



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, n° 43, extraordinario, noviembre 2002, pp. 107-124**

Alianzas estratégicas entre cooperativas: ensayo sobre un nuevo paradigma competitivo en la producción de jugo de naranja concentrado

Natalino Henrique Medeiros

Universidad Estatal de Maringá. Paraná, Brasil

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 2002 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Alianzas estratégicas entre cooperativas: ensayo sobre un nuevo paradigma competitivo en la producción de jugo de naranja concentrado

Natalino Henrique Medeiros

Dpto. de Economía de la Universidad Estatal de Maringá. Paraná, Brasil

RESUMEN

El artículo trata de un estudio de caso sobre la asociación realizada entre las cooperativas paranaenses COCA-MAR y COPAGRA y la empresa americana Albertson Group Brazil Inc.. Esa alianza resultó en la constitución de una joint venture entre cooperativas para la producción y exportación de jugo de naranja concentrado y sus derivados. A partir de los estudios de Medeiros (1998, 1999) usando el paradigma Neo-Schumpeteriano, el presente ensayo pretende reevaluar el proceso de formación de esa "alianza" cooperativa, a través del marco analítico desarrollado por Coase (1937). La hipótesis a ser desarrollada, es que el modelo de competencia existente en el segmento de jugo de naranja concentrado y derivados, implica en que el ingreso y la permanencia en ese mercado tienen un alto costo de transacción para las "nuevas firmas", lo que al principio, no caracterizaría esa joint venture como una estrategia de planeamiento a largo plazo.

PALABRAS CLAVE: Alianzas estratégicas, cooperativas, jugo de naranja concentrado, agroindustria cooperativa.

CLAVES ECONLIT: L110, L130, L240, P130.

Alliances stratégiques entre les coopératives : essai sur un nouveau paradigme compétitif dans la production de jus d'orange concentré

RÉSUMÉ: L'article aborde une étude de cas sur l'association entre les coopératives paranéennes *COCAMAR* et *COPAGRA* et l'entreprise américaine *Albertson Group Brazil Inc.* Cette alliance a donné lieu à la constitution d'une joint venture entre les coopératives pour la production et l'exportation de jus d'orange concentré et de ses dérivés. A partir des études de Medeiros (1998, 1999) utilisant le paradigme Néo-Schumpeterien, cet essai vise à réévaluer le processus de formation de cette "alliance" coopérative, à travers le cadre analytique développé par Coase (1937). L'hypothèse à développer, c'est que le modèle de concurrence dans le segment du jus d'orange concentré et de ses dérivés implique que les recettes et la pérennité sur ce marché supposent un coût de transaction élevé pour les "nouvelles sociétés", ce qui, au début, ne caractériserait pas cette *joint venture* comme stratégie de projet à long terme.

MOTS CLÉ: Alliances stratégiques, coopératives, jus d'orange concentré, agro-industrie coopérative.

Strategic alliances between co-operatives: essay on a new competitive paradigm in concentrated orange juice production

ABSTRACT: The article is a case study on the association between the Parana co-operatives *COCAMAR* and *COPAGRA* and the US company *Albertson Group Brazil Inc.* This alliance resulted in constitution of a joint venture between the co-operatives to produce and export concentrated orange juice and derived products. Using the studies of Medeiros (1998, 1999) as the departure point and employing the Neo-Schumpeterian paradigm, this essay aims to re-evaluate the process of formation of this co-operative "alliance" through the analytic framework developed by Coase (1937). The hypothesis to be explored is that the competition model existing in the concentrated orange juice and derived product segment, means that entrance and permanence in this market holds a high transaction costs for new firms, which in principle would not exemplify this joint venture as a viable long term strategy.

KEY WORDS: Strategic alliances, co-operatives, concentrated orange juice, co-operative agriculture.

1.- Introducción

Las empresas cooperativas son instituidas dentro de los “Principios de Rochdale”, que entre otros aspectos, reglamentan los procedimientos operacionales en torno de la equidad participativa de los asociados, dentro del espíritu de libre adhesión, gestión democrática unitaria y distribución de las sobras operacionales.

Pero con el pasar del tiempo, las condiciones mercadológicas competitivas exigieron que la mayoría de las cooperativas agrícolas, se transformaran en empresas agroindustriales. En ese caso, las cooperativas pasaron a integrar en sus actividades operacionales internas, el modelo de integración horizontal y principalmente, el de integración vertical, a medida que el proceso de decisión en ese mercado exige soluciones de carácter más estratégico, por tratarse de un complejo agroindustrial que opera con economías de escala y generalmente, está estructurado sobre la forma de oligopolio. E los oligopolios, la competencia, obviamente no se configura como siendo del tipo perfecto, y si un modelo altamente competitivo, estructurado a partir de barreras a la entrada de nuevos competidores, a través de la diferenciación de productos, economía de escalas y ventajas absolutas de costo, entre otras (Bain, 1956).

De acuerdo con lo observado, la *Cocamar* (Cooperativa de cafeteros y agropecuarios de Maringa Ltda.), ha demostrado a lo largo de su trayectoria operacional, un espíritu emprendedor e innovador, dentro de los parámetros del empresario Schumpeteriano, buscando de ese modo, un espacio creciente en el mundo de los agro-negocios (Medeiros, 1995).

