho, realizando um trabalho de médio e longo prazo e valendo-se dos benefícios extraídos de disputas comerciais e rodadas de negociações, buscando, assim, garantir ao país uma importante participação neste valioso mercado internacional de frutas frescas (AGRIANUAL, 2002).

2 Metodologia

O método escolhido para esta pesquisa foi o estudo de caso, pelo fato de possuir singularidade dentro de um contexto geral. Para Mattar (1994), o estudo de caso é um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações. O objeto de estudo foi a COFRUTOESTE (Cooperativa dos Fruticultores do Oeste da Bahia), cuja sede está localizada no Distrito Industrial Lote 01, Quadra 06, na cidade de Barreiras - BA. As técnicas de coletas de dados utilizadas na presente pesquisa foram a análise documental, entrevista pessoal e observação informal. Na entrevista pessoal, o pesquisador se baseou em questionário contendo questões que foram direcionadas aos dirigentes e funcionários da organização. Já no método da observação, o pesquisador apenas registrou os fatos que estavam ocorrendo ao seu redor sem provocar qualquer alteração, procurando não se envolver e ainda menos induzir as pessoas. As observações foram feitas acompanhando o dia-a-dia de todo o processo da empresa, juntamente com dados fornecidos por encarregados de cada área. Também foram utilizadas diversas fontes, tais como internet, revistas, apostilas, livros, enfim, várias outras fontes de informações que contribuíram para enriquecer este trabalho. Os dados coletados foram analisados e interpretados tentando retirar os pontos comuns e distintos dos entrevistados.

3 Resultados e discussão

3.1 Breve Histórico da COFRUTOESTE

A Cooperativa dos Fruticultores do Oeste da Bahia - COFRUTOESTE, foi fundada em 07/05/1998, por um grupo de 26 produtores rurais, os quais já faziam parte de uma associação, composta de 28 associados que comercializavam apenas manga.

A cooperativa surgiu da necessidade, por parte dos associados, de conseguirem recursos e investimentos necessários para que fosse viabilizada a ampliação da exportação de frutas, pois em 97 a associação já havia vendido manga para terceiros (Dole Brasil). Sendo assim, já no final de julho de 1998, com o apoio do Banco do Nordeste e CODEVASF- Companhia do Vale do São Francisco, foi financiado o equipamento de beneficiamento de limão e a construção de um *packing house*, com o objetivo de proporcionar aos cooperados uma infra-estrutura moderna e assim melhorar a qualidade e apresentação de seus produtos para competir nos mercados internos e externos. No mesmo ano, a cooperativa realizou o primeiro embarque de limão para a França, conseguindo exportar o ano todo, com intervalos de até 60 dias por embarque.

A COFRUTOESTE, em 2000, mudou-se para o *packing house*, localizada no Distrito Industrial Lote 01, Quadra 06, na cidade de Barreiras - BA, onde é sua sede até hoje. Com a finalidade de agregar mais produtos e aumentar a satisfação da maioria dos cooperados, foi financiado um equipamento para beneficiar manga, visando ao mercado europeu. Porém, tais frutas (manga e limão) só foram exportadas em outubro-dezembro de 2000, por não apresentarem os requisitos necessários exigidos pelo importador, não conseguindo, portanto, bons resultados nos embarques.

Em 2001, foi feita uma parceria entre o Banco do Nordeste, a CODEVASF, a Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária do Estado Bahia (SEAGRI), a Agência Estadual de Defesa Agropecuária da Bahia (ADAB) e a Cooperativa dos Fruticultores do Oeste da Bahia (COFRUTOESTE), com o intuito de implementar o Programa de Desenvolvimento da Fruticultura Irrigada do Oeste da Bahia. Com isso, visava-se proporcionar apoio técnico e financeiro aos cooperados para ampliação, diversificação e modernização da fruticultura irrigada na região. Então, foi criado um fundo de aval, para financiar os pequenos irrigantes dos perímetros da CODEVASF, com a condição de que eles só seriam financiados se fossem associados da COFRUTOESTE. A partir daí, teve início um dos maiores problemas que a cooperativa vem enfrentando até hoje: a baixa participação dos cooperados, falta de capacitação e conhecimento sobre o cooperativismo. Surgiram inúmeros cooperados oportunistas, que só se interessavam pelo financiamento. Após terem alcançado tal objetivo, desligavam-se da organização.

