

ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DE COMPRA DE LARANJA DOS MAIORES *PACKING HOUSES* NO ESTADO DE SÃO PAULO: UM ESTUDO MULTICASOS SOBRE ARRANJOS HÍBRIDOS.

Analyses of Governance Structure for the Purchase of Oranges from the Largest Packing Houses in the State of São Paulo, Brazil: A Multi-Case Study on Hybrid Arrangements

RESUMO

Objetivou-se, neste trabalho, mostrar, através de um estudo multicasos, no estado de São Paulo, as principais estruturas de coordenação de negócios, utilizadas pelos maiores *packing houses* paulistas de laranja, para a compra da fruta de citricultores. Utilizando-se da abordagem de economia institucional, o trabalho analisa os processos de coordenação de compra da laranja dos seis maiores *packing houses* paulistas de laranja, localizados em diferentes regiões do cinturão citrícola do estado de São Paulo. Verifica-se que a estrutura de governança mais representativa na compra de laranja é a forma híbrida ou contratual, em que os contratos são complementados pela reputação e, em regiões com maior concorrência pela compra de laranja, também por arranjos caracterizados como redes relacionais, que são mais flexíveis, não formalizadas e de maior complexidade que a simples contratação formal.

Luiz Fernando Paulillo
Universidade Federal de São Carlos
dlfp@ufscar.br

Marcelo Costa Neves
Universidade de São Carlos
marcelocmneves@gmail.com

Recebido em 14/10/2014. Aprovado em 28/12/2015.
Avaliado pelo sistema *double blind review*
Avaliador científico: Daniel Carvalho de Rezende

ABSTRACT

In this study, we aimed at demonstrating, by means of a multi-case study, the main business coordination structures in the state of São Paulo, used by orange packing houses for purchasing fruit from citrus farmers. We verify that the most representative governance structure in orange purchase is the hybrid or contractual form, in which the contracts are complemented by reputation and, in regions with higher competition for orange purchase, as well as by arrangements characterized as relation networks, which are more flexible, non-formalized and of higher complexity than the simple formal contract.

Palavras-Chave: Citricultura, negociação, mercado, estratégia, contrato.

Keywords: Citrus, negotiation, market, strategy, contract.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil possui significativa participação na oferta mundial de suco de laranja. Apenas o estado de São Paulo concentra 70% da área de 834 mil hectares com pés de laranja (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2012). A adaptação ao clima e ao solo, os investimentos em pesquisa e infraestrutura e os financiamentos subsidiados das primeiras unidades processadoras de suco nos anos 60 e 70 garantiram a hegemonia do estado de São Paulo na produção da fruta. As crises de produção de laranja no estado da Flórida (Estados Unidos) mantiveram por diversos anos os altos preços do suco de laranja no mercado internacional nas décadas de 70 e 80. Isso contribuiu para a consolidação do complexo agroindustrial citrícola brasileiro (PAULILLO, 2006, p. 20-21).

A venda de laranja para a indústria de suco domina o estado de São Paulo desde os anos 60. A safra de 2011/12 pode servir de referência, já que 85% da colheita foi processada industrialmente. Participam, neste percentual relevante, os pomares próprios das empresas de suco. Apenas o restante foi disponibilizado internamente para o mercado de fruta de mesa. O grau de participação industrial na safra citrícola brasileira não se altera muito entre um ano e outro desde a década de 70 (PAULILLO, 2006, p. 23-24).

A citricultura independente – isto é, os pomares que não são propriedade da indústria – continua com dificuldades na comercialização da laranja e perdendo participação na venda para o setor processador de suco desde os anos 90. As três grandes processadoras estão aumentando a participação no total de pomares paulistas e concentrando

cada vez mais a industrialização do suco – por meio de fusões e aquisições (PAULILLO, 2006, p. 32-49).

O atual sistema de produção industrial, que incentiva a produção baseada na economia de escala, rendimento por hectare, aliado ao avanço de pragas e doenças e a integração vertical para trás da indústria de suco, tem corroborado para a saída de pequenos citricultores da atividade. Somente entre 2001 e 2009 houve uma redução no número de citricultores que possuíam menos de 10 mil pés de laranja na ordem de 15% (NEVES et al., 2011).

Uma das opções levantadas para o citricultor que deseja continuar na atividade é a produção voltada para o mercado de fruta de mesa, já que este exige um manejo do pomar diferenciado da laranja para industrialização. Esse tipo de citricultura é bem desenvolvido em países como Argentina, Itália, Espanha e África do Sul, tradicionais nesse setor.

O mercado nacional de fruta fresca tem, como um de seus agentes fundamentais na cadeia, a casa de embalagem (*packing house*) - responsável pelo beneficiamento da fruta para comercialização. São empresas distribuídas pelo cinturão citrícola brasileiro (estado de São Paulo e triângulo mineiro) e que são responsáveis por milhares de transações durante a safra e a entressafra.

Em função da grande participação industrial na citricultura, quase todos os trabalhos de economia publicados sobre o setor citrícola brasileiro adotam, como objeto de estudo, o mercado e as transações de laranja para o processamento, como Mello (2008), Paulillo, Vieira e Almeida (2006) e Vieira (1998). São poucos estudos econômicos sobre o mercado citrícola brasileiro de laranja de mesa.

Assim, através do arcabouço teórico da Nova Economia Institucional (NEI), mais especificamente a abordagem sobre Economia dos Custos de Transação (ECT), o presente trabalho analisa as relações estabelecidas entre os seis maiores *packing houses* do estado de São Paulo e os seus fornecedores de fruta (citricultores independentes).

2 ECONOMIA INSTITUCIONAL: COORDENAÇÕES E CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Nova Economia Institucional (NEI) surgiu como uma crítica a determinados pressupostos da abordagem teórica da economia neoclássica, tais como racionalidade limitada dos agentes econômicos e a existência de informação completa e homogeneamente acessível. Como

também reconheceu a transação como uma importante unidade de análise para o estudo do comportamento da firma e a tomada de decisão do empresário, juntamente com uma variedade de estruturas de coordenação para tentar as harmonias nas trocas (MELLO, 2008).

Ainda nesse período, o trabalho de Ronald Coase teve a mais importante contribuição para o início do que viria a ser chamado de Nova Economia Institucional. Enquanto na época os pensadores microeconômicos se preocupavam com a compreensão do mercado e o funcionamento do mecanismo de preços, Coase (1937), em *The Nature of the Firm*, lançou preocupações sobre a origem da firma.

Coase (1937 apud WILLIAMSON e WINTER, 1991) despertou o interesse pelas restrições nas transações econômicas dos agentes econômicos. Entre o mercado e a empresa, duas instituições econômicas clássicas, a transação merecia atenção para a compreensão do comportamento do empresário, já que os custos de transação não deviam ser negligenciados. Elementos considerados exógenos na análise econômica ortodoxa passaram a ser incorporados.

As ideias de Coase deram força ao movimento inicial, mas não eram facilmente observáveis e, menos ainda, mensuráveis. Foram necessárias outras contribuições para que NEI pudesse se firmar como uma teoria.

Buscando a elaboração de uma abordagem mais próxima da realidade, os teóricos da NEI observaram que as regras e normas (instituições formais) e convenções, crenças, tradições e rotinas (instituições informais) não poderiam ser negligenciadas no estudo do ambiente econômico e das adaptações dos empresários, dada sua influência não apenas sobre os custos de funcionamento da economia, mas também sobre a tecnologia e a eficiência da firma. Subjacente a esta percepção encontram-se os pressupostos básicos da NEI, a racionalidade limitada e o oportunismo do agente em qualquer negociação e a incerteza que expõe o agente ao risco tanto antes como após o acerto do negócio, já que as instituições formais e informais importam e influenciam a decisão do empresário em aderir ao negócio - no ato, em contratação ou integração (WILLIAMSON, 1985).

A racionalidade limitada gera uma situação de incerteza por causa da informação imperfeita gerada em processos assimétricos de troca de informações nos negócios entre os atores. Isso, por sua vez, favorece o oportunismo (intrínseco aos indivíduos - o que significa não poder esperar que todo agente cumpra com a promessa no negócio). O pressuposto não é de que todos os

agentes sejam desonestos, mas que é difícil prever o quanto eles são honestos ou desonestos. Isso, de modo geral, se manifesta através das manipulações dessas assimetrias de informações de uma parte visando a apropriação de benefícios da transação em detrimento da outra parte.

A Nova Economia Institucional estabeleceu-se como um programa de pesquisa que possui como elemento chave o estudo das instituições. O ambiente institucional e a estrutura de governança são os grandes níveis de análise. Essas duas correntes, apesar de tratar de níveis analíticos distintos, possuem o mesmo objeto de estudo: os custos de transação e o processo de definição da coordenação mais eficiente da negociação para a firma, em que o ambiente institucional ocupa posição de destaque no resultado econômico.