Así, tomando como base estos aspectos, el presente artículo pretende re-estudiar el proceso de expansión vertical de la *Cocamar* a través de la formación de una *joint venture* agroindustrial en la producción de jugo de naranja concentrado y de sus subproductos, a partir de los estudios de Medeiros (1998, 1999) y de Medeiros y Belik (2000). Esto porque después de algunos años de actividad, se observa que existe todavía, un espacio competitivo excesivamente restringido, para la *Paraná Citrus* en ese segmento agroindustrial. Por eso, la hipótesis a ser desarrollada, es que el modelo de competencia existente en el segmento de jugo de naranja concentrado y derivados, implica en que el ingreso y la permanencia en ese mercado tienen un alto costo de transacción para las “nuevas firmas”, en función que esa industria es considerada tecnológicamente madura, lo que a al principio, no caracterizaría esa *joint venture* como una estrategia de planeamiento a largo plazo.

Este artículo está organizado en cuatro secciones, a partir de esta introducción. 2. Alianzas estratégicas en la agroindustria *versus* barreras estructurales: un enfoque teórico. 3. El mercado de jugos concentrados y la *Paraná Citrus*. 4. Las perspectivas del sector. 5. Consideraciones finales.

2.- Alianzas estratégicas en la agroindustria versus barreras estructurales: un enfoque teórico

El concepto de complejo agroindustrial tiene en su origen algunos estudios en la década de 60 que presentaron una visión de desarrollo económico. La realización de inversiones en determinados sectores “vacíos” tenían la capacidad de provocar el surgimiento de otras actividades, sean para tras o para frente, en aquellos ramos en que esos segmentos estuviese en contacto, se formando una cadena productiva. En el caso específico de actividad productivas ligadas a la agricultura, esta noción pasó a ser más conocida como actividad a montante y a reflujo de la agricultura, componiendo determinados complejos agrícolas o agroindustriales, genéricamente conceptuados como agro-negócios (*agribusiness*).

El concepto de *agribusiness*, conforme observó Graziano da Silva (1996) no puede ser apenas una descripción estática de las relaciones existentes de la hacienda a la industria, debiendo, por tanto, llevar en cuenta el progreso técnico que da la tónica en esas relaciones. De cierta forma, dentro de esa propuesta se encuentra el marco analítico de Goodman *et alli* (1990) que considera el avance del capitalismo, y por tanto de la industria, en actividades típicas de la agricultura, a través de los procesos que llamo de “*apropiaciónismo*” y “*substitucionismo*”, donde la agroindustria se utiliza del progreso biotecnológico desarrollado en el propio sector industrial con este propósito.

Consecuentemente, en la medida que el capital agroindustrial avanza progresivamente integrando nuevas actividades en la cadena productiva, las inter-relaciones que se derivan a partir de esos procesos, implican en que la agroindustria se transforme en un macro-complejo agroindustrial sin fronteras, e por su vez, llevando a una concentración de capitales afines. Así, los mercados agroindustriales pasan a componer una estructura de oligopolio, con pocos y inmensos participantes, dentro de un proceso de competición amparado por largas barreras a la entrada o permanencia de nuevas firmas en la industria, posibilitando a las grandes empresas establecidas un alto “poder de monopolio”.

Ese proceso es denominado de “condición de entrada difícil” por Bain (1956), y que es al mismo tiempo una condición estructural, la medida en que las “firmas establecidas” en una determinada industria, posean ventajas técnicas y financieras en relaciones a las “nuevas firmas”. En ese sentido, para Possas (1987) las barreras a la entrada determinan un padrón de concurrencia que es establecido en la industria o mercado, a través del tipo del producto, de los requerimientos tecnológicos de la estructura productiva o de la estrategia competitiva, a través de políticas de precios, ventas y de expansión de la firma establecida.

Aún dentro de ese enfoque, se observan algunos estudios sobre tendencias de innovación junto a las firmas, en torno de “alianzas tecnológicas” (*joint-ventures*) y que se encuentran en larga utiliza-

ción en las principales economías capitalistas “y deben ser vistas como una nueva forma de organización o de configuración de la concurrencia oligopolista”, (Coutinho, 1992:84).

Por otro lado, el estudio de Pérez (1992), en la tradición Neo-schumpeteriana, propone el rompimiento de uno determinado padrón de concurrencia y, por consecuencia, una mudanza de la condición de entrada mediante la reestructuración de la producción, en términos de un nuevo paradigma. Para tanto, Pérez elabora el concepto de “paradigma tecnoeconómico” que agrega los aspectos tecnológicos y organizacionales direccionados a una firma, industria o gobierno, y que se traducen en un conjunto de posibilidades técnicas y humanas que permiten renovar y transformar el paradigma tecnológico de industrias maduras existentes. El aspecto principal del *paradigma* estaría centrado en una producción flexible y adaptable a las necesidades del mercado o de los consumidores.

Por fin, otro marco teórico en torno de las barreras estructurales es encontrado en los estudios de la Nueva Economía Institucional, notadamente en relación a la Teoría de los Costos de Transacción (TCT), a partir de Coase (1937). Para ese autor, la importancia de la analice de los costos de transacción está intrínsecamente relacionada a la analice de la firma, a partir de su génesis. En ese sentido, “*mais do que uma simples decisão racional de comparação de custos, mas ainda assim dentro do método de análise neoclássica, a firma justificaria a sua existência a partir de elementos subjetivos e do conhecimento parcial dos agentes sobre as características do mercado e das transações envolvidas*”, (Medeiros e Belik, 2000:3-4).