Atualmente, a cooperativa possui um quadro social de 140 cooperados distribuídos em Barreiras e municípios da sua área de influência, sendo que 50% deles se encontram em fase de implantação, ou seja, com previsão de três anos para começarem a produzir. A COFRUTOESTE conta com um quadro de 12 funcionários fixos, e, de acordo com a necessidade, contratam-se diaristas, sendo esta uma estratégia adotada pelos dirigentes, com a intenção de reduzir os custos e diminuir a quantidade de mão-de-obra ociosa.

Dos 140 cooperados da COFRUTOESTE seis entregam com frequência os seus produtos para serem beneficiados pela cooperativa e, destes, apenas um possui um volume consideravelmente grande. Os outros são pequenos e médios produtores, que não possuem uma produção contínua, e nem sempre conseguem produzir com qualidade.

3.2 Análise da estrutura produtiva da COFRUTOESTE

O *packing house* conta com uma área de 2000 m². Nele se encontram duas câmaras frias, uma com 100 m² de área, com capacidade de 100 ton, e a outra, com 50 m² de área e uma capacidade de 50 ton, possuindo também dois equipamentos de beneficiamento (sendo um de limão com uma capacidade de trabalhar com cinco ton./h da fruta). A COFRUTOESTE não utiliza totalmente sua capacidade, já que poderia estar exportando um *container* de 40 pés (4.960 cx.) por semana e, na realidade, exporta um *container* de 20 pés (2.040 cx.) por mês. A produção de limão não é uniforme o ano todo, ocorrendo uma maior produção entre os meses de novembro a fevereiro. Ultimamente, 30% dos limões beneficiados vão para o mercado externo, mais precisamente para a França. No exercício de 2001, a COFRUTOESTE efetuou exportação de limão para a Europa, através do porto de Salvador, sendo exportado um total de 52.308 caixas. Destas, 26.830 correspondem às caixas de limão Sabor da Bahia e as demais 25.478 caixas são do limão tipo Esmeralda. O Quadro 2 mostra mais detalhadamente as quantidades exportadas das marcas: Sabor da Bahia (limão de primeira) e Esmeralda (limão de segunda), no ano de 2001.

MÊS	CAIXAS EXPORTADAS POR MÊS				TOTAL Kg
	VIAGEM	ESMERALDA	SABOR DA BAHIA	TOTAL cx.	
JAN	14	720	3600	4320	19440
FEV	15/16	5388	4200	9588	43146
MAR	17	3000	1800	4800	21600
ABR	18	1960	2220	4180	18810
MAI	19/20/21	510	4290	4800	21600
JUN	22	880	1020	1900	8550
JUL	23	850	1190	2040	9180
AGO	24	1020	1020	2040	9180
SET	0	0	0	0	0
OUT	25	680	1360	2040	9180
NOV	26/27	6600	3000	9600	43200
DEZ	28/29	3870	3130	7000	31500
	TOTAL cx.	25.478	26.830	52.308	
	TOTAL Kg	114.651	120.735	235.386	

Quadro 2: Total das quantidades exportadas no ano de 2001

Fonte: dados da pesquisa

O limão de exportação é submetido ao tratamento com ácido giberélico, sendo deixado a descansar por 8 horas. Depois, faz-se aplicação de cera. Após o limão ser encerado conforme os tamanhos, caem diretamente nos locais predestinados, sendo os tamanhos 42, 48, 54, 63, utilizados para exportação e estes se referem à quantidade de limões em cada caixa. Finalizando o processo no equipamento, passa-se a fazer manualmente a classificação e embalagem. O limão é classificado em Sabor da Bahia (limão com textura mais consistente e mais verde) e em Esmeralda (limão de segunda). É empacotado e acondicionado em câmara fria a uma temperatura de 8°C. Espera-se completar a carga e, após o fechamento, é embarcado até o porto de Salvador, de onde irá seguir para França e/ou Alemanha.