Ambas as correntes da NEI recorrem a conceitos comuns, em especial, custos de transação, instituições e organizações, além de possuírem preocupações e metodologias compatíveis. De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997), o ambiente institucional fornece o quadro fundamental de regras que condiciona o aparecimento e seleção de formas organizacionais. A estrutura de governança oferece a opção do empresário para a coordenação de cada negócio a partir de atributos relevantes, como as especificidades do negócio (ativo), a frequência de cada transação da empresa e a incerteza que envolve riscos pré e pós a definição da contratação do parceiro, serviço, etc. (WILLIAMSON, 1985, 1991).

A ECT fornece os microfundamentos ao estudo do ambiente institucional, ao mesmo tempo em que a visão macro estabelece a análise dos parâmetros macroinstitucionais em que toda a transação se referencia. Essa complementaridade une as duas correntes no corpo teórico denominado de a Nova Economia Institucional (NEI).

2.1 Estrutura de Governança e a Economia dos Custos de Transação (ECT)

Existem diversas definições para custo de transação, que vão desde a estabelecida por Coase, em que correspondem ao custo do empresário utilizar o mercado; ao exposto por Cheung, que os define como os custos de elaboração e negociação dos contratos, mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, monitoramento do desempenho e a organização de atividades.

Ao atribuir dimensões às transações, utilizando elementos objetivos e observáveis, Williamson conseguiu relacionar diferentes custos de transação com formas

organizacionais. Assim, ele pode deduzir o nível de custo de transação e qual seria a forma organizacional eficiente para reger essa determinada transação.

O objetivo fundamental da ECT é o de estudar o custo das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional. Assim, a unidade de análise fundamental passa a ser a transação, operação na qual são negociados direitos de propriedade (ZYLBERSZTAJN, 1995). É, resumidamente, o estudo das microinstituições.

A ECT procura explicar as diferentes formas organizacionais prevalecentes nos mercados, oferecendo uma teoria da firma, em que os indivíduos possuem racionalidade limitada e comportamento oportunista.

Na ECT, a organização dos mercados resulta da minimização dos custos de transação, que variam de acordo com os atributos dessas mesmas transações, que são: especificidade dos ativos envolvidos; frequência e duração das transações; complexidade e incerteza quanto aos resultados; dificuldades de mensuração do desempenho e das instituições (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Para Williamson (1991), existem três principais formas de governança, as quais diferem entre si quanto ao nível de incentivo para o cumprimento dos acordos e o nível do controle exercido sobre a negociação. São elas: Mercado, Híbrida e Hierárquica.

No Mercado, os incentivos são fortes e o ajuste se dá via preços. Há pouca necessidade de controles administrativos e os contratos são cumpridos sem riscos de comportamento oportunista.

Na forma híbrida, os incentivos são médios, visto que existem falhas de mercado que impossibilitam ajustes autônomos via preço. É então necessária a coordenação dos indivíduos dentro de sistemas de incentivos e contratos que coibam o comportamento oportunista e possam reduzir os custos de transação em ambiente de informação assimétrica.

Na estrutura hierárquica, os incentivos são fracos e existe forte impacto das falhas de mercado, a ponto de prejudicar o cumprimento de contratos sujeitos sempre à ação oportunista do agente. Neste ambiente, a barganha pode ser ineficiente e há necessidade de coordenação e imposição da autoridade para a busca de resultados eficientes.

Ménard (2002) detalha o modelo proposto por Williamson (1991), procurando melhor explicar as formas híbridas existentes. Uma grande quantidade de

transações que se encontra entre os arranjos institucionais de mercado e hierarquia são conhecidas como arranjos híbridos. Esses arranjos são denominados na literatura de inúmeras formas, tais como *clusters*, *networks*, *supplychain systems*, *administered channels*, *non standard contracts*.

Zylbersztajn (1995) observa que toda a forma organizacional não denominada mercado ou hierarquia é formalizada como híbrida, com arranjos institucionais complexos e inúmeras maneiras de ordenamento de contratos.

Para Ménard (2002), o modelo de Williamson (1991) é indicativo de que a escolha da coordenação do negócio para o empresário é singular, em que haverá sempre a governança mais eficiente para uma negociação. No entanto, ao revisar o modelo de Williamson (1991), Ménard (2002) abriu duas possibilidades importantes na agenda da NEI: 1) podem existir escolhas plurais e não singulares para as governanças mais adequadas (adaptadas ao ambiente institucional) a um negócio (como, por exemplo, mercado *spot* e contrato se apresentarem como opções eficientes e estáveis para o mesmo negócio do empresário; 2) as formas híbridas

podem apresentar complementaridades contratuais que ajudam a definição de uma governança mais complexa para o negócio e que, ainda, não possua toda a centralidade nas definições impostas pelo contrato – sendo que as complementaridades contratuais possíveis podem ser a confiança estabelecida entre as partes contratadas, a rede constituída de relações para o desenvolvimento do mesmo negócio, a liderança alcançada por uma das partes ou até a governança de quase integração (instituições *ad. hoc.*), conforme a Figura 1.

3 A CITRICULTURA DE MESA

Após a colheita na fazenda, a laranja segue basicamente dois destinos principais: o beneficiamento nos packing houses, de onde as frutas serão comercializadas in natura no mercado de fruta fresca, e o do processamento industrial do suco.

De acordo com dados do USDA (2013), a maior parte da produção brasileira da safra 2012/13 de laranja, 67%, foi destinada ao processamento industrial. O restante destinou-se ao mercado interno para ser consumida na forma de fruta fresca ou em suco pasteurizado, conforme a Tabela 1.

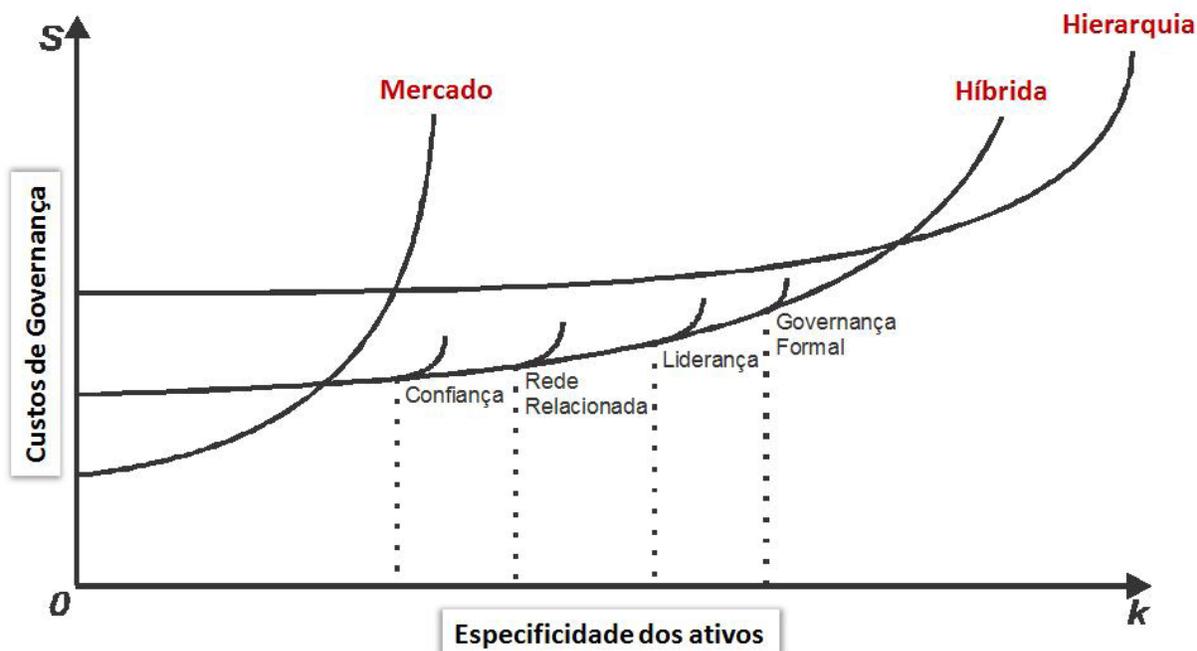


FIGURA 1 – Tipologia da organização híbrida

Fonte: Ménard (2002)

Já no estado de São Paulo, a participação do mercado de fruta fresca é menor. De acordo com relatório do USDA, na safra 2012/2013 o estado paulista destinou 19% de sua laranja para o mercado de fruta fresca, sendo o restante processado, conforme a Tabela 2.

No mercado de fruta fresca as vendas podem ser diretas aos agentes comerciais, mas o mais comum é a presença do intermediário. Existem alguns intermediários que agregam ao seu serviço a colheita e o beneficiamento, que são os packing houses.

Há também produtores que se verticalizam para frente, possuindo seu próprio packing house ou box nas Centrais de Abastecimentos (CEASA's), comercializando diretamente sua produção aos atacadistas ou a grandes redes supermercadistas, respectivamente. A relação nesse mercado é geralmente informal e sem contrato (BOTEON, 2006).