Con efecto, costos de transacción elevados podrían ser resultado de la necesidad de manutención de un sistema de informaciones de mercado y de mecanismos de prevenciones con relación a los demás agentes que negocian en ese mercado. En términos bien sumariados, la TCT estaría direccionada a las decisiones racionales tomadas por los agentes en un ambiente competitivo que arrojen elementos subjetivos e conocimiento parcial. En ese caso, como mecanismos de prevención a oportunismos practicados por los demás agentes que negocian en el mercado, la firma estaría se resguardando o se preveniendo, a través de la internalización de ciertas actividades operacionales, principalmente, cuando las condiciones de la producción abarcan activos específicos, transacciones frecuentes o, mismo, riesgos.

3.- El mercado de jugos concentrados y la Paraná Citrus

Las diversas estadísticas mundiales demuestran que en la fruticultura, los cítricos como la naranja, tangerina, limones y limas, se destacan en la producción agrícola, con una participación en torno de 22%. En ese grupo, la naranja por ser la más conocida es, por eso, la más producida. Aunque países como China, México, España, Italia, Israel, Cuba sean productores de naranjas, el porcentual de distribución de la producción es bastante desigual. Entre los países productores Brasil (29,6%) y EE.UU. (15,7%) se destacan por haberen sido responsables en cerca de 55% de la producción mundial de la zafra 1998/99, conforme los datos de la FAO, citados por la ABECITRUS (2001). En Brasil, la cultura de la naranja tiene también una distribución productiva desigual entre los estados. La Tabla 1 presenta los principales estados productores de naranja, en el período de 1980 hasta 2000.

Tabla 1. BRASIL. Principales estados productores de naranja. 1980-2000/01

En 1.000 cajas de 40,8 Kg

ESTADOS	AÑOS				
	1980	1985	1990	1995	2000/01 ^b
<i>São Paulo</i>	156.790	218.000	262.500	322.300	386.874
<i>Sergipe</i>	9.584	11.694	14.699	13.556	13.793
<i>Bahia</i>	3.386	4.992	8.464	14.960	14.685
<i>M. Gerais</i>	7.258	7.789	8.080	9.172	11.145
<i>Rio G. Sul</i>	7.292	7.085	8.225	8.684	8.663
<i>Paraná^a</i>	0	1.470	1.995	5.202	5.739
<i>R. Janeiro</i>	9.288	8.817	9.799	2.944	3.672
<i>Goiás</i>	0	754	10.32	2.159	2.848
Otros	23.789	6.705	2.787	8.433	13.719
TOTAL	217.387	267.306	317.581	387.410	461.138

Fuente: ABECITRUS. a) 1990/95 IBGE; SEAB/DERAL. feb. 1998, v. 24, n. 2; b) IBGE [Internef].

Es fácil verificar que el estado donde se concentra la citricultura es *São Paulo*, y responde en media por 82% de la producción brasileña. De la misma forma la producción de jugo de naranja está concentrada en ese estado, conforme se observa en la Tabla 2.

Tabla 2. Producción, procesamiento y consumo de naranja

Zafras 1990/91-2000/01.

En 1.000 cajas de 40,8 Kg

ZAFRAS	PRODUCCIÓN (1)		PROCESAMIENTO (2)		CONSUMO INTERNO (3) (1-2)	
	<i>S. Paulo</i> ^a	<i>Paraná</i> ^b	<i>S. Paulo</i>	<i>Paraná</i> ^c	<i>S. Paulo</i>	<i>Paraná</i> ^d
1990/91	262.700	1.850	210.000	-	50.800	1.850
1991/92	285.500	1.995	225.000	-	57.800	1.995
1992/93	300.000	4.119	265.000	-	33.000	4.119
1993/94	307.000	5.190	240.000	-	65.000	5.190
1994/95	311.000	4.964	242.700	333	65.000	4.631
1995/96	357.300	5.202	259.100	1.013	95.000	4.189
1996/97	363.000	6.776	268.100	1.776	93.000	5.000
1997/98	428.000	9.097	318.000	2.258	110.000	6.839
1998/99	330.000	n.d.	279.000	1.749	51.000	-
1999/00	388.000	5.739	280.000	5.569	108.000	170
2000/01	355.000	6.000	265.000	4.972	90.000	1.028

Fuente: a) ABECITRUS. b) IBGE; SEAB-DERAL. c) Elaboración propia. d) Consumo aparente.

En ese caso, la producción de jugo de naranja concentrado del estado paulista, está circunscrita básicamente en torno de *Araraquara*, *Bebedouro* y *Matão*. Consecuentemente, las exportaciones brasileñas tienen la misma origen, cuyo estado de *São Paulo* tiene sido responsable por 95% de la producción y exportación de jugo concentrado (Tabla 3). De acuerdo con la ABECITRUS, los principales mercados compradores del jugo de naranja brasileño, de la zafra 2001/02, fueran la Unión Europea (71%), NAFTA (12%), Asia (12%) y otros (5%), incluyendo el MERCOSUR en torno de 0,2%.

Tabla 3. Exportaciones de jugo de naranja concentrado. 1990/91-2001/02. (En t)

ZAFRAS	EXPORTACIONES	
	SANTOS ^a	PARANAGUÁ ^b
1990/91	786.000	-
1991/92	952.000	-
1992/93	1.045.000	-
1993/94	1.034.000	1.237
1994/95	1.024.000	3.755
1995/96	1.031.000	6.579
1996/97	1.138.000	8.363
1997/98	1.217.000	6.600
1998/99	1.096.000	21.018
1999/00	1.130.998	18.765
2000/01	1.234.274	6.368
2001/02	1.055.266	n.d.