O limão que não atingir o padrão exigido para exportação, é tratado com um pouco de cera, embalado em sacos de 20 kg e comercializados internamente, sendo destinado para: Barreiras, Brasília, Belém, Recife etc.

O outro maquinário para beneficiamento de manga suporta oito ton./h da fruta. Até meados do ano de 2002, este equipamento não havia sido utilizado, porque os hectares de manga cultivados não foram conduzidos adequadamente. Com isso, a diretoria decidiu pela não comercialização do produto, enquanto os produtores não se conscientizarem da importância de se direcionar as lavouras para o mercado externo, evitando assim cometer os mesmos erros e prejuízos dos anos anteriores.

O processo produtivo inicia-se no *packing house* pela recepção das frutas em caixas plásticas (contentores) das fazendas de origem. Em seguida, as frutas recebem vários tratamentos. Logo no início é feito o descarte das frutas que já se encontram inapropriadas, e, posteriormente, a escovação das que vão ser comercializadas; em seguida, é realizada a seleção das frutas, separando entre mercado interno e externo. Este processo é feito já com o auxílio da esteira e de funcionários.

3.3 Análise da capacidade exportadora da COFRUTOESTE

Para analisar a capacidade exportadora da COFRUTOESTE, foram levantados e analisados os seguintes pontos: capacidade de produção, qualidades de seus produtos, competência tecnológica; recursos humanos (qualidade, produtividade, experiência); capacidade financeira (disponibilidade para investimentos) e capacidade comercial (desempenho da cooperativa no mercado interno).

Tanto a COFRUTOESTE como seus cooperados apresentam uma boa capacidade de produção que, no entanto, não é utilizada por completo. A Cooperativa, como citado anteriormente, possui uma estrutura adequada, dois maquinários de beneficiar frutas e duas câmaras frias, proporcionando aos seus produtos os cuidados devidos, procurando melhorar sua aparência e duração, para que assim atinjam os padrões de qualidade exigidos nos outros países. Segundo o seu presidente, a organização está tentando implementar um projeto de frutas secas, com o intuito de aumentar ainda mais o aproveitamento das frutas, e, conseqüentemente, agregar valor ao produto dos cooperados.

No que se refere à qualidade, um dos maiores problemas diz respeito aos cooperados, já que grande parte é composta de pequenos e médios produtores, sem nenhuma consciência social e cooperativista, faltando-lhes informação e a percepção de que é necessário ter alguns cuidados para aumentar ainda mais a sua produção e qualidade de seus produtos. Os mais freqüentes relatos dos colonos eram: *Apesar de a cooperativa possuir um agrônomo, esta parte técnica não é suprida, pois o profissional não consegue atender a todos, pelo menos a mim, não.*

Com relação à qualidade dos produtos, vem se conseguindo, pelo menos nos últimos embarques do limão “Sabor da Bahia”, atingir e até mesmo superar os parâmetros exigidos na Europa. De acordo com os *e-mails*, enviados para a COFRUTOESTE da SWOLD na França: *Parabenizamos a COFRUTOESTE, pelos últimos embarques. Nunca tinha chegado na Europa limão com tal qualidade, conseguindo superar até mesmo os maiores e melhores fornecedores do produto.*

Também percebe-se que, no quadro de funcionários, o número é reduzido, falta qualificação, motivação e interesse da maior parte em realizar suas tarefas. Isto gera vários conflitos. *Tenho muito tempo de trabalho aqui, e nunca recebi uma promoção, ou até mesmo um reconhecimento. Não vejo expectativa de crescimento algum. Só agora que legalizaram nossa situação. Estou aqui, mas só por enquanto, pois pretendo sair daqui logo, logo* (trechos de relatos de alguns funcionários). Existe também carência com relação à inexistência de divisão de departamentos, dificultando, assim, o controle, rapidez e uma maior eficiência na execução das tarefas.