Segundo Neves e Lopes (2005) o packing house é um agente da citricultura brasileira de grande importância, porque além de classificar, beneficiar e acondicionar, também é responsável pelo fornecimento de frutas para comercialização tanto nos mercados atacadistas (CEAGESP) e varejistas (supermercados, quitandas e varejões) como também nos mercados de sucos.

De acordo com Amaro et. al. (1997 apud Neves; Lopes, 2005), o packing house é essencial, pois contribui para uma melhor aparência do produto, para o controle da oferta, bem como para redução dos custos de transporte, retendo produtos de qualidade inferior no barracão.

A abertura de novas empresas passa por algumas exigências legais. Uma das principais está no Cadastramento na Defesa Agropecuária, como determina o Decreto nº 45.211 de 19/09/00 do governo de São Paulo e a Resolução SAA nº 26 de 08/07/98 da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, que determina como todo local que manipula, beneficia, embala e industrializa frutas cítricas para qualquer finalidade que deve ser cadastrado na Coordenadoria de Defesa Agropecuária – CDA.

Levantamento feito junto a CDA, em setembro de 2013, revelou que no estado de São Paulo existiam 1.027 cadastros, sendo 521 ativos¹; cerca de 70% desses packing houses estão na região de Itápolis e Limeira (figura 2).

¹Informação recebida por e-mail da Coordenadoria de Defesa Agropecuária, representado pelo Eng. Agrônomo Hugo Tozze Jr. no dia 10 de setembro de 2012.

TABELA 1 – Destino da laranja produzida no Brasil em milhões de caixa de 40,8 Kg

Destino	Safra					
	2010/2011		2011/2012		2012/2013	
	Volume	Participação	Volume	Participação	Volume	Participação
Processamento	259	69%	380	72%	314	67%
Consumo in natura	118	31%	149	28%	152	33%
Exportação	1	0%	1	0%	1	0%
Total	378	100%	530	100%	467	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em, dados do USDA (2013)

TABELA 2 – Destino da laranja produzida em São Paulo, em milhões de caixa de 40,8

Destino	Safra					
	2010/2011		2011/2012		2012/2013	
	Volume	Participação	Volume	Participação	Volume	Participação
Processamento	247	89%	360	85%	298	81%
Consumo in natura	29	10%	61	14%	68	19%
Exportação	1	0%	1	0%	1	0%
Total	277	100%	422	100%	367	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em dados da USDA (2013)

Um censo realizado pela CitruBr sobre os packing houses identificou, em junho de 2013, 247 empresas que possuem uma capacidade de beneficiamento de aproximadamente 70 milhões de caixas de 40,8 kg por safra. A Tabela 3 mostra o levantamento e a estratificação dos packing houses de acordo com o volume beneficiado.

Quanto ao processo produtivo desses packing houses, eles podem ser divididos em dois segmentos, segundo Neves e Lopes (2005): mercado interno e exportação.

Para o mercado interno as frutas são colhidas na fazenda respeitando fatores determinantes como coloração da casca, manchas, tamanho, acidez e

quantidade de sólidos solúveis. Após a colheita a fruta é transportada em caixas de 27,2 kg, contêineres, carretas apropriadas ou, geralmente, em caminhões abertos ao *packing house*.

No *packing house* as laranjas são colocadas em esteiras, onde são selecionadas de outras impurezas e frutas indesejadas. Após essa seleção, as frutas são separadas de acordo com o diâmetro e colocadas em um tanque de água clorada para lavagem. Finalmente, elas são embaladas em caixas de madeira (27 kg) ou sacos sintéticos (5 a 20 kg). Ao sair do *packing house*, as frutas são levadas até centrais de distribuição por meio de caminhões abertos, geralmente coberto por lonas.

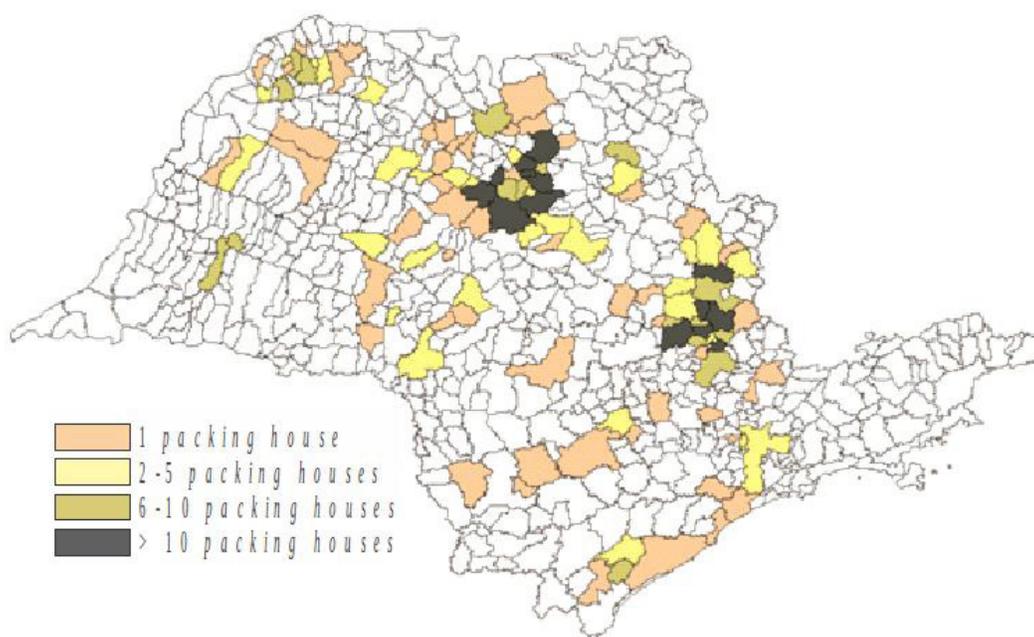


FIGURA 2 – Distribuição dos packing houses no estado de São Paulo

Fonte: elaboração do autor, baseado em dados da CDA do Estado de São Paulo

TABELA 3 – Estratificação dos *packing houses* de acordo com sua capacidade de beneficiamento

Estratificação	Quantidade		Capacidade de beneficiamento		
	(unidades)	%	(tons/safra)	(cxz 40,8 kg/safra)	%
Abaixo de 10.000 tons/safra	158	64%	689.887	16.908.995	24%
Entre 10.001 e 40.000 tons/safra	67	27%	1.037.952	25.440.000	36%
Acima de 40.000 tons/safra	22	9%	1.154.640	28.300.000	40%
Total	247	100%	2.882.479	70.648.995	100%

Fonte: elaboração dos autores baseado em dados da Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Citricos – Citrus BR (2012)

As frutas que não se enquadram no padrão exigido pelo mercado interno são descartadas ou enviadas para a indústria processadora de suco como refugio. As frutas seguem uma classificação conforme o padrão do CEAGESP, a partir da medida de seu diâmetro equatorial (medida transversal ao eixo, que vai do pedúnculo ao ápice da fruta) e que as colocam em uma das quinze classes existentes, começando a definir o seu valor comercial.

As frutas destinadas à exportação passam por processos de pré-colheita, colheita e pós-colheita mais criteriosos, sendo necessária a utilização de tratamentos com fungicidas. Além disso, essas laranjas após lavagem são secas com ar quente e recebem aplicação de cera para reduzir a perda de água e proporcionar maior brilho à fruta. Posteriormente são embaladas em papel com fungistático e acondicionadas em caixas de papelão de 10 a 20 kg.

Importante ressaltar que tanto o processo para o mercado interno quanto para o externo não melhora a fruta, ou seja, para que se tenha um produto com qualidade e a consistência que o consumidor final exige, é fundamental que a fruta chegue ao *packing house* em condições adequadas de acordo com os fatores determinantes citados anteriormente.

O sistema de produção da laranja *in natura* é formado por diversos agentes. Quanto ao fornecimento de insumos estão as indústrias de equipamentos, de embalagens, de ceras e os produtores rurais.

Para distribuir a produção ao consumidor final, o *packing house* se utiliza de *tradings* (para exportação), atacados ou em alguns casos até mesmo varejistas. Também é comum o *packing house* ser fornecedor de fruta para as processadoras de suco (Figura3).

4 MÉTODO

O trabalho foi dividido em duas etapas. A primeira referente ao tema de pesquisa, baseada no levantamento de informações secundárias, como livros, artigos, trabalhos acadêmicos, dados estatísticos, entre outros.