Fuente: a) *ABECITRUS, SECEX*. b) *Paraná Citrus* (año)

Conforme puede ser observado, la participación de la *Paraná Citrus S.A.* en el mercado externo es inexpresivo, haya vista el tamaño de su planta industrial y el corto espacio de tiempo de su ingreso en esa agroindustria oligopolista. Sin embargo, dos factores contribuirán para el aumento de la producción de jugo concentrado y derivados, y consecuente aumento de las exportaciones de las zafras 98/99 y 99/00. En primer lugar, el aspecto fundamental de ese crecimiento está centralizado en la maduración productiva de esa agricultura, la cual atingió en las últimas zafras a su plena capacidad de producción. El segundo factor está centralizado en la cuestión organizacional y operacional de la empresa, en términos de optimización de la planta industrial, o sea, en la producción industrial de las dos últimas zafras, están computados el estrujamiento de naranjas adquiridos de terceros, en la condición de no-cooperados.

La Tabla 4 presenta el *ranking* del mercado de jugo cítricos concentrados, según la receta operacional líquida (ROL) de las empresas agroindustriales, cuyo ordenamiento evidencia el alto "poder de monopolio" practicado por las firmas procesadoras paulistas.

Tabla 4. Ranking del segmento jugos concentrados, según el ROL. 1990-2000/01

ORDEN	AÑOS / EMPRESAS					
	1990	1992	1994/95	1998/99	1999/00	2000/01
1	<i>Citrosuco Paulista</i>	<i>Citrosuco Paulista</i>	<i>Frutesp</i>	<i>Coinbra</i>	<i>Coinbra</i>	<i>Coinbra</i>
2	<i>Cutrale</i>	<i>Frutesp</i>	<i>CTM Citrus</i>	<i>Citrosuco Paulista</i>	<i>Citrosuco Paulista</i>	<i>Citrosuco Paulista</i>
3	<i>Frutesp</i>	<i>Frutropic</i>	<i>B. Peres</i>	<i>Coinbra Frutesp</i>	<i>Coinbra Frutesp</i>	<i>Coinbra Frutesp</i>
4	<i>Frutropic</i>	<i>C. Pectina</i>	<i>Bascitrus</i>	<i>CTM Citrus</i>	<i>CTM Citrus</i>	<i>Arosuco</i>
5	<i>C. Pectina</i>	<i>Citrovita</i>	<i>Cambuhy</i>	<i>Bascitrus</i>	<i>Sucorrico</i>	<i>Sucorrico</i>
6	<i>Suvalan</i>	<i>Comcitrus</i>	<i>Central Citrus</i>	<i>Dafruta^a</i>	<i>Arosuco</i>	<i>Bascitrus</i>
7	<i>Central Citrus</i>	<i>Bascitrus</i>	-	<i>CCB Citricos^a</i>	<i>Dafruta^a</i>	<i>CTM Citrus</i>
8	<i>B. Peres</i>	<i>Central Citrus</i>	-	<i>Bonsuco</i>	<i>Pomar</i>	<i>Pomar</i>
9	<i>Amafrutas^a</i>	<i>Pomar</i>	-	<i>Golden Fruit^a</i>	<i>Botucatu Citrus</i>	<i>Dafruta^a</i>
10	<i>Pomar</i>	<i>Amafrutas^a</i>	-	<i>Amafrutas^a</i>	<i>Niagro Nichirei^a</i>	<i>CCB Citricos^a</i>

Fuente: *Gazeta Mercantil. BALANÇO ANUAL* (diversos números).

Nota: a) Estados del Norte y Nordeste.

Como consecuencia, ese poder de mercado oriundo del padrón de concurrencia practicado en el segmento de jugo de naranja concentrado y derivados, implica en que el ingreso y la permanencia en ese sector tenga un alto "costo de lucha" para las firmas recién establecidas, en la medida que la tecnología y los equipamientos empleados en la producción son mundialmente conocidos, por componer una industria considerada tecnológicamente madura, por el producto ser homogéneo y por el precio ser acotado por Bolsas de mercancías (*commodities*).

3.1. El proceso competitivo de la "Paraná Citrus S.A.

Con la finalidad de rescatar el proceso de constitución de la *Paraná Citrus S.A.*, son presentadas algunas informaciones sobre el origen de esa empresa.

La asociación entre la *Cocamar* (Cooperativa de cafeteros y agropecuarios de Maringa Ltda.), *Copagra* (Cooperativa agraria de cafeteros de Nova Londrina) y con la *Albertson Group Brazil Inc.*, empresa agroindustrial americana, resultó en la *joint venture* entre capitales cooperativos y privados, donde se constituyó en septiembre de 1989, la *Citrocoop Citros Concentrados* en el municipio de *Paranavai* en el noroeste de la provincia del Paraná.

El objetivo de esa obra se centra en la instalación de toda una estructura ligada al procesamiento de naranja, comprendiendo desde la implantación de los pomares hasta la comercialización del jugo concentrado congelado y demás subproductos. Todavía, por se tratar de un mercado altamente competitivo, principalmente el mercado externo, los riesgos y las barreras a la entrada se tornaban prohibitivo a la *Citrocoop Citros* operar individualmente, lo que llevo esa empresa buscar un socio extranjero y así viabilizar la producción y la comercialización de sus productos, en un panorama de creciente globalización. Sin embargo, hasta 1994 la empresa opera prácticamente con una unidad de tratamiento, selección y embalaje de naranjas (*packing house*) en una área de 4.300 m².

