

Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”

A competitividade das firmas de suco de laranja de pequeno porte no estado de
São Paulo

Fernanda Geraldini Palmieri

Dissertação apresentada para obtenção do título de
Mestra em Ciências. Área de concentração: Administração

Piracicaba
2018

Fernanda Geraldini Palmieri
Bacharel em Ciências dos Alimentos

**A competitividade das firmas de suco de laranja de pequeno porte no estado de São
Paulo**

versão revisada de acordo com a resolução CoPGr 6018 de 2011

Orientadora:
Profa. Dra. **MARIA SYLVIA MACCHIONE SAES**

Dissertação apresentada para obtenção do título de
Mestra em Ciências. Área de concentração: Administração

Piracicaba
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
DIVISÃO DE BIBLIOTECA – DIBD/ESALQ/USP

Palmieri, Fernanda Geraldini

A competitividade das firmas de suco de laranja de pequeno porte no estado de São Paulo / Fernanda Geraldini Palmieri. - - versão revisada de acordo com a resolução CoPGr 6018 de 2011. - - Piracicaba, 2018.

133 p.

Dissertação (Mestrado) - - USP / Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”.

1. Suco de laranja 2. Competitividade 3. Pequenas firmas 4. Concorrência I.
Título

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me permitir terminar mais esta etapa da minha vida profissional. Nestes dois anos de mestrado, as dificuldades foram muitas, mas Ele me deu forças para superar todas as pedras no caminho. Em muitos momentos, o caminho parece solitário, mas é nestas horas em que a presença de Deus se manifesta e nos fortalece.

Agradeço ao meu marido, Renan, pelo companheirismo e pela compreensão nas noites e finais de semana de estudo, que muitas vezes me deixaram sem paciência. Seu apoio foi essencial para que eu não desistisse, mesmo nos momentos em que as dificuldades falavam mais alto.

Meus mais sinceros agradecimentos à minha mãe, Fátima, e à minha avó, Olga (*in memoriam*), sempre compreensivas com a minha ausência em alguns momentos, e ainda mais importante, sempre se lembrando de mim e dos meus estudos nas suas orações. Com certeza, as preces foram muito necessárias e essenciais para que tudo desse certo no final.

Agradeço imensamente à minha orientadora, Sylvia, pela paciência comigo, com os prazos que às vezes não consegui cumprir, mas principalmente, por me orientar durante este longo caminho. Tenho certeza que não conseguiria sem você ou, pelo menos, não com tanta qualidade e tanto crescimento pessoal. Aproveito também para agradecer aos membros da minha banca de qualificação, que também contribuíram para que os resultados fossem ainda melhores.

Agradeço à Margarete, minha coordenadora no Cepea, por ser tão compreensiva com o fato de conciliar trabalho e estudos. Sei que sou privilegiada por ter a oportunidade de fazer um mestrado acadêmico sem deixar de trabalhar, e mais privilegiada ainda por ter uma coordenadora flexível quanto aos horários que tive que me ausentar para conseguir cumprir esta etapa tão importante. Não posso deixar de lembrar das minhas colegas (ou melhor, amigas) do trabalho (Letícia, Daiana, Marina, Caroline e Mariana) pelo apoio e compreensão, pois em muitos momentos em que eu estive ausente, vocês é que “seguraram as pontas”, sendo possível que eu continuasse na luta.

Agradeço aos meus colegas de turma, Fábio e Renato, pois com certeza fomos suporte uns dos outros nestes dois anos de mestrado. Muitas foram as dificuldades no caminho, e acredito que se não tivéssemos uns aos outros, as coisas seriam ainda mais difíceis. Obrigada pelos trabalhos em grupo nas disciplinas, pelos grupos de estudo e por todas as dúvidas que me ajudaram a tirar.

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE TABELAS	8
1. INTRODUÇÃO	9
1.1. PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS	10
2. A COMPETITIVIDADE DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA NO BRASIL	13
2.1. O SISTEMA AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA NO BRASIL.....	14
2.1.1. <i>Segmento Produtor</i>	17
2.1.2. <i>Segmento processador</i>	22
3. COMPETITIVIDADE: REVISÃO DA LITERATURA	27
3.1. ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
3.2. TEORIA BASEADA EM RECURSOS.....	31
3.3. TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	35
4. METODOLOGIA	41
4.1. ABORDAGEM.....	41
4.2. SUJEITOS DE PESQUISA.....	41
4.3. ETAPAS DA PESQUISA E MÉTODOS PARA COLETA DOS DADOS	42
4.4. ANÁLISES DOS RESULTADOS	43
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
5.1. MAPEAMENTO DAS PEQUENAS FIRMAS DE SUCO DE LARANJA.....	45
5.2. ENTREVISTAS E CRIAÇÃO DE CATEGORIAS PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO	48
5.2.1. <i>Preço de venda é uma grande incerteza e ditado pelo mercado</i>	48
5.2.2. <i>Diferenciação: chave para manter-se competitivo</i>	50
5.2.3. <i>Tecnologia não diferencia, mas pode melhorar competitividade</i>	54
5.2.4. <i>Pequenas empresas, grandes exigências</i>	56
5.2.5. <i>Incerteza na oferta de matéria-prima eleva benefício da integração vertical/formas plurais</i>	59
5.2.6. <i>Relacionamentos e parcerias são levados a sério!</i>	64
5.2.7. <i>Olhos na concorrência!</i>	67
6. RESUMO DOS RESULTADOS	71
6.1. ANÁLISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO – PROPOSIÇÃO 1	77
6.2. TEORIA BASEADA EM RECURSOS – PROPOSIÇÃO 2	78
6.3. TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO – PROPOSIÇÃO 3.....	79
7. CONCLUSÃO	81
REFERÊNCIAS	85

RESUMO

A competitividade das firmas de suco de laranja de pequeno porte no estado de São Paulo

Esta dissertação tem como objetivo o estudo dos fatores que impactam na competitividade de pequenas firmas de suco de laranja do estado de São Paulo. Estas empresas atuam no mercado de suco de laranja concentrado para exportação, concorrendo com processadoras com elevado poder de mercado. Em termos teóricos, foram levantadas três proposições baseadas nas abordagens de estratégia – análise do posicionamento estratégico (PORTER, 1979; PORTER, 1985; PORTER, 2008), teoria baseada em recursos (BARNEY, 1991) e teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1979; WILLIAMSON, 1991; WILLIAMSON, 2005). A primeira, relacionada à análise do posicionamento estratégico, propõe que as pequenas firmas atuam cobrindo fatias de mercado não aproveitadas pelas líderes. A segunda, com foco na teoria baseada em recursos, sugere que as firmas buscam por recursos únicos e diferentes das líderes como fonte de vantagem competitiva. A terceira, fundamentada pela teoria dos custos de transação, argumenta que as pequenas processadoras adotam a integração vertical para trás e/ou as formas plurais na compra da matéria-prima, visando lidar com incertezas. Para realizar a pesquisa foram entrevistadas qualitativamente representantes de seis firmas (em uma população de 10 empresas) por meio de um roteiro semiestruturado. Com a contribuição das teorias da estratégia, as respostas obtidas nas entrevistas foram categorizadas e analisadas pela estratégia de investigação denominada análise de conteúdo (BARDIN, 1979), com auxílio do *software Atlas ti 8.0*. Foi possível confirmar as três proposições, ainda que a segunda, referente aos recursos, tenha como ressalva o fato de não haver nenhum recurso valioso, raro e difícil de imitar (sendo os recursos citados apenas valiosos). Ainda assim, estes recursos (principalmente o recurso matéria-prima) foi considerado fonte de vantagem competitiva, já que se mostra pouco atrativo às grandes empresas, por resultar em perda de economias de escala.

Palavras-chave: Suco de laranja; Competitividade; Pequenas firmas; Concorrência

ABSTRACT

Competitiveness of small orange juice firms in São Paulo state

This master dissertation aims to study the factors that affect competitiveness of small orange juice firms in São Paulo state. These companies act in the concentrated orange juice market to export and compete with processors with high market power. In theoretical terms, three propositions, based in strategy approaches, are offered – analysis of strategic positioning (PORTER, 1979; PORTER, 1985; PORTER, 2008), resource-based view (BARNEY, 1991) and transaction-cost economics (WILLIAMSON, 1979; WILLIAMSON, 1991; WILLIAMSON, 2005). The first one, related to the analysis of strategic positioning, indicates that small firms act covering market parts that are not used by leaders. The second one, focused on resource-based view, suggests that companies look for unique and different means from the leaders, as a source of competitive advantage. The third one, based on transaction cost-economics, says that small firms adopt backward vertical integration and/or plural forms in orange purchase, aiming to reduce uncertainties. For this research, six players of firms (in a population of 10 companies) were qualitatively interviewed with a semistructured script. With contributions of strategy theories, answers obtained from interviews were categorized and analyzed by an investigation strategy called content analysis (BARDIN, 1979), using the *software Atlas ti 8.0*. All three hypotheses were confirmed, although the second one, which refers to resources, does not have any valuable, rare and difficult to imitate resource (only valuable resources had been mentioned). Still, these resources (mainly the raw material) were considered a source of competitive advantage, since it is less attractive to big companies because it results in loss of economy of scale.

Keywords: Orange juice; Competitiveness; Small firms; Competition

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fluxograma do Sistema Agroindustrial Citrícola Paulista	16
Figura 2. Evolução da produtividade média dos pomares de laranja do estado de São Paulo, em toneladas por hectare	20
Figura 3. Preços médios recebidos por citricultores paulistas no mercado <i>spot</i> (sem contrato) nas negociações das laranjas pera e tardias com as processadoras – em termos reais, deflacionados pelo IGP-DI.	21
Figura 4. Número de empresas processadoras e exportadoras de suco de laranja no Estado de São Paulo ao longo dos anos, independente do porte	25
Figura 5. Evolução do consumo mundial de suco de laranja, em mil toneladas.....	26
Figura 6. As cinco forças de Porter	29
Figura 7. Principais abordagens da Análise do Posicionamento Estratégico, Teoria dos Custos de Transação e Teoria Baseada em Recursos com relação à competitividade.	40
Figura 8. Localização das pequenas processadoras de suco de laranja do estado de São Paulo mapeadas neste estudo	47
Figura 9. Localização das grandes processadoras de suco de laranja do estado de São Paulo	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Produção mundial de suco de laranja, em mil toneladas.....	13
Tabela 2. Número de propriedades citrícolas no estado de São Paulo, por número de plantas na propriedade.....	18
Tabela 3. Principais contribuições das teorias no entendimento do Sistema Agroindustrial Citrícola	38
Tabela 4. Pequenas firmas de suco de laranja do estado de São Paulo	45
Tabela 5. Categorias criadas para a realização da análise de conteúdo	48
Tabela 6. Perfil de aquisição da matéria-prima de cada empresa entrevistada	63
Tabela 7. Categorias encontradas no estudo e sua influência na competitividade das firmas entrevistadas	72
Tabela 8. Categorias, objetivo e relações com as teorias consideradas neste estudo	74

1. INTRODUÇÃO

O Brasil é o principal abastecedor mundial no que diz respeito ao suco de laranja industrializado. Segundo o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, 2018), 67% do suco produzido mundialmente é brasileiro, e este número se eleva ainda mais quando se considera o volume exportado: 79% dos envios internacionais da *commodity* vêm do Brasil.

Nacionalmente, a citricultura é um setor importante dentro do agronegócio, e sua importância é ainda maior no estado de São Paulo, que responde por cerca de 75% da produção nacional de laranja (IBGE, 2018). No estado, tem destaque a grande participação da industrialização da fruta, já que, em alguns anos, mais de 80% da produção de laranja pode ser destinada a este segmento (CITRUSB, 2018).

A indústria paulista de suco de laranja é bastante concentrada, sendo caracterizada, ao mesmo tempo, como um oligopólio (PAULILLO, 1999) e um oligopsônio (PAULILLO, 2006). De 1975 até 2015, no máximo cinco empresas respondiam por mais de 75% da produção nacional de suco de laranja (PAULILLO, 1999; SILVA; BARROS; BOTEON, 2017), sendo a diferença percentual composta por empresas de menor porte. Estas firmas, portanto, atuam na franja competitiva.

A maioria dos estudos relacionados à citricultura brasileira focam no setor produtivo ou nas grandes empresas de processamento de laranja. Praticamente não há estudos com enfoque nas firmas de menor porte, provavelmente devido ao seu pequeno número e baixa representatividade no total produzido de suco de laranja.

No entanto, principalmente a partir de 2012, o número de pequenas empresas tem aumentado no sistema agroindustrial citrícola paulista, ainda que a sua representatividade, em volume processado, continue limitada. O aumento das pequenas processadoras de suco pode ser visto como uma oportunidade de negócio para os proprietários destas firmas e, ao mesmo tempo, como opção adicional de escoamento para os produtores de laranja, já que, em muitos casos, permite remunerar a laranja em patamares superiores aos das grandes empresas.

O ingresso dessas empresas ocorreu, em parte, com o crescimento da produção de laranja. Em 2012, o cinturão citrícola paulista colheu a segunda grande safra em sequência, o que resultou em excesso de matéria-prima, e conseqüentemente, preços baixos para a laranja. Neste cenário, alguns produtores rurais adotaram a integração vertical para a frente a fim de agregar valor à sua produção agrícola, enquanto outros investidores, mesmo que não fazendo parte do setor produtivo, enxergaram aí uma oportunidade de negócio. Há dúvidas, contudo, se

estas empresas são sustentáveis no médio e longo prazo, já que enfrentam fortes concorrentes com significativa escala de produção – as três grandes processadoras de suco de laranja brasileiras, que respondem por 90% da produção nacional da *commodity* (SILVA; BARROS; BOTEON, 2017).

1.1. Problemática e objetivos

O interesse, portanto, dessa pesquisa é responder: como as pequenas empresas de suco de laranja de São Paulo sobreviveriam neste mercado tão concentrado? Ou seja, quais os condicionantes de competitividade, a partir da visão das próprias firmas?

Diante dessa problemática, o objetivo deste trabalho é analisar a competitividade das pequenas firmas de suco de laranja do estado de São Paulo, considerando as empresas que atuam no mesmo mercado das grandes processadoras: o de suco de laranja concentrado e congelado, para exportação. Sendo a competitividade dependente de diversos fatores, este trabalho a analisará pela ótica de três teorias: a análise do posicionamento estratégico, a teoria baseada em recursos e a teoria dos custos de transação.

A primeira teoria – análise do posicionamento estratégico – tem como base a análise da demanda de mercado, na qual pretende-se investigar o potencial de diferenciação do produto negociado por estas empresas (PORTER, 1979; PORTER, 1985; PORTER, 2008). Além disso, pretende-se avaliar o impacto da concorrência, dos clientes e dos fornecedores na competitividade das firmas. A segunda – a teoria baseada em recursos (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) – dará suporte para a análise dos recursos que estas empresas possuem no processo produtivo do suco de laranja. Por fim, a análise dos custos de transação (WILLIAMSON, 1979; WILLIAMSON, 1991; WILLIAMSON, 2005; SCHNAIDER, MÉNARD; SAES, 2018) permitirá observar as relações destas empresas com os segmentos na cadeia de valor.

Apesar da concentração do setor, as empresas de pequeno porte encontram espaço para atuarem neste mercado. Ainda que estas firmas atuem no mesmo mercado relevante das grandes empresas (o de suco de laranja concentrado para exportação, no caso das firmas selecionadas neste estudo), o fato de atenderem clientes de pequeno porte e/ou mercados diferenciados diminui a concorrência na venda do produto final. Acredita-se, ainda, que seja essencial para a sua competitividade diminuir a concorrência com as grandes firmas também na compra da matéria-prima, aumentando a segurança quanto ao suprimento de laranja.

Para discutir essa problemática inicialmente foi apresentado o enfoque teórico visando iluminar as estratégias dