

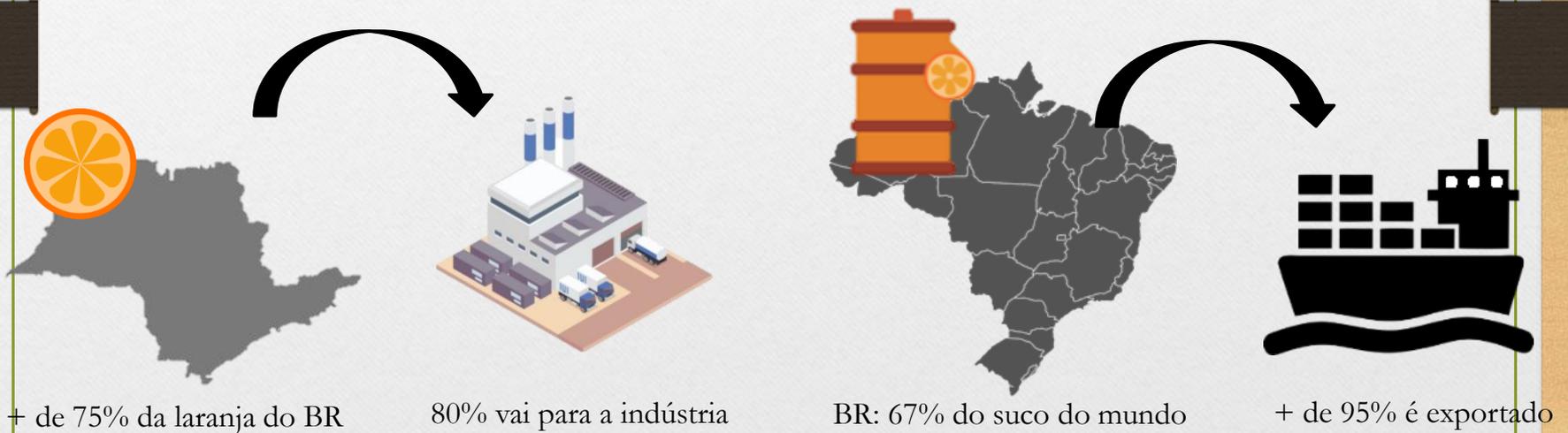
A Competitividade das pequenas  
firmas de Suco de Laranja pela ótica da  
Teoria dos Custos de Transação

Fernanda Geraldini Palmieri

A indústria brasileira de suco  
de laranja

# A citricultura no Brasil

- Uma das maiores cadeias agroindustriais do BR:



# Principais produtores de suco

Produção mundial de suco de  
laranja, em mil toneladas

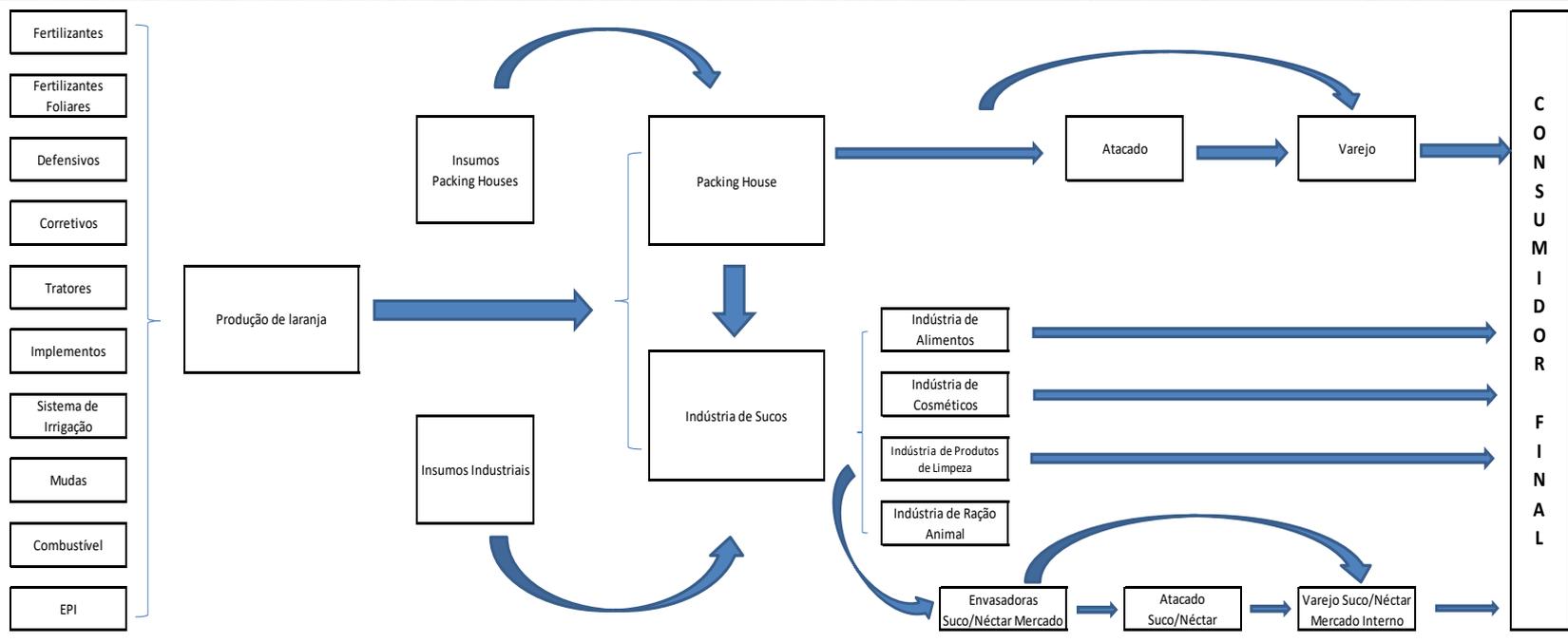
País/Bloco	2016/17	Participação
Brasil	1372	67%
Estados Unidos*	312	15%
México	171	8%
União Europeia*	116	6%
China	45	2%
África do Sul	22	1%
Turquia	9	0%
Outros	16	1%
Total	2063	

→ 20% da receita

→ 65% da receita

Fonte: USDA, 2018

# Cadeia Agroindustrial da Laranja



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Neves, 2010.

# Segmento produtor

- Bastante concentrado:

Número de propriedades citrícolas no estado de São Paulo, por número de plantas na propriedade

Número de plantas na propriedade	Número de propriedades citrícolas			
	2012	2016	Participação em 2016	Variação % 2016x2012
Até 10.000	15.374	8.283	80%	-46%
10.001 a 50.000	2.489	1.428	14%	-43%
50.001 a 100.000	445	284	3%	-36%
100.001 a 200.000	201	160	2%	-20%
200.001 a 300.000	65	62	1%	-5%
300.001 a 500.000	53	52	1%	-2%
500.001 a 1.000.000	40	40	0%	0%
Acima de 1.000.000	8	11	0%	38%
TOTAL	18.675	10.320		-45%

> 50% das árvores

# Indústria

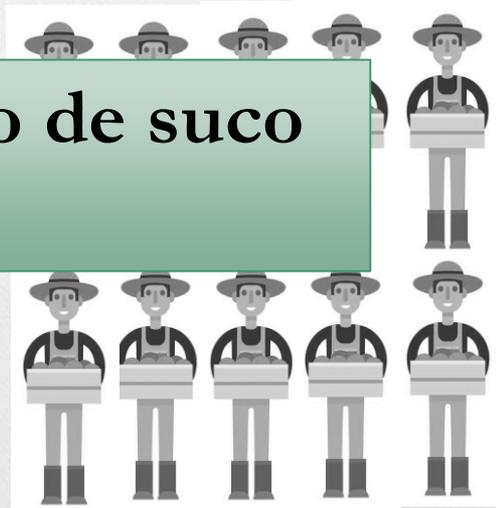
Oligopólio

Oligopsônio

90% do mercado brasileiro de suco de laranja!



 LouisDreyfus  
Commodities



# Indústria

---

- Integração vertical para trás (parcial);
  - Aumentou entre 1990 e 2000;
  - Motivo: incerteza quanto ao fornecimento da fruta (principalmente em períodos de baixa oferta e alta concorrência);
  - Diminui a dependência de produtores;
  - Aumenta a assimetria de poder e de informação entre indústria e produtor → Relações conflituosas...

# Indústria

---

- Economias de escala beneficiam grandes firmas;
- Histórico: Pequenas empresas já faliram ou foram adquiridas por grandes firmas...
- Aumentou o número de pequenas empresas após 2012:
  - Excesso de matéria-prima (barata);
  - Produtores adotando a IV para frente;
  - Preços mais altos de 2016 para frente: desafio para a sobrevivência das pequenas, que não têm economia de escala.