En el mes de Enero de 1995 fue efectuada la transformación de esa empresa, de sociedad por cuota limitada de capital para sociedad anónima de capital cerrado, cuya razón social pasó a ser *Paraná Citrus S.A.*, siendo el capital social distribuido de esa forma: *Cocamar Participações S.A.* (57,2%), *Copagra Ltda.* (4,4%), *Fundo de Desenvolvimento Econômico-Banco do Estado do Paraná S.A.* (34%), y *Albertson Group Brazil Inc.* (4,4%). De ese modo la capacidad operacional de la *Paraná Citrus* es de 14 extractoras, lo que la caracteriza como una empresa de pequeño porte, dentro de un intervalo de hasta 50 extractoras.

Todavía, en el año de 2000 ocurrió una nueva división accionaria motivada por cuestiones administrativas entre la directoria y líderes cooperativos ligados a la citricultura regional. Esto implicó en la reestructuración administrativa de la *Paraná Citrus S.A.* con la creación de la *Cocamar Ltda.* con sede en la ciudad de Maringa y capital accionarlo de 61,3%, a medida que ella incorporó la empresa *Cocamar Participações S.A.*. Ocurrió modificación también en el capital societario de la cooperativa *Copagra* (4,7%) con la salida de la empresa *Albertson Group Brazil Inc.* de esa sociedad. Aunque la empresa tiene una capacidad instalada de 14 extractoras, que posibilitan la producción de 18.500 t de jugo concentrado, 600 t de óleo esencial, 300 t de *D'limonene* y 92.000 t de bagazo, la transformación de la zafra de 2001/2002 ocupará en torno de 50% de esa capacidad, haya vista la salida de 30% de productores-asociados y la reducción típica de zafra ocasionada por factores climáticos.

Por otro lado, esa división societaria de la *Paraná Citrus S.A.* lleva a la creación de una nueva empresa procesadora de jugo de naranja, también en *Paranavai*, de propiedad de los productores-

asociados egresos, con una capacidad instalada de 7 extractoras. Aunque esa nueva empresa se encuentre en fase de adaptación estructural y mercadológica, bien como sofriendo los mismos reveses del clima, en termos de disminución de la oferta de materia-prima, por cierto sus operaciones implicarán en la mudanza del padrón competitivo regional, aunque en el medio plazo.

La decisión de ese grupo en ese momento es en el mínimo instigante (sino, inquietante): ¿Lo que llevo éstos productores de naranja a (re)ingresaren en el sector, con la instalación de una nueva empresa procesadora de jugo de naranja? ¿Ese ingreso estaría fundamentado en “informaciones asimétricas” de mercado o esa decisión fue inducida por fuerza de los activos específicos constituidos por sus pomares en plena producción? Esas cuestiones son posibles de (futura) investigación.

Otro factor también a ser considerado con relación a mudanza del padrón competitivo regional, dentro del marco analítico de BAIN (1956), se refiere a instalación de una nueva empresa procesadora de jugo de naranja concentrado, de propiedad de la Cooperativa *COROL*, en la ciudad de *Rolándia*, al norte de Parana, con capacidad operacional en torno de 8 extractoras. ¿Habrías igualmente en esa decisión, aspectos de informaciones asimétricas o de apenas expansión horizontal de sus actividades?

Con esas observaciones es posible constatar que se está formando un padrón competitivo [a]típico en la región norte/noroeste de Parana, estructurado en torno de pequeñas firmas, casi que micro-empresas procesadoras de jugo, si levado en cuenta la capacidad instalada a partir del número de extractoras en operación.

Así, se observa que la participación de la *Paraná Citrus S.A.* con relación a la producción brasileña de jugo de naranja concentrado es bastante reducida. La Tabla 5 presenta esos números.

Tabla 5. Producción industrial. 1994/2001

AÑO	PRODUCCIÓN (t)		
	Jugo Conc.	Óleo Esencial	<i>D'Limonene</i>
1994	1.237	0	0
1995	3.755	24	0
1996	6.579	295	40
1997	8.363	238	60
1998	6.600	212	45
1999	21.018	436	108
2000	18.765	395	105
2001	6.368	299	61

Fuente: *Paraná Citrus; Cocamar Ltda.*

Vale resaltar que, independientemente de la participación relativa de la *Paraná Citrus S.A.* en el segmento de jugos cítricos, esa pequeña parcela productiva fue responsable por su ingreso en ese mercado oligopolístico, altamente concentrado, de manera a transponer algunas barreras impostas por las grandes empresas del sector, para eso se utilizó de la sociedad (*joint venture*) con la firma *Albertson Group Brazil Inc.* que tiene una larga experiencia de comercialización en los mercados europeo, norte-americano y asiático.

Pero, el estudio de Medeiros (1999) mostró que el sector cítrico brasileño tiene las características típicas de un oligopolio concentrado, dado que está estructurado por pocas y grandes firmas responsables por la producción de jugo concentrado. En ese tipo de mercado, las empresas establecidas crean enormes barreras técnicas o comerciales, que tornan difícil el ingreso (o la permanencia) de nuevos competidores. Como consecuencia, ese padrón de concurrencia existente en el segmento de jugo de naranja concentrado y de derivados, implica en que la permanencia en ese mercado tenga un alto costo de transacción para las nuevas firmas ingresantes, notadamente en términos de activos específicos.

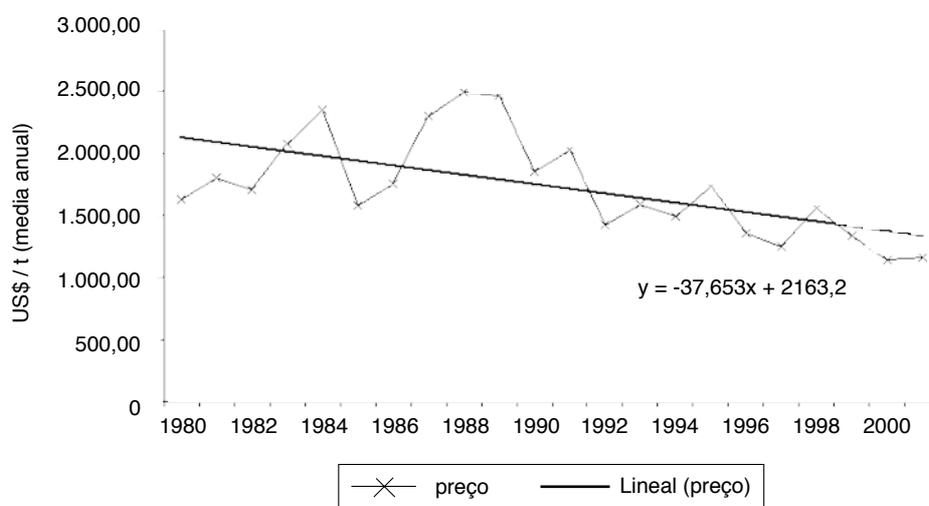
Sin embargo, aunque especulativamente, está pareciendo que esa *joint venture* tiene una cierta especificidad en razón de tener como sociedad una empresa cooperativa, cuyo proceso de gestión contiene algunas características propias, en términos del doble papel ejercido por el asociado y notadamente por su visión de “corto plazo”.

Por otro lado, complementando ese cuadro de no-certeza cuanto la viabilidad económica de esa *joint venture*, es sabido que la tecnología y los equipamientos empleados en la producción de jugo concentrado es mundialmente conocidos, que ya caracteriza como una industria “tecnológicamente madura”. Esto implica en que la tecnología empleada en este proceso industrial tiene los mismos principios en términos de extracción, evaporación-concentración y congelamiento del jugo. En relación al producto, por el hecho de ser “homogéneo” y el precio ser acotado por bolsa(s) de mercancías (*commodities*), poca cosa puede ser “innovada”, en la medida que el control de calidad debe estar de acuerdo con los padrones internacionales de color y sabor, mediante la concentración (*brix*) y dulzura del jugo (*ratio*). Esto es confirmado en análisis reciente realizada por Souza (2001:8-10).

4.- Las perspectivas del sector

Los datos obtenidos junto a ABECITRUS (2001) revelan aumentos en la oferta de naranja en las regiones de *São Paulo* y *Flórida (EE.UU.)* en la década de 90. La zafra americana que se iniciará en octubre próximo, tenga una estimativa de cosecha de la orden de 241 millones de cajas de naranja. Ese facto implicó en que las rentas con las exportaciones brasileñas de jugo disminuyesen, a partir de la reducción de los precios medios del jugo de naranja concentrado. Cuando se observa el histórico del precio del jugo concentrado en la Bolsa de Nueva York, se percibe claramente que ocurrió una reducción en esos precios, de forma mas acentuada a partir de 1993 (gráfico 1).

Gráfico 1. Evolución de los precios del jugo de naranja concentrado. Bolsa de Nueva York. 1980/2001



El estudio de Melo (1999) enseñaba para una recuperación en los precios internacionales del jugo de naranja concentrado, en función de una mudanza de la política de cambio en el año de 1997. Todavía, ese escenario positivo no pasó de un breve fenómeno coyuntural.

Paralelamente, viene aumentando de año en año, el consumo norte-americano de jugo de naranja no-concentrado (*not from concentrate - NFC*) proveniente de intensas campañas de *marketing*, bien como del incentivo al plantío de nuevas árboles en la región de la Florida (EE.UU.). Como consecuencia, se observa que el desempeño de las exportaciones brasileñas de jugo en los últimos años, tiene permanecido abajo de las expectativas. Después de un cierto calentamiento ocurrido al inicio de los años 90, se verifica que a partir de las zafas 92/93 el volumen de las exportaciones tienen se estabilizado en torno de 1,1 millón de toneladas. La Unión Europea, principal importadora, fue la que más redució la demanda en volumen absoluto, notadamente en los años 98/00 (ABECITRUS, 2001).

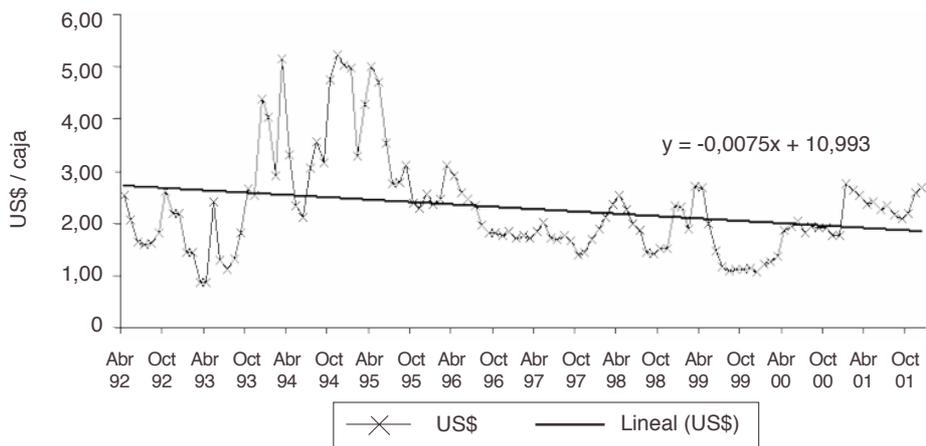
De ese modo y de alguna manera indicando el desequilibrio en ese mercado, las informaciones divulgadas por el departamento de agricultura americano (USDA) proyectan un aumento en la producción mundial de jugo de naranja relativo a zafas 00/01, en virtud del aumento de 8% en la producción de naranja. Estimase que debe ocurrir un aumento en la producción de EE.UU. y España, siendo actualmente los principales países productores del Hemisferio Norte.