A segunda fase, ou fase empírica, foi desenvolvida tendo como método o estudo de caso múltiplo, no qual foram avaliados os seis maiores *packing houses* em capacidade de processamento (recebimento, classificação, lavagem, embalagem, estoque e escoamento, etc) no estado de São Paulo. Utilizou-se um questionário semiestruturado com perguntas abertas e fechadas, possibilitando que possibilitou maior interação e entendimento com o objeto estudado, foco do estudo exploratório. Realizou-se a identificação e atribuição de pesos pelos representantes dos seis maiores *packing houses* paulistas, bem como dos atributos dos custos de negociação com os citricultores (fornecedores de laranja), que são: especificidades do ativo, frequência da transação, incerteza (Entrega da variedade contratada, Entrega na qualidade acordada, Entrega do volume acordado, Cumprimento de normas de segurança alimentar, Cumprimento dos preços estabelecidos, Cumprimento dos valores adiantados, percentual do total de fornecedores de laranja considerados idôneos pelos barracões). Além disso, análises documentais serviram de referência para o entendimento do problema.

A abordagem utilizada nesta pesquisa foi qualitativa. Esse tipo de enfoque dá grande ênfase na interpretação do objeto estudado, bem como no contexto onde o problema está inserido, o que leva a uma proximidade dos pesquisadores com o objeto em questão. Quando se procura estudar a dinâmica de uma organização e seus processos, representando melhor a realidade organizacional, essa é a melhor opção (GODOY, 1995).

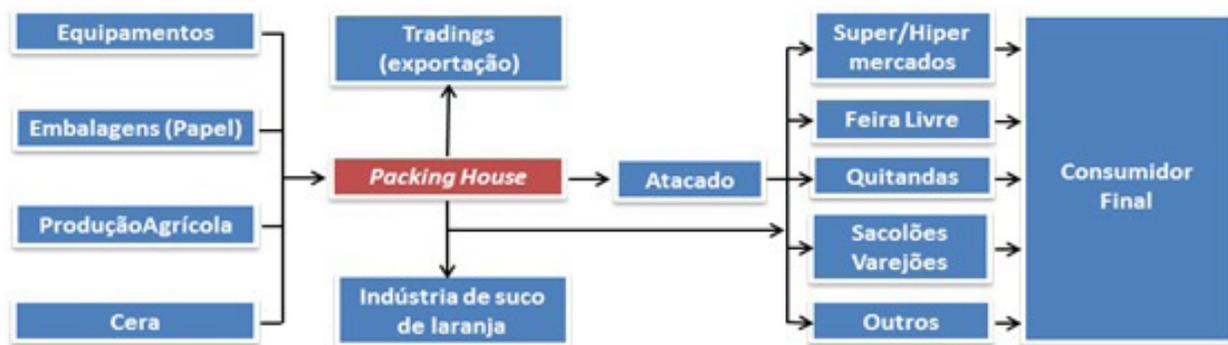


FIGURA 3 – Cadeia produtiva da laranja de mesa para mercado interno

Fonte: Neves e Lopes (2005)

De acordo com Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Portanto, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, que se baseia em replicações de um dado fenômeno. Esse tipo de estudo de caso permite uma maior abrangência dos resultados, por não se limitar a uma única fonte, e permite obter evidências ocorridas em diferentes contextos, tornando a pesquisa mais inteira (YIN, 1994). Além disso, o estudo de caso múltiplo propicia uma maior percepção e é mais adequado em estudos descritivos e exploratórios.

Cabe ressaltar que um dos pontos importantes destacados por Yin (2005) é sobre a generalização do estudo de caso. Segundo o autor, “um erro fatal que se comete ao realizar estudos de caso é conceber a generalização estatística como o método de generalizar os resultados do estudo”.

Levando-se em consideração que o trabalho em questão não tem o objetivo de generalizar os resultados no sentido estatístico, utilizou-se para instrumentalizar esta pesquisa uma amostragem caracterizada como não probabilística, ou seja, não paramétrica, ou intencional.

De acordo com Zylberstajn (1995), alguns estudos buscam identificar a associação estatística entre as formas observadas de governança com a quantificação das características das transações. Porém, segundo o autor, muitas variáveis são difíceis de mensurar ou, pelo menos, não apresentam uma característica funcional contínua.

A escolha das empresas foi feita através de indicações de pessoas do setor (indústria processadora, distribuidor de insumos, CATI, entre outros), obedecendo alguns critérios que foram:

- Que a empresa fosse devidamente registrada na Coordenadoria da Defesa Agropecuária (CDA);
- Que fosse possível abranger diferentes regiões citrícolas do estado de São Paulo na pesquisa;
- Que representassem as maiores capacidades de processamento no segmento;
- E, por fim, *packing houses* que tivessem destinos diferentes para a fruta (grandes redes varejistas, indústria, exportação, pequenos mercados, entre outros).

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas pessoais com representantes dos seis maiores *packing houses* (nomeados de A a F) do estado de São Paulo em capacidade de processo, por meio de questionário

semiestruturado. Em todos os casos foram entrevistados os responsáveis pelos *packing houses* selecionados para a pesquisa. Além da entrevista, foram feitas visitas às estruturas administrativas e operacionais dos *packing houses* com o objetivo de observar e compreender adequadamente as operações comerciais dessas empresas.

Após a realização das entrevistas, os dados coletados foram tabulados e comparados. Os *packing houses* foram analisados em grupo e, ao final do trabalho, foi feita uma discussão dos resultados encontrados entre os atores participantes da pesquisa.

Para classificação das especificidades do negócio de laranja para mercado interno (o principal ativo citrícola dos *packing houses*), pontualmente, foi utilizada a análise de discurso. Segundo Caregnato e Mutti (2006) esse tipo de análise procura buscar os efeitos de sentido que se pode apreender mediante interpretação. A interpretação deverá ser feita sempre entre o interdiscurso e o intradiscurso, chegando às posições representadas pelos sujeitos através das marcas linguísticas.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a determinação da estrutura de governança adotada por essas empresas na compra da fruta, seguiu-se o modelo proposto por Williamson (1991), seguido por Menárd (2002) para o caso das complementaridades contratuais. Dessa maneira, foi feita uma análise do ambiente em que os *packing houses* estão inseridos, analisando-se frequência, incerteza e especificidades do negócio de compra de laranja junto aos citricultores.

5.1 Frequência

Para análise da frequência utilizou-se o contato estabelecido para negociação da fruta, planejamento de colheita e pagamento. Quanto maiores realizações de colheitas e pagamentos, mais transações são estabelecidas, o que pode implicar no aumento da reputação entre as partes.

Em relação à negociação da fruta, ela é feita anualmente de modo geral, quando o *packing house* entra em contato com o citricultor mostrando interesse pelos seus pomares. Nesse momento já há conversas sobre preço, quantidade e variedade da fruta. Estabelece-se um compromisso verbal entre as partes. Após isso, há um planejamento mensal por parte dos *packing houses* para aquisição da fruta e pagamento. Já no momento da colheita, a empresa e o citricultor entram em contato semanalmente e até diariamente para a decisão da programação da

colheita, alocação dos colhedores, discussão sobre padrão de qualidade e volume. Após a colheita, o pagamento é realizado, em média, depois de 15 a 30 dias. Em alguns casos a empresa chega a financiar o citricultor, adiantando-lhe pagamentos antes até mesmo da entrega da fruta no barracão.

Sendo a frequência das transações estabelecidas diversas vezes ao ano, com diferentes intensidades, pode-se afirmar que tais transações não são ocasionais, pelo contrário, são recorrentes, principalmente ao se considerar que os *packing houses* não costumam trocar de fornecedores.

A pesquisa de campo com os maiores *packing houses* de laranja do estado de São Paulo comprovou que a maioria dessas empresas trabalha com fornecedores que estão há mais de cinco anos entregando para os *packing house* (Tabela 4).

Foi utilizado para a análise de frequência o tempo de fornecimento ao invés de frequência de contato. De acordo com os entrevistados, o número de anos de negócio com a fruta cria uma relação de confiança com o citricultor para a compra. O tempo de relacionamento e a reputação construída no período possuem uma relação direta segundo todos os *packing houses* entrevistados.

A frequência do contato é semelhante para todos os *packing houses*, sendo que a reputação da empresa é a melhor medida pelo tempo de fidelização dos seus fornecedores.

As empresas A e F estão fora da média, conforme aponta a Tabela 4, porque foram fundadas em 2007. Mesmo assim seguem um padrão de comportamento semelhante. Ou seja, verificou-se que a rotatividade de fornecedores de laranja é baixa mesmo nessas empresas mais novas no segmento.

5.2 Incerteza

A incerteza determinada em uma transação está associada à *impossibilidade* de previsão dos acontecimentos futuros. No caso das empresas comerciais de laranja *in natura* entrevistadas, esse risco está no cumprimento na

íntegra dos acordos verbais estabelecidos entre o *packing house* e o citricultor. Apesar de o agricultor cumprir com o combinado, em muitos casos, algumas medidas são necessárias.

Uma delas é a renegociação do preço caso haja um aumento do valor entre a data do acordo e a data da colheita. Verificou-se que é comum o citricultor não querer entregar a fruta quando o preço sobe, forçando a empresa a realizar uma nova negociação.