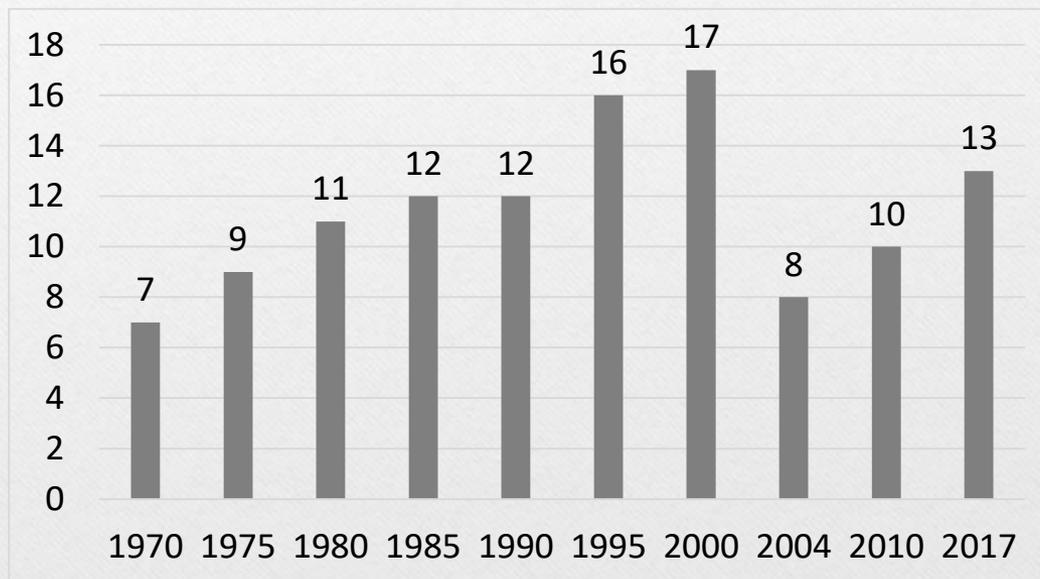
# Pequenas firmas

---

- Para o produtor:
  - Opção adicional de escoamento, podendo ser mais próxima da propriedade;
  - Muitas abrem na entressafra.
- Desafios:
  - Concorrência com grandes firmas;
  - Consumo mundial em queda (-21% em cinco anos, segundo o USDA).
- Oportunidades:
  - Oferta mundial também está caindo...

# Pequenas firmas

Número de empresas processadoras e exportadoras de suco de laranja no Estado de São Paulo ao longo dos anos, independente do porte



Fonte: AMARO, 2005 (1970-2004); NEVES, 2010 (2010); Autora (2017)

# Pequenas firmas

	Empresa	Cidade	Ano de Fundação	Tipo de Suco Produzido	Número de Extratoras	Mercado
1	Citrus Juice	Itajobi	2012	Concentrado	24	Externo
2	Sucorrico	Araras/ Colina	2012	Concentrado	23	Externo
3	Frucamp	Catanduva	2015	Concentrado	12	Externo
4	Gota Doce	Duartina	2014	Concentrado	9	Externo
5	Agroterenas	Santa Cruz do Rio Pardo	1998	Concentrado	6	Externo
6	Hildebrand	São Carlos	1999	Concentrado/ Integral	7	Externo/ Interno
7	Tecnocitrus	Conchal	2014	Concentrado	3	Externo
8	Cisol	Artur Nogueira	2014	Concentrado/ Integral	4	Externo/ Interno
9	Delta Citrus	Bebedouro	*	Concentrado/ Integral	3	Externo/ Interno
10	Selial	Rio Claro	2004	Concentrado/ Integral	7	Externo/ Interno
11	Bunge & Gutierrez	Ribeirão Preto	1991	Integral	2	Interno
12	Jacobs Citrus	Bebedouro	2014	Integral	2	Interno
13	Life Sucos	Tabatinga	2014	Integral	2	Interno
14	Gallecitrus	Bebedouro	1996	Integral	2	Interno
15	Brasil Citrus	Tabatinga	1997	Integral	3	Interno
16	Vita Suco	Mogi Guaçu	1993	Concentrado/ Integral	1	Interno
17	Quinel	Louveira	*	Concentrado	*	Interno
	<b>TOTAL</b>				<b>107</b>	

# Teoria dos Custos de Transação

# Custos de Transação

---

Custos que os agentes enfrentam toda vez que recorrem ao mercado;

Custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato;

Mudam conforme as características da transação e do ambiente;

Ocorrem quando há falhas de mercado, e desta forma, há necessidade de proteção dos direitos de propriedade.

# Custos de Transação

---

Mundo  
real:

- Não há informações perfeitas e completas;
- Há assimetrias de informação.