Por otro lado, conforme ya registrado, es creciente la producción de jugo no-concentrado (SNC) en el mercado americano, a través de la mudanza del comportamiento del consumidor, lo que por su vez está modificando la estructura de la producción y comercialización del sector citrícola. La producción del SNC en Florida creció 139% durante los años 90, en cuanto la zafra de la naranja creció 41% (ídem). En Canadá, desde 1995 la importación de jugo no-concentrado es creciente, actualmente estando en torno de 75% (Boteon, marzo 2000:40).

Ese cuadro viene demostrar que mudanzas de hábitos de consumo en el mercado internacional, direccionados a productos más naturales, están limitando el crecimiento del mercado de jugo concentrado en los países con renta *per capita* mas elevada. En ese sentido, se encuentra en crecimiento en los mercados americano y europeo, ayudado por amplias campañas publicitarias, una variedad de jugos de naranja helados, dentro del paradigma *toyotista de producción flexible*, disponibles desde la "combinación" de jugo de naranja pasteurizado con otras frutas, hasta jugos de naranja con la adición de calcio, ferro y vitaminas (Souza, 2001:10).

Dentro de ese cuadro, debe ser observado la tendencia de reducción de los precios recibidos por los productores de naranja. El gráfico 2 presenta un comportamiento en torno de esos precios, notadamente a partir de 1996.

Gráfico 2. PARANÁ. Precios medios recibidos por los productores de naranja. 1992/2001



En principio, llevando en cuenta el comportamiento de los precios, tanto al nivel internacional cuanto al nivel nacional, se observa una cierta tendencia de queda a partir de la linearización de esos precios. En ese sentido, para que se pose analizar con mayor rigor científico, se encuentra en desarrollo un estudio en torno de la competitividad e rentabilidad de la producción de jugo de naranja concentrado. En un primer momento sería utilizado el método de la co-integración para determinar una competitividad y rentabilidad de la producción de "citrus" a través de operaciones en la Bolsa del mercado futuro, de forma a compensar posibles pierda directas de la producción. Enseguida, el teste de co-integración permitiría identificar posibles momentos de retornos positivos al largo del ciclo productivo, comparando los precios nacionales con los precios de la Bolsa del mercado futuro (BMF) de los otros países.

5.- Consideraciones finales

El objetivo de este estudio fue una tentativa de analizar el proceso de expansión vertical de la cooperativa *Cocamar* a través de la constitución y consolidación de una *joint venture* agroindustrial para la producción de jugo de naranja concentrado, en la región noroeste de Parana. Por esa razón, la estrategia competitiva utilizada por la *Cocamar* para ingresar en ese mercado, fue la formación de un consorcio entre capitales cooperativos y privados, a partir de la asociación con la cooperativa *Copagra* y con la empresa *Albertson Group Brazil Inc.*. La estrategia o ventaja competitiva, de manera mas concreta, conducía a la asociación con una firma extranjera que posee una larga experiencia de comercialización en los mercados europeo, norte-americano y asiático - grandes consumidores de jugo de naranja concentrado. Esto porque, en la agroindustria de jugo de naranja concentrado, las “innovaciones en la comercialización” son las más considerables, dado que la tecnología del proceso industrial, aunque moderna, son común a la todas ellas, en la medida que el producto (jugo concentrado) es homogéneo.

Los datos estadísticos del mercado de jugo de naranja concentrado permitirán observar que la Provincia de *São Paulo* concentra la producción y la industrialización de la naranja brasileña, bien como viene respondiendo por 95% de las exportaciones a los principales mercados internacionales. En un primer momento caberla rever si la constitución de esa *joint venture* agroindustrial tenía proporcionado algún tipo de ventaja competitiva para la *Paraná Citrus S.A.*, ya que, a principio, lo aspecto más relevante en torno de esa alianza agroindustrial cooperativa diría respecto a su inserción productiva en esa industria, por el facto de haber rompido algunas barreras a la entrada de nuevas firmas, en un mercado altamente competitivo.

Con efecto, las analices realizadas vieran demostrar que el mercado brasileño de jugo concentrado es efectivamente un oligopolio concentrado y altamente competitivo. Como consecuencia, los datos de la producción y procesamiento industrial de naranjas de la *Paraná Citrus* evidenciaran que su participación relativa en la cadena agroindustrial cítrica brasileña es inexpresiva, notadamente en el procesamiento y exportación de jugos, aunque se considere la producción y exportación de las últimas zafas (1998/99 e 1999/00).

Esto significa que el espacio competitivo actualmente ocupado por la *Paraná Citrus S.A.* es excesivamente restricto, indicando que esa estrategia competitiva adoptada, en torno de una alianza, no está siendo un instrumento del planeamiento de largo plazo, en la medida que las probables “ventajas absolutas de costos” estarían unidas a las “economías de escalas” de producción, las cuales están distantes de haber sido efectivadas, en función del tamaño de su planta industrial a partir del número de extractoras instaladas.