O preço também é algo incerto no segmento. Isso porque, como foi apontado nas entrevistas, o valor da fruta de mercado é balizado pelo preço pago na laranja pelas processadoras de suco. Quando esse preço pago para processamento está num patamar razoável, os produtores direcionam suas frutas para as esmagadoras. Isso porque a condução de um pomar visando o processamento é relativamente mais fácil e barato do que o manejo de um pomar para o mercado de fruta.

Outra incerteza apontada pelos *packing houses* é quanto à disponibilidade de fruta com o padrão mercado. Essa disponibilidade pode variar em volume, variedade e época do ano, dificultando os planejamentos de vendas. A fruta a um preço alto também pode causar interferências no mercado consumidor, pois o cliente final pode escolher outra fruta em detrimento da laranja, atrapalhando as vendas.

Além do preço, a elevação do poder aquisitivo da população não altera intensamente o consumo de laranja *in natura*, já que trata-se de um produto com elasticidade renda baixa. Segundo Boteon (1999), para as classes de renda com rendimento per capita superior a 3 salários mínimos ao mês, a elasticidade renda não ultrapassa 0,2, significando pouquíssima disposição de demanda das pessoas que ganham acima de 3 salários mínimos para consumir mais laranjas, caso tenham aumento de renda real. Apenas para a classe que recebe até um salário mínimo por mês a elasticidade renda é um pouco maior (0,3), mas nada também significativo. Assim, grandes variações do poder aquisitivo implicarão em pequena elevação da demanda de laranja *in natura*.

TABELA 4 – Fidelização dos fornecedores de laranja

Tempo de Fornecimento	<i>Packing house</i>					
	A	B	C	D	E	F
5 anos ou menos	100%	10%	0%	0%	10%	100%
Mas de 5 anos	0%	90%	100%	100%	90%	0%

Fonte: Pesquisa de Campo

Essas incertezas de elevada possibilidade do consumidor substituir a demanda de laranja por outra fruta, caso aumente o preço, e a baixa elasticidade renda no mercado citrícola brasileiro *in natura* são, de certo modo, minimizadas pelos *packing houses* paulistas por meio do processo de seleção de fornecedores. A maioria dos grandes *packing houses* considerou seus citricultores reputados idôneos no cumprimento de seus acordos. Assim, *é comum esses produtores terem relacionamentos duradouros com os packing houses*.

Outra medida é o aceite do refugo, o que permite aumentar o leque de fornecedores. Caso se condicionasse a compra de fornecedores a um índice baixo de refugo, haveria uma limitação do número de agricultores que conseguiriam realmente fornecer uma fruta padrão.

Também foi citada a prática da integração vertical a montante, com o cultivo da própria laranja pelos *packing houses*, para redução da incerteza. Das seis empresas entrevistadas, apenas uma não trabalhava com pomares próprios, porém citou que já estava com planos para o plantio de laranja em *áreas próprias*. Entre os pontos citados pela adoção da integração vertical, destaca-se a garantia de fornecimento de uma laranja de melhor qualidade, numa escala de produção desejada e nos períodos adequados durante o ano.

Para classificação em tipo salto, médio e baixo, foi questionado o grau de importância de cada item relacionado como incerteza para o entrevistado.

Percebe-se que não há grandes problemas em relação a entrega da variedade contratada e o cumprimento dos valores adiantados. O primeiro em função dos *packing houses* só realizarem a compra após ter inspecionado o pomar do agricultor, o que diminui o risco do produtor não ter a variedade combinada. O segundo ponto está relacionado ao rigor na concessão de crédito para os agricultores, só sendo feito para aqueles que realmente são conhecidos e gozam de boa reputação com os *packing houses*.

Como item de maior incerteza, destaca-se a entrega na qualidade acordada e no cumprimento de normas de segurança alimentar. Em relação ao primeiro ponto, empresas que trabalham fortemente a marca própria no mercado (D, E e F) tendem a apontar como alto grau de incerteza a entrega da fruta num padrão de qualidade combinado. O segundo item contempla a baixa efetividade no controle dos *packing houses* sobre o manejo feito pelo agricultor nos seus pomares. É importante respeitar período de carência, dosagens, e recomendações de produtos químicos para a cultura da laranja, o que muitas vezes não é feito pelo produtor rural.

Cabe destaque sobre o *packing house C*, que possui baixa incerteza por ser laranja quase toda oriunda de pomar

próprio (cerca de 90%), tendo ele um maior controle sobre as frutas que chegam ao barracão. Essa é uma das vantagens da integração vertical nesse setor e que foi apontada como um dos fatores do aumento de pomares próprios pelos *packing houses*.

5.3 Especificidades do Negócio

As especificidades relevantes do negócio de compra de laranja pelos maiores *packing houses* paulistas foram levantadas em pesquisa de campo com os proprietários. Para a especificidade humana, o ponto de destaque das respostas foi o conhecimento técnico adquirido para o plantio, a seleção de fornecedores e a compra de laranja para mercado interno e também o conhecimento sobre os varejistas de maior reputação (que também compram conforme a “confiança” adquirida nas transações com os *packing houses* preferidos). Todas são características desenvolvidas ao longo do tempo dedicado a este ramo de atividade.

Os empreendedores apresentaram 22 anos em média na atividade (conforme o quadro 1) e todos citaram o início no ramo de fruta de mesa baseado em tradições familiares e regionais (localizadas no cinturão citrícola brasileiro, no interior do estado de São Paulo). Além do conhecimento técnico desenvolvido com o passar do tempo e a acumulação de experiências no segmento de laranja de mesa, os empresários entrevistados revelaram ter um grau significativo de dependência de rotina com o negócio (*path dependence*), em que um longo período associado a essa atividade acarreta em maior resistência para mudanças comerciais. Assim, os empreendedores dos maiores *packing houses* revelaram preferir prosseguir no ramo do comércio de laranja do que buscar um novo negócio. Eles associam suas consolidações capitalistas ao conhecimento adquirido em mapear este mercado de laranja *in natura*, caracterizando e articulando os fornecedores mais reputados em pontualidade e na frequência da entrega. As frutas de melhor qualidade - testadas nos pomares ou nas casas de beneficiamento conforme a aparência, textura, sabor, aroma e a qualidade do polimento ou aplicação de cera - são sempre negociadas com os atacadistas mais reputados por eles.

QUADRO 1 – Tempo de atuação no setor

Packing house						
A	B	C	D	E	F	Média
5 anos	29 anos	21 anos	44 anos	33 anos	5 anos	22 anos

Fonte: Pesquisa de Campo

A especificidade física foi avaliada com base na existência de investimentos específicos feitos pelo *packing house* para comercializar laranja com compradores também específicos (um conjunto de varejistas) que exigem uma fruta com maior teor de sólidos solúveis que as encontradas em canais de suprimento tradicionais e que exigem caixas possivelmente admitidas com até 5% de frutos fora do agrupamento das classes citadas no rótulo e de até 5% dos frutos fora dos grupos de coloração citados no rótulo – e não 10%, conforme a instituição convencional vigente no mercado de laranja varejista.

As demais operações que envolvem a parte física do negócio de laranja são especializadas e não revelam especificidade para dotar o barracão de maiores custos de transação. A linha de preparo e o beneficiamento da fruta *são os maiores investimentos especiais (e não específicos)*. Os pomares próprios para produção de uma laranja com maior teor de sólidos solúveis revelam investimentos específicos. Já os procedimentos rotineiros no barracão para a obtenção de selo de certificação para a laranja de mesa *são especializados*.

Outros investimentos especializados para o beneficiamento da laranja de mesa (e não específicos e que, portanto, são não causadores de custos de transação significativos) são os seguintes: 1) descarregamento (investimentos em tanques de água para receber as laranjas no descarregamento para evitar os impactos quando a esteira é adotada); 2) seleção; 3) limpeza em máquinas com linhagens específicas para os diâmetros das laranjas (no caso do uso de tanques de imersão, há a necessidade de minimizar a profundidade da água na qual as laranjas são submergidas no momento da descarga para menos de 60 cm, manter uma única camada de laranjas no tanque de imersão, minimizar o tempo que as laranjas passam no tanque de imersão para menos de 2 minutos com adição de cloro no tanque de imersão e na água de limpeza para manter uma concentração de cloro livre de 100 a 150 ppm por mg/L, ajuste do pH da água para 7,0, manutenção de temperatura da água do tanque de imersão maior que a maior temperatura da polpa da fruta, temperaturas com termômetro); 4) secagem; 5) escovação; 6) escovação com maquinário específico; 7) aplicação de cera com esteiras, máquinas e termômetros apropriados; 8) classificação (com máquinas específicas contendo barras simulando baias que em conjunto com esteiras classificam as laranjas por diâmetro); 9) embalagem (frutos embalados mecanicamente em sacos de rede - com 3,5 ou 20 kg de laranja pera - ou então em caixas plásticas com 25 kg); 10) resfriamento; 11) transporte envolvendo carregamento e descarregamento (HELLMEISTER, 2012).

Enfim, *são itens da linha de beneficiamento de uma laranja que não é commodity*, já que servirá ao mercado de

fruta de mesa. Todos esses itens são especializados e não causam custos de transação diferenciados porque, apesar da especialização para a oferta dessa fruta, qualquer varejista de fruta poderá comprar a laranja do barracão. No entanto, conforme já foi dito, a especificidade do negócio aparece na exigência do comprador para uma fruta com maior teor de sólidos solúveis que as encontradas em canais de suprimento tradicionais e também nas exigências dos compradores varejistas em caixas com até 5% de frutos fora do agrupamento das classes citadas no rótulo ou de até 5% dos frutos fora dos grupos de coloração citados no rótulo.

Voltando aos itens especializados, e que não agregam maiores especificidades e custos de transação com o cliente (empresa do varejo), há a conservação da qualidade desta fruta que exige uma embalagem que ofereça proteção, boa apresentação, informações sobre o produto, racionalização do transporte, armazenagem e gerenciamento. A embalagem deve ser paletizável, podendo ser descartável ou retornável quando descartável deve ser reciclável ou de incinerabilidade limpa. A retornável deve permitir higienização. O rótulo é o certificado de origem do produto e garante sua rastreabilidade. O seu uso é obrigatório e regulamentado pelo Governo Federal. O código de barras é utilizado para a captura dos dados nos processos automatizados (HELLMEISTER, 2012).

Segundo a Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais do Estado de São Paulo- CEASA (2011), os requisitos gerais que as laranjas e vem apresentar são: a) características típicas do cultivar quanto à forma e cores da casca e da polpa, levando-se em conta a região de produção; b) impossibilidade de venda de laranja *in natura* (isto é, uma laranja que não atingiu o Teor de Sólidos Solúveis ou *Brix*); c) Índice de Maturação (Sólido Solúveis/Acidez Titulável) e a porcentagem de suco considerados aceitáveis para o consumo (determinado pela divisão do peso do suco pelo peso do fruto vezes 100, e que apresentam referência exigida de teores diferentes para cada variedade, com 35% para Hamlin e Baía, 40% para Rubi, 45% para a Pera, 44% para Natal e Valência e 35% para a Lima), sendo que os lotes que apresentarem teores superiores deverão mencioná-los como diferencial na rotulagem; d) não permitida a mistura de diferentes variedades dentro da mesma embalagem; e) convenção no mercado de admissão de 5% de frutos fora do agrupamento das classes citadas no rótulo e admissão de até 10% dos frutos fora dos grupos de coloração citados no rótulo; g) rótulo indicando todos os grupos de coloração abrangidos no lote; h) possível exigência do comprador de discriminação dos defeitos que enquadraram o lote nestas categorias; i) determinação da porcentagem, para fins de verificação da classificação, efetuada sobre o total da amostra

extraída, realizando-se o cálculo com base no número de frutos amostrados; j) quando forem encontrados frutos com defeitos graves e leves, deverá ser considerado o mais grave (e quando só existirem defeitos leves será realizada a somatória dos defeitos, sendo que, para lotes que não se enquadrarem nesses requisitos, será permitida a embalagem e a reclassificação, exceto nos casos em que a ocorrência de podridão ultrapasse 10% e que levará ao descarte).

O Quadro 2 apresenta as principais especificidades físicas do negócio relatadas nas entrevistas com os maiores *packing houses* de laranja do estado de São Paulo. Existem outros investimentos especializados e não específicos (como barracão, câmara fria, caminhões, escritório, caixas, entre outros) que podem ser utilizados em outras atividades como o limão, caso seja necessário.

A especificidade física do negócio mais relatada pelos entrevistados foi investimento em pomares próprios. São investimentos justificados pela qualidade da fruta para beneficiamento no próprio barracão, não tendo como objetivo o destino para a indústria de suco. Das sete empresas estudadas, seis possuíam pomares próprios e a que ainda não possuía anunciou planos para esse tipo de investimento.

A proximidade das casas com fornecedores, clientes e processadoras foram muito relatadas pelos empreendedores dessas casas de embalagem, revelando uma especificidade locacional para o negócio (Quadro 3). Isso porque o frete impacta diretamente no raio de compra do *packing house* e na quantidade comprada. *Packing houses*

próximos a processadoras de suco podem trabalhar com um volume de refugo maior, pois o frete pago para transportar essa fruta até a fábrica acaba sendo interessante para a empresa. Dessa maneira, mais pomares podem ser comprados, deixando a cargo das esteiras o processo de seleção. Outro ponto importante é a compra de pomares saudáveis. Regiões endêmicas para problemas como CVC, *Greening*, Pinta Preta e Ferrugem são consideradas mais difíceis para a compra de uma fruta padrão. Assim, os *packing houses* que estão distantes de pomares no padrão do mercado têm a sua ação limitada e dependente da relação entre preço da fruta e frete para atuar na atividade.

A especificidade temporal é considerada importante na atividade agropecuária, principalmente no setor de frutas e legumes, em que o tempo de manuseio desses produtos deve ser curto em função da alta perecibilidade. Na citricultura de mesa, o tempo relacionado por todos os entrevistados como ideal para a colheita e beneficiamento da fruta é de, no máximo, dois dias. Quanto mais se distancia desse período, mais se perde em qualidade do produto, criando o risco de não aceitar pelo consumidor final. Em época chuvosa, esse período é mais curto ainda, pois em função da umidade, doenças podem diminuir o tempo de prateleira dessas frutas, o que torna o beneficiamento imediato quase que essencial. Uma estratégia adotada pelos *packing houses* é estabelecer uma programação de colheita com seus fornecedores, de modo que o “estoque” da fruta se dê na lavoura, e não no *packing house*. Outra técnica utilizada é o armazenamento em câmaras frias, porém há certa rejeição

QUADRO 2 – Principais especificidades físicas dos maiores *packinghouses* paulistas de laranja

Especificidades Físicas	A	B	C	D	E	F
Exigência de fruta com maior teor de sólidos solúveis	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Caixas com até 5% de frutos fora do agrupamento das classes citadas no rótulo de 5% dos frutos fora dos grupos de coloração citados no rótulo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Possui pomar próprio	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Possui alguma certificação	Não	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: pesquisa de campo

QUADRO 3 – Distância dos *packing houses* aos locais de negociação

Ativos locacionais	Packing House					
	A	B	C	D	E	F
Distância média dos fornecedores	50 km	50 km	5 km	200 km	240 km	70 km
Distância média dos clientes	300 km	400 km	200 km	150 km	200 km	170 km
Distância da indústria mais próxima	220 km	8 km	15 km	12 km	15 km	180 km

Fonte: Pesquisa de Campo

pelos clientes para este tipo de armazenamento, por não considerarem o produto “fresco” ou recém-colhido.

Para a especificidade de marca utilizou-se o parâmetro da reputação da empresa com seus fornecedores e o desenvolvimento de marca própria perante os consumidores. Empresas com mais tempo no mercado, que cumprem seus compromissos, principalmente quanto ao pagamento dos seus fornecedores, possuem uma facilidade maior para a compra da laranja. Segundo os entrevistados, existe a preferência da maioria dos agricultores em fornecer para esse padrão de empresa. Os *packing houses* que são novos no mercado, ou que não possuem um nome, precisam desembolsar um valor maior para comprar a fruta que desejam. Essa reputação, um complementar contratual importante nos casos de coordenação híbrida entre as casas de embalagem entrevistadas, também é criada pela tradição familiar no ramo do comércio citrícola. Todos os *packing houses* entrevistados, com exceção da empresa F, possuíam tradição regional em comércio de laranja. Também eram empreendedores da comunidade social local, ou pessoas conhecidas, e que decidiram instalar a empresa na cidade em função dessa tradição. Isso também foi detectado na pesquisa como um facilitador de atuação no ramo e também no momento da negociação com o citricultor. Para o caso do desenvolvimento de marca própria,

estes fatores de reputação acumulada, tempo de atuação no mercado e estrutura física e operacional conhecida na região estiveram relacionados com a especificidade da marca para a compra da laranja pelos *packing houses* entrevistados.

O Quadro 5 resume as especificidades dos negócios de compra de laranja para cada *packing house* entrevistado, em diferentes regiões citrícolas do estado de São Paulo e a classificação dada por cada um deles ao item em questão. Três *packing houses* (as casas B, D e E) admitiram possuir mais especificidades de negociação, o que representa necessidade e realizações de inversões maiores para a compra da laranja. São os *packing houses* localizados nas regiões citrícolas mais tradicionais do estado de São Paulo, nas quais as processadoras de suco estão mais próximas, as associações dos citricultores mais atuam e onde o mercado de fruta *in natura* é mais pulverizado - isto é, apresenta um número mais significativo de casas de embalagem. Essa relação parece importante e mostra uma escala de especificidades do negócio mais relevante em regiões com mais compradores de laranja (*packing* de laranja ou processadora de suco). O grande diferencial nesses casos (B, D e E) é a maior relevância da especificidade física e da especificidade de marca para os negócios desses *packing houses*.