# Dois pressupostos comportamentais

---

**Racionalidade limitada:** agentes não possuem 100% das informações;

- Se a racionalidade humana não fosse limitada, agentes poderiam antecipar, em contrato, qualquer circunstância futura.

**Oportunismo:** agentes agem em benefício próprio.

# Atributos da transação que determinam a escolha da estrutura de governança

---

**Incerteza:** é possível antecipar acontecimentos futuros? Quanto maior a incerteza, mais difícil estabelecer parcerias de longo prazo.

**Frequência das transações:** quanto maior, menores os custos de coleta de informações e elaboração de contratos, e menor a chance de oportunismo (parceiros desenvolvem reputação)

**Especificidade do ativo:** a transação exige ativos especializados e que não podem ser reempregados sem perda de valor.

# Tipos de especificidade

---

**Locacional:** proximidade entre os estágios sucessivos da transação é importante;

**Capital físico:** instalações especializadas são necessárias;

**Capital humano:** demanda recursos humanos específicos;

**Ativos dedicados:** demanda investimento para transacionar com um agente em particular;

**Temporal:** tempo envolvido no desenrolar da transação pode implicar em perda de valor.

# Especificidade da laranja

---

**Ativo específico dedicado:** a maior parte da produção é destinada à industrialização, implicando em custos caso se deseje comercializá-la no mercado *in natura*;

**Especificidade física:** há variedades tipicamente industriais;

**Especificidade locacional:** deve estar localizada próximo das fábricas;

**Especificidade temporal:** laranja é perecível, e portanto, o produtor nem sempre pode aguardar para negociar.

# Assimetrias entre produtor X processadora

Três assimetrias,  
segundo Azevedo  
(2001):

No número de  
empresas: há poucas  
processadoras e muitos  
produtores;

Na estrutura de  
informações:  
processadoras têm  
acesso aos custos de  
produção agrícola, mas  
produtores não têm  
acesso aos custos de  
produção industriais;

Na especificidade  
temporal:  
processadoras estocam  
suco, mas produtor  
não estoca laranja.

# Estruturas de governança

---

## Mercado

- Quando os investimentos não são específicos, independente da frequência da transação;
- Novas negociações podem ser facilmente realizadas, sem a necessidade de produzir os bens ou serviços internamente;
- Razões para recorrer ao mercado: escala, experiência, menores custos de agência

# Estruturas de governança

---

## Contratos (formas híbridas)

- Quando a frequência é ocasional, mas o grau de investimento é misto ou específico;
- Investimentos com grau de especificidade média → contratos relacionais costumam ser suficientes

# Estruturas de governança

---

## Integração vertical (hierarquia)

- Remoção de alguma transação do mercado, transferindo-a para dentro da firma;
- Investimentos muito específicos;
- Ponto positivo: reduz custos de transação, mas aumenta os custos burocráticos;
- Coase (1937) já pontuava que esta estrutura de governança só é considerada viável enquanto seus custos forem inferiores aos custos de aquisição dos bens ou serviços no mercado.

# Estruturas de governança

---

## Formas plurais

- Co-existência de estruturas de governança;
- Quando a incerteza possui grau significativo, justifica-se a adoção de formas plurais.

# Estruturas de governança

---

Uma estrutura de governança adequada:

- Minimiza os custos de transação;
- Permite boa adaptação às mudanças do ambiente;
- Reduz conflitos;
- Aumenta a captura de valor!

---

Problema de pesquisa

# Questões a serem respondidas

---

- Como as pequenas empresas de suco de laranja de São Paulo sobreviveriam neste mercado tão concentrado?
- Como a estrutura de governança adotada pelas firmas, o grau de incerteza das negociações e os custos de transação envolvidos afetam a competitividade das firmas?
- População:
  - Empresas que atuam no mercado de suco de laranja concentrado e congelado para exportação (o mesmo das grandes firmas).

# Proposição

---

“Para minimizar a concorrência com as grandes firmas e reduzir os custos de transação, as empresas adotam a integração vertical e/ou formas plurais para aquisição da laranja”.

---

# Metodologia

# Metodologia

---

- Entrevistas em profundidade com representantes de pequenas firmas;
- 6 empresas em uma população de 10 (80% da capacidade instalada, em número de extratoras);
- Análise de conteúdo por categorização, utilizando o software atlas t.i.;
  - Assuntos que surgiram em pelo menos duas entrevistas;
  - Relacionados à competitividade das firmas;
  - Que pudessem ser justificadas teoricamente.

# Metodologia

- Sete categorias:

<b>Categoria</b>	<b>Título</b>
<b>1</b>	<b>Preço de venda é uma grande incerteza e ditado pelo mercado</b>
<b>2</b>	<b>Diferenciação: chave para manter-se competitivo</b>
3	Tecnologia não diferencia, mas pode melhorar competitividade
4	Pequenas empresas, grandes exigências
<b>5</b>	<b>Incerteza na oferta de matéria-prima eleva benefício da integração vertical</b>
<b>6</b>	<b>Relacionamentos e parcerias são levados a sério</b>
7	Olhos na concorrência

---

# Principais resultados

# Cat. 1: Preço de venda é uma grande incerteza e ditado pelo mercado

---

- Tem influência da oferta e da demanda, mas também do dólar;
- Pequenas firmas: têm pouco poder sobre as cotações do produto (detêm pouco volume);
- Produto é *commodity*, de difícil diferenciação;
- Padrões de qualidade ou outros produtos: aumento da especificidade.
- **CONCLUSÃO:** Suco de laranja é uma *commodity*, e conseqüentemente, não é fácil se diferenciar para conseguir melhores preços em relação aos concorrentes

## Cat. 2: Diferenciação: chave para manter-se competitivo

---

- O pequeno comprador é um mercado interessante para as pequenas firmas, principalmente porque o volume adquirido nem sempre compensaria para uma grande empresa;
- Grande comprador: comportamento oportunista;
- Ainda que o FCOJ seja uma *commodity* e, portanto, sujeito a padrões de qualidade e de uniformidade, houve consenso de que pode ocorrer um diferencial neste sentido, valorizado por compradores.
- **CONCLUSÃO:** Diferenciação de qualidade do suco de laranja eleva a especificidade da transação, mas por geralmente se aplicar a compras por encomenda, diminui as incertezas neste tipo de negociação

# Cat. 5: Incerteza na oferta de matéria-prima eleva benefício da integração vertical

---

- Principais fornecedores das pequenas firmas:
  - Pequenos e médios produtores (maioria dos que saíram da atividade);
  - Grandes são prioridade e priorizam grandes empresas (contratos diferenciados);
  - Concentração do setor produtivo preocupa!
- Incerteza na oferta de laranja:
  - Influência climática;
  - *Greening* (afeta mais os pequenos).

# Cat. 5: Incerteza na oferta de matéria-prima eleva benefício da integração vertical

---

- Algumas das vantagens da integração vertical relatadas por entrevistados foram:
  - A maior tranquilidade na negociação com os fornecedores;
  - Facilidade no planejamento (maior controle da quantidade, prazo de entrega e custo de produção);
  - Maior facilidade no controle de aspectos do campo, como resíduos.
- E duas desvantagens:
  - Alto custo para a produção da laranja;
  - Elevado tempo de formação do pomar.

# Cat. 5: Incerteza na oferta de matéria-prima eleva benefício da integração vertical

Perfil de aquisição da matéria-prima de cada empresa entrevistada

Empresa	Contrato formal de curto prazo (anual)	Contrato formal de médio prazo (2-3 anos)	Contrato formal de longo prazo (4 anos ou mais)	Contrato relacional (sem contrato)	Spot	Integração vertical para trás
1	 37,50%	 8%			 54,5%	
2					 10%	 90%
3	 20%	 30%	 30%		 10%	 10%
4	 50%				 50%	
5				 100%		
6						 100%

**CONCLUSÃO:** Incerteza quanto à oferta de laranja (devido ao clima, doenças e concentração no setor produtivo) tem elevado a participação de contratos e integração vertical nas pequenas e médias firmas

# Cat. 6: Relacionamentos e parcerias são levados a sério

---

- Relacionamentos e parcerias:
  - Com fornecedores (produtores);
  - Com compradores;
  - Com outras pequenas firmas de suco.
- O fato de muitas destas firmas serem de posse de produtores de laranja (ou ex-produtores) faz com que estas valorizem o trabalho do agricultor;
- Funcionários: muitos trabalharam nas grandes.
- **CONCLUSÃO:** Parcerias fortes tendem a diminuir a chance de oportunismo entre as partes, principalmente em casos de transações recorrentes.

# Conclusão

---

- Concentração do setor (do lado da indústria e do lado do produtor) é um dos grandes fatores de incerteza para estas empresas;
- Chave para a competitividade: redução da concorrência com as grandes firmas (não “incomodar” as grandes empresas, nem na compra, nem na venda).