Um dos maiores gargalos da Cooperativa, segundo seu Presidente, diz respeito à capacidade financeira e à falta de capital de giro disponível, o que vem contribuindo para que a empresa se sinta impedida e até mesmo limitada de se expandir, tanto no mercado externo quanto no interno, além de prejudicar uma melhora e ampliação nos seus serviços.

Ao analisar a capacidade comercial, notou-se uma carência de uma pessoa que ficasse encarregada exclusivamente neste setor, pois, com a saída do gerente, quem está tomando conta atualmente é apenas o Presidente, que fica sobrecarregado e responsável por todo o funcionamento da cooperativa, deixando, assim, o departamento com pouca agilidade na execução, ampliação e controle do processo de comercialização.

3.4 Formas de comercialização

O processo de vendas através de exportação na COFRUTOESTE se divide em duas etapas, sendo estas efetuadas pela Cooperativa, Canal Export, Despachante aduaneiro e a SWORLD, processando-se da seguinte maneira:

A COFRUTOESTE faz uma previsão de fechamento de carga: 4.960 caixas para *container* de 40 pés (carreta), que correspondem a 24 paletes com 200 caixas mais 2 paletes com 80 caixas e 2.040 caixas para *container* de 20 pés (caminhão), que corresponde a 12 paletes com 170 caixas. Em seguida, deve-se ver a previsão de saída de navios pela internet. Fala-se com a Canal Export, que é responsável por fazer a venda consignada e conferir se há alguma possibilidade de embarque. Após a combinação da venda, liga-se para o porto de Salvador, e reserva-se um container com antecedência, de acordo com o fechamento das cargas.

No dia do embarque, a mercadoria vai no container acompanhada apenas dos seguintes documentos: Notas Ficais, Certificado de Origem e o Romaneio. Os outros documentos necessários para a concretização da exportação ficam por conta da Canal, se a exportação for feita por ela (forma indireta), cabendo à mesma providenciar um despachante. Caso a exportação seja de forma direta, a COFRUTOESTE tem um contrato no qual designa um despachante aduaneiro.

A partir do momento em que a mercadoria sai da Cooperativa, esta já não apresenta mais nenhum controle direto sobre as despesas e custos da exportação.

O embarque leva de 12 a 16 dias para chegar à França. Como a venda é consignada, o pagamento só é feito após a venda do produto, levando aproximadamente 60 dias para ser efetuado. Às vezes pode ocorrer de receberem um adiantamento, para ser descontado após a venda, mas isso só acontece depois que o limão chega ao local destinado e é analisado. A modalidade de pagamento utilizada é remessa sem saque (remessa direta). A COFRUTOESTE embarca o produto e envia diretamente

para o importador todos os documentos da operação. O importador, ao receber os documentos, promove o desembaraço da mercadoria na alfândega e, posteriormente, providencia a remessa das divisas para o pagamento da operação. Desta forma, o risco do importador é nulo, pois o pagamento somente é efetuado depois de recebida e vendida a mercadoria. O risco da COFRUTOESTE, entretanto, é pleno, pois o produto foi entregue ao comprador sem nenhuma garantia de pagamento. E por se tratar de um produto perecível, em função do rápido tempo de sua deterioração, os normativos vigentes não admitem serem exportados em consignação. Mas, mesmo assim, a COFRUTOESTE até hoje só exportou consignado.

No tocante ao preço, a COFRUTOESTE não tem controle certo de sua formação. Pelo fato de exportar consignado, o preço é deduzido da seguinte maneira: a SWORLD (que é responsável pela distribuição do limão na França) fica com a responsabilidade de vender o limão e repassar o valor líquido para a COFRUTOESTE, tirando deste valor 8%, que se referem à comissão sobre as vendas exercidas e despesas aduaneiras, transporte, distribuição, armazenamento e impostos, que são incididos lá na França. Depois de retirar tudo isso, a SWORLD repassa para a COFRUTOESTE um valor líquido, sem levantar nenhum questionamento ou dúvida sobre a veracidade do mesmo.

Após repassado o dinheiro para a cooperativa, ainda é retirada deste valor uma porcentagem para a Canal Export pela assessoria que varia de 0% a 5%, de acordo com o resultado da venda.

A cooperativa desconta os custos com transporte, serviços aduaneiros, despesas portuárias, custos com exportação, beneficiamento e embalagem; 1% é estatutário, 4% correspondem à elevação de capital, 5% à comercialização, 2% ao cooperado e 8% a não cooperados. Só depois de todos esses descontos é que realmente se obtém o valor repassado ao produtor.

Considerações finais

A COFRUTOESTE é uma cooperativa nova que apresenta boa capacidade de exportação. Desde o início de sua fundação, 6 anos atrás, a cooperativa teve como foco o mercado externo, ao qual destinou a maior parte de sua produção.

Foi possível perceber, durante a pesquisa, que essa juventude tornou-se um de seus maiores gargalos em termos de atuação no exterior, já que não se construiu uma experiência voltada para o planejamento e uma consciência por parte dos produtores da necessidade de uma maior estruturação interna, ou seja, um maior amadurecimento da cooperativa para iniciar a atividade de exportação.

Outra dificuldade enfrentada diz respeito ao desconhecimento dos produtores cooperados com relação ao processo de exportação, necessidade de se aprimorar a qualidade dos produtos e de se atingir maior produtividade. Além do mais, falta o espírito cooperativista, que permite um crescimento conjunto e uma base sólida para a comercialização no exterior.

As deficiências apresentadas pela COFRUTOESTE poderão gerar reflexos negativos futuramente, caso não sejam corrigidas no curto prazo. O desconhecimento da formação do preço dos produtos e (pode-se inferir) também do seu custo são fatores que contribuirão para a derrocada das atividades da cooperativa. Falta visão de longo prazo por parte da diretoria e dos cooperados, tecnologia de gestão voltada para a atividade de exportação e senso de atendimento da satisfação das necessidades dos consumidores externos, cujos hábitos diferem do mercado interno.

A cooperativa apenas exporta frutas *in natura*. Se a comercialização também envolvesse produtos com valor agregado, os resultados alcançados poderiam ser maiores e mais positivos. Para que isso aconteça, é necessário um estudo de viabilidade, conhecimento do mercado-alvo, da capacidade de produção, comercialização e promoção do produto.

Referências

- AGRIANUAL. *Anuário da agricultura brasileira*. São Paulo: FNP Consultoria & Comércio, 2002.
- CONGRESSO BRASILEIRO DE FRUTICULTURA, 17., 2002, Belém. *Os novos desafios da fruticultura brasileira*: resumos. Belém: SBF, 2002
- BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/on/inter/especial2001/parte1d.jsp>>. Acesso em: 30 maio 2001.
- CABRAL, G. C. Comércio Internacional. In: PINHO, D. B. *Manual de cooperativismo*. São Paulo: CNPq, 1982. v. 2, cap.5, p. 175-188.
- INTERNATIONAL TRADE CENTER. *Tropical and off-season fresh fruit and vegetables: a study of selected European markets*. Geneva: ITC/UNCTAD/GATT, 1987. v. 15, 264 p.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. São Paulo: Atlas, 1994. 350 p.

MINERVINI, N. *O exportador*. São Paulo: Makron Books, 1991. 500 p.

MINERVINI, N. *Exportar: Competitividade e internacionalização*. São Paulo: Makron Books, 1997. 418 p.

PROMO. Centro Internacional de Negócios da Bahia. *Manual do exportador*. Salvador, 2000. 190 p.

RATTI, B. *Generalidades sobre o comércio internacional e câmbio*. 8. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1994. p. 307-315.

VAZQUEZ, J. *Comércio exterior brasileiro*. São Paulo: Atlas, 1995. 175 p.

Recebido em: 12.6.2004.

Aprovado em: 23.5.2005.