Este aspecto se torna más inquietante, sino evidente, a medida que ocurrió una reducción en la oferta de naranjas en torno de 30%, a partir de 2000, con la salida de una parte de los productores-asociados, con implicación inmediata en el proceso de estrujamiento y producción de jugo de esa agroindustria. Otro aspecto que también debe ser considerado en esa analice, es la salida de la empresa extranjera de la sociedad, esto porque, una de las justificativas de esa alianza internacional diría respecto a su larga experiencia de comercialización en los mercados extranjeros.

Por otro lado, la división del capital societario determinó que los productores-asociados egresos creasen otra empresa procesadora de jugos de naranja en la región, principalmente por factores locales y económicos, a medida que los pomares se constituyen activos específicos para esos productores. Esa decisión implicó no solamente en mudanza en el padrón competitivo regional, como también en la ociosidad relativa de la capacidad productiva de ambas agroindustrias. Teóricamente, la existencia de activos específicos por si mismo justificaría la manutención de altos costos de transacción, tanto para la firma establecida cuanto para las firmas ingresantes.

Otro factor a ser considerado con relación a la mudanza del padrón competitivo regional, se refiere a la instalación de una nueva empresa procesadora de jugo de naranja concentrado, de propiedad de la Cooperativa *COROL*, en el norte de Parana, con capacidad operacional en torno de 8 extractoras.

Como puede ser notado, es posible evidenciar que está se formando un padrón competitivo atípico en la región norte/noroeste paranaense, cuyo mercado está estructurado en torno de pequeñas firmas, casi que micro-empresas procesadoras de jugo, al se considerar la capacidad instalada de esas agroindustrias, a partir del número de extractoras en operación.

Finalmente, algunas cuestiones son colocadas más a título de reflexión y debate: i) ¿es posible a la *Paraná Citrus* romper con el paradigma competitivo actual, estructurado en torno de la producción de jugo en grande escala y costos decrecientes? ; ii) como corolario, ¿habría ventajas competitivas en los mercados externo y interno, dentro del nuevo paradigma, a través de una "producción flexible" adaptada a las necesidades del mercado consumidor en termos de "diferenciación de productos" - jugo no-concentrado, *mix* de sabores o jugos vitaminados?, iii) en caso afirmativo, ¿como permanecerían las inversiones realizadas en la formación de ese parque industrial y pomares consolidados en torno de la producción de jugo de naranja concentrado y que se configuran en "activos específicos" ?

6.- Bibliografía

- ABECITRUS. *Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos*. São Paulo. 2002. En: <http://www.abecitrus.com.br>
- BAIN, Joe. *Barriers to new competition*. Cambridge, Mass.: Harvard U. P., 1956.
- BOTEON, M. Setor Citrícola. *Preços Agrícolas*, Campinas, ESALQ/USP, marzo 2000, nº 161, p. 40.
- COASE, R. H. The nature of the firm. En: WILLIAMSON, O. E. & WINTER, S. (eds.). *The Nature of the firm: origin, evolution and development*. Oxford: Oxford University Press, 1991. (1ª ed. 1937).
- COUTINHO, Luciano. A Terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudanças. *Economia e Sociedade*. Campinas: UNICAMP. IE., agosto 1992, nº 1, pp. 69-87.
- GOODMAN, David E., et alli. *Da lavoura às biotecnologias*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- GRAZIANO DA SILVA, José. Complexos agroindustriais e outros complexos. En: *A Nova dinâmica da agricultura brasileira*. Campinas: IE/UNICAMP, 1996.
- MEDEIROS, Natalino H. A Competição Schumpeteriana e a organização cooperativa: o caso da Cocamar. São Paulo. FEA/USP. 1995 (*Tese de Doutorado*).
- MEDEIROS, Natalino H. *Um joint-venture agroindustrial: o caso da Cocamar Citrus*. En: XX Simpósio de Gestão e Inovação Tecnológica, 1998, São Paulo. *Anais ...* São Paulo: FEA/NPGT/USP. 1998. CD-ROM.
- MEDEIROS, Natalino H. *Alianças estratégicas e barreiras à entrada na indústria de suco concentrado de laranja*. En: IV Encontro de Economia Política, 1999, Porto Alegre. *Anais ...* Porto Alegre: SEP. 1999. CD-ROM.
- MEDEIROS, Natalino H.; BELIK, Walter. *Alianças estratégicas na agroindústria de suco concentrado de laranja: um estudo revisitado*. En: XXXVIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2000, Rio de Janeiro. *Anais ...* Brasília: SOBER, 2000. CD-ROM.
- MELO, Fernando H. de. Recuperação da rentabilidade da citricultura brasileira. *Preços Agrícolas*, Campinas, ESALQ/USP, febrero 1999, nº 148, pp. 12-3.
- PÉREZ, Carlota. Cambio técnico, reestructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo. *El Trimestre Económico*, México, 1992, v. LIX, n. 1, pp. 23-64.
- POSSAS, Mario L. *Estruturas de mercado em oligopolio*. São Paulo: Hucitec, 1987.
- SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA E ABASTECIMENTO (SEAB). *Acompanhamento Sistemático da Produção*. Curitiba, DERAL, febrero 1998, v. 24, nº 2.
- SOUZA, André C. de. Frutas cítricas: singularidades do mercado. *Preços Agrícolas*, Campinas, ESALQ/USP, mayo-julio 2001, nº 173, pp. 8-10.