QUADRO 4 – Principais pontos relacionados à especificidade de marca

Ativos de Marca	Packing House					
	A	B	C	D	E	F
Quantidade de fornecedores com mais de 5 anos de relacionamento	0%	90%	100%	100%	90%	0%
Possui marca própria estruturada no mercado	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim

Fonte : Pesquisa de campo

QUADRO 5 – Grau de especificidades do negócio de laranja dos packinghouses estudados na relação com seus fornecedores

Packing house	Especificidade dos Ativos						
	Locacional	Ativos Físicos	Ativos Humanos	Ativos Dedicados	Marca	Temporal	Média
A	++	+	+	+	+	+++	++
B	+++	+++	+++	+	+++	+++	+++
C	+++	++	+++	+	++	+++	++
D	++	+++	+++	+	+++	+++	+++
E	++	+++	+++	+	+++	+++	+++
F	+	+	++	+	++	+++	++
Média	+++	++	++	+	++	+++	++

Legenda: +++ alto; ++ médio; + baixo. Fonte: Pesquisa de campo

A incerteza determinada em uma transação está associada à impossibilidade de previsão de acontecimentos futuros. No caso das empresas entrevistadas a incerteza está no cumprimento na íntegra dos acordos verbais estabelecidos entre o *packing house* e o citricultor. Apesar de o agricultor cumprir com o combinado, em muitos casos, algumas medidas são necessárias. No entanto, foi surpreendente a revelação de que quase a totalidade dos barracões entrevistados não tem grandes problemas de risco moral na negociação com o citricultor, já que apenas um deles considerou que 42% dos fornecedores de laranja são idôneos ou de que nunca tiveram problemas na transação de compra de laranja. Três barracões declararam que 100% dos produtores agem com idoneidade e nunca tiveram problemas e os dois outros barracões revelaram que possuem fornecedores de risco moral baixíssimo – 95% e 90%, respectivamente, de idoneidade do citricultor no negócio de venda de laranja para o barracão. Assim, o oportunismo do citricultor revelou-se problemático para o negócio de compra de laranja de apenas um barracão (42% de idoneidade).

Apesar disso, os barracões apontaram um conjunto de medidas necessárias para reduzir o risco moral na relação com o citricultor. Uma delas é a renegociação do preço caso haja um aumento do valor entre a data do acordo e a data da colheita. As entrevistas mostraram que é comum o citricultor não querer entregar a fruta quando o preço sobe, forçando a empresa a realizar uma nova negociação.

O preço também é algo incerto no setor. Isso porque, como foi apontado nas entrevistas, o valor da fruta de mercado é balizado pelo preço pago na laranja pelas indústrias. Quando esse preço pago para processamento está num patamar razoável, os produtores direcionam suas frutas para as esmagadoras. Isso porque a condução de um pomar visando o processamento é diferente, e relativamente mais fácil e mais barato do que o manejo de um pomar para o mercado.

Outra incerteza apontada pelos *packing houses* é quanto à disponibilidade de fruta com o padrão mercado. Essa disponibilidade pode variar em volume, variedade e época do ano, dificultando o planejamento das vendas.

A fruta a um preço alto também pode causar interferências no mercado consumidor, pois o cliente final pode escolher outra fruta em detrimento da laranja, atrapalhando as vendas.

Essas incertezas são de certo modo minimizadas pela seleção de fornecedores. A maioria dos entrevistados considerou seus citricultores idôneos, e é comum esses produtores terem relacionamentos duradouros com os *packing houses*.

Outra medida é o aceite do refugo, o que permite aumentar o leque de fornecedores. Caso se condicionasse a compra de fornecedores a um índice baixo de refugo, haveria uma limitação do número de agricultores que conseguiriam realmente fornecer uma fruta padrão.

Também foi citada a prática da integração vertical a montante, com o cultivo da própria laranja pelos *packing houses*, para redução da incerteza. Das seis empresas entrevistadas, apenas uma não tinha pomares próprios, mas já estava com planos para o plantio de áreas próprias. Entre os pontos citados pela adoção da integração vertical, destaca-se a garantia de fornecimento de uma laranja de melhor qualidade, numa escala de produção desejada e nos períodos adequados durante o ano.

O Quadro 6 resume as incertezas envolvidas, de modo geral, na negociação entre os seis maiores *packing houses* e o citricultor.

5.4 Estrutura de Governança Adotada na Compra de Laranja pelos *Packing houses*

Como visto na teoria, Williamson (1991) classifica as estruturas de governança das transações em três formas genéricas: mercado (spot), híbrida (contratos) e hierarquia (integração vertical).

QUADRO 6 – Fatores de incerteza ou risco moral dos *packing houses* estudados na compra de laranja

Fatores de incerteza	A	B	C	D	E	F
Entrega da variedade contratada	+	+	+	+	+	+
Entrega na qualidade acordada	++	++	+	+++	+++	+++
Entrega do volume acordado	++	++	+	++	++	+
Cumprimento de normas de segurança alimentar	++	+++	+	+++	+++	++
Cumprimento dos preços estabelecidos	++	+++	+	++	+++	+
Cumprimento dos valores adiantados	+	+	+	+	+	+
Risco Moral com o citricultor: % do total de fornecedores de laranja considerados idôneos	95%	90%	100%	100%	42%	100%

Legenda: +++ alto; ++ médio; + baixo. Fonte: Pesquisa de campo

Esses três tipos de governança diferem em função dos graus de especificidades, frequência e incerteza estabelecidas nessas transações. Além disso, há divergências quanto à natureza e eficácia dos atributos de controle e incentivo estabelecido entre os agentes.

Na governança do tipo mercado, o principal mecanismo de regulação é a lei da oferta e procura, sendo caracterizada pelo baixo grau de controle e monitoramento, porém com riscos e incentivos a ganhos maiores. Já a estrutura hierárquica é reconhecida por imprimir alto grau de controle e monitoramento dos ativos empregados, maior estabilidade, porém menor incentivo e flexibilidade. Finalmente, a forma híbrida, que é um meio termo entre a governança do tipo mercado e a forma hierárquica.

Por meio das entrevistas, foram identificadas algumas formas de governança entre os maiores *packing house* e os citricultores, como mostra o quadro 7.

A estrutura mais comum encontrada foi a compra de laranja por meio de formas híbridas de governança. O acordo verbal é a principal forma estabelecida entre agricultor e *packing house* para negociação da fruta. Observou-se que o contrato relacional é o principal mecanismo que regula a relação entre *packing house* e citricultor.

A presença de contratos formais não é comum nas transações entre *packing house* e citricultores, porém a alta frequência nas transações acaba por criar um risco ao agricultor e ao barracão, criando uma relação entre ambos

bem mais complexado que a simples governança *spot*, na qual o preço é o principal fator na transação.

De acordo com Zylberstajn (1995) ao fazer uma revisão sobre a teoria dos contratos de Macneil em paralelo com a ECT, ele caracterizou esse tipo de acordo relacional como sendo mais flexível. Nesse tipo de contrato, mais importante do que as regras originais estabelecidas é a manutenção da relação entre os agentes envolvidos.

Em todas as casas de embalagem entrevistadas, com exceção do caso F, a reputação desenvolvida revela-se um complemento contratual muito importante para o negócio de compra de laranja dos citricultores. Nas casas em que as especificidades físicas e de marca são mais relevantes ao negócio e que ocorre maior concorrência pela compra da laranja (como os casos B, D e E), seja por causa das presenças de um maior número de casas ou de processadoras de suco, o uso de redes sociais comunitárias apresentam importância para o negócio estudado.

A forma hierárquica também se notou presente no estudo. Cinco das seis empresas entrevistadas disseram possuir pomares próprios e a empresa F, a única que relatou não trabalhar com essa forma, possui planos para o plantio de pomares próprios. O fato de ser relativamente nova no ramo mostrou-se o fator principal para essa casa de embalagem ainda não possuir pomar próprio. A Tabela 5 indica a participação de fruta própria no beneficiamento dos entrevistados.

QUADRO 7 – Principais estruturas de governança estabelecidas pelos seis maiores *packing houses* paulistas

<i>Packing house</i>	Frequência	Incerteza	Especificidade dos Ativos	Principais formas de governança estabelecidas		
				1º	2º	3º
A	+	++	++	Híbrida	Mercado	Interação Vertical
B	+++	++	+++	Híbrida	Interação Vertical	Mercado
C	+++	+	++	Interação Vertical	Mercado	
D	+++	++	+++	Interação Vertical	Híbrida	Mercado
E	+++	+++	+++	Híbrida	Interação Vertical	Mercado
F	+	+	++	Híbrida	Mercado	

Fonte: Pesquisa de Campo

TABELA 5 – Grau de verticalização dos *packing houses* estudados

	Packing house					
	A	B	C	D	E	F
Grau de Verticalização à montante	5%	20%	90%	80%	15%	-

Fonte: Pesquisa de campo

Cabe uma ressalva a respeito do *packing house* C que, apesar da média especificidade de ativos, baixa incerteza e alta frequência, é mais verticalizado. Trata-se de um *packing house* com perfil produtor de laranja (em que o pomar foi formado e, depois, surgiu o *packing house*).

6 CONCLUSÃO

Os riscos e as especificidades empregadas nos negócios de compra de laranjas feitas pelos seis maiores *packings house* do estado de São Paulo dependem de diversos fatores como a região da empresa, a concorrência com outros compradores, o tempo de fornecimento do produtor de laranja para a casa de embalagem, os investimentos específicos no beneficiamento de frutas de mercado de mesa e também em plantações de laranja (integração vertical para trás), entre outros.

Apenas uma empresa entrevistada relatou não ter pomares próprios de laranja, mas revelou intenção de tê-los em longo prazo. A integração vertical, presente com grau relevantes nessas casas de laranja e totalmente na empresa C, está ligada à especificidade de aquisição de fruta de alta qualidade que uma parte do mercado interno de fruta *in natura* tem exigido. Assim, a especificidade de marca é relevante. Quanto mais o *packing house* possui um nome forte com seus clientes finais, maior é a importância do padrão da fruta trabalhada. Isto, aliado a incerteza, através dos riscos pré e pós-contratual para a entrega desse tipo de produto nos padrões, volumes e valores negociados, contribui para a verticalização da empresa. De todos os *packing houses* entrevistados, apenas um não era verticalizado para trás (com algum grau de uso de pomar próprio de laranja), mas apontou ter planos para isso. Os casos estudados desses maiores *packing houses* de laranja do estado de São Paulo mostram alinhamento com a argumentação de Williamson (1991) de que as especificidades elevadas do negócio direcionam as empresas para a escolha da integração vertical, justificado na pesquisa de campo pelos movimentos de demanda da fruta de alta qualidade que uma parte do mercado interno de fruta *in natura* tem exigido.

Quase a totalidade de *packing house* possui baixíssimo risco moral na negociação com o citricultor, já que apenas um deles revelou baixo percentual (42% do total) de fornecedores de laranja idôneos ou que nunca tiveram problemas. Três barracões declararam que 100% dos produtores agem com idoneidade e nunca tiveram problemas e os dois outros barracões revelaram que possuem fornecedores com risco moral baixíssimo – 95%

e 90%, respectivamente, de idoneidade do citricultor na venda de laranja para o barracão. Assim, o oportunismo do citricultor revelou-se problemático para o negócio de compra de laranja de apenas um barracão (o que apontou para 42% de idoneidade).

Além de certo grau de integração vertical para trás, os contratos são governanças muito utilizadas pelos maiores *packing houses* pesquisados no interior do estado de São Paulo. Contratos complementados pela reputação ou histórico do produtor de laranja - e também pela reputação das próprias casas de embalagem - representam um mecanismo redutor de custos de negociação muito recorrente entre os seis maiores *packing houses* paulistas estudados. A reputação desenvolvida na negociação entre casa de embalagem e citricultores e o processo de estabelecimento da confiança entre as partes, baseada na alta frequência do relacionamento comercial citrícola, é responsável também por elaborações e usos de redes relacionais pelas casas de laranja, conforme a pesquisa apontou em três dos seis maiores *packing houses* do estado de São Paulo.

A compra de laranja por meio de mercado *spot* foi pouco verificada nessas empresas. As especificidades do negócio e as medidas de administração da incerteza no processo de fornecimento de laranja importam nessa definição. O mercado *spot* apenas aparece com algum destaque em regiões onde laranjas com padrão de mercado são facilmente encontradas ou para casos de suprimento de demandas repentinas.

A citricultura de mesa paulista, com seu sistema misto de produção (com variedades para mercado interno *in natura* e para a indústria exportadora de suco), torna a atividade do *packing house* de laranja mais incerta e vem inviabilizando maiores investimentos desses atores comerciais para adoções de certificação e padronização produtiva e logística. Ainda é raro no segmento o uso de selo internacional, como o EurepGap, o Tesco, ou até mesmo o PIF - o que por vezes deixa dúvidas quanto a origem da fruta e os produtos aplicados no manejo da mesma, reforçando a diversidade no plantio da laranja no principal estado citrícola brasileiro.

Um ponto de destaque revelado nas entrevistas foi a importância do refugo ou da fruta de descarte para a sobrevivência de alguns *packing houses*. De acordo com todos os entrevistados está maior a presença da fruta sem padrão para mercado nesses barracões em função dos aumentos de pragas e das doenças nos pomares. Assim, a compra dessa fruta pela indústria processadora se torna importante ou até vital para o *packing house* de laranja prosseguir comercialmente. De um lado, isso ajuda na

manutenção do negócio principal do *packing house* e, de outro, dá maior poder de barganha ao próprio oligopólio industrial brasileiro de suco frente aos citricultores. Neste caso, o *packing house* começa a se tornar mais dependente da indústria exportadora de suco de laranja e pode deixar de ser uma alternativa relevante de comércio para o citricultor do estado de São Paulo. Este aspecto do *packing house* citrícola oferecer uma saída comercial relevante para o produtor de laranja sem contrato com a indústria exportadora de suco no cinturão é merecedor de novos estudos.

7 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS EXPORTADORES DE SUCOS CÍTRICOS. **Produção de laranja e canais de comercialização**. Disponível em: <<http://www.citrusbr.com.br>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

BOTEON, M. **Cadeia agroindustrial de citros**. Piracicaba: ESALQ, 2006. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/indicador/citros/cadeia_citros.pdf>. Acesso em: 9 out. 2010.

_____. **Mercado interno de frutas cítricas**. 1999. 289 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Agrárias) - Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queirós", Piracicaba, 1999.

CAREGNATO, R.C.A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. **Texto e Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, out./dez.2006.

COMPANHIA DE ENTREPÓSITOS E ARMAZÉNS GERAIS DE SÃO PAULO. **Padrões comerciais e embalagens de hortigranjeiros**. Disponível em: <http://www.ceasacampinas.com.br/novo/Serv_Padronizacao.asp>. Acesso em: 28 jul.2011.

FARINA, E. M.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 21-29, 1995.

HELLMEISTER, C. F. L. P. **Boas práticas de fabricação aplicadas nas etapas de beneficiamento de um packing house de laranjas: estudo de caso**. 2012. 318 p. Tese

(Doutorado em Agronomia) - Universidade Estadual Paulista, Botucatu, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produção agrícola municipal**. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 17 out. 2012.

MELLO, F. O. T. de. **Formas plurais de governança no complexo agroindustrial citrícola: análise dos produtores de laranja da macrorregião de Bebedouro/SP**. 2008. 190 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

MENARD, C. The economics of hybrid organizations. In: CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, 6., 2001, Cambridge. **Proceedings...** Cambridge: MIT, 2002. 1 CD-ROM.

NEVES, M. F. et al. (Coord.). **O retrato da citricultura brasileira**. Ribeirão Preto: Markestrat - Centro de Pesquisas em Marketing e Estratégia, 2011. 139 p.

NEVES, M. F.; LOPES, F. F. (Org.). **Estratégias para a laranja no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2005. 201 p.

PAULILLO, L. F.; VIEIRA, A. C.; ALMEIDA, L. M. A organização agroindustrial citrícola brasileira. In: PAULILLO, L. F.(Coord.). **Agroindústria e citricultura no Brasil**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006.p. 19-60.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 45.211**, de 19 de setembro de 2000. São Paulo, 2000.

_____. **Resolução SAA nº 26**, de 8 de julho de 1998. São Paulo, 1998.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Agricultura e Abastecimento. Coordenadoria de Assistência Técnica e Integral. Instituto de Economia Agrícola. **Levantamento censitário de unidades de produção agrícola do Estado de São Paulo - LUPA 2007/2008**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.cati.sp.gov.br/projetolupa>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. Foreign Agricultural Service. **Gain report: Brazil Citrus Semi-Annual**. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Citrus%20Semi-annual_Sao%20Paulo%20ATO_Brazil_5-30-2012.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2012.

VIEIRA, A. C. **Desafios para os pequenos produtores de laranja do estado de São Paulo diante de novos fatores na relação agricultura/indústria nos anos 90**. 1998. 190 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1998.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.36, p.269-296, June 1991.

_____. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free, 1985.

WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. (Ed.). **The nature of the firm: origin, evolution and development**. Oxford: Oxford University, 1991.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 3rded. Thousand Oaks: Sage, 1994.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 241 p. Tese (Livre Docência em Economia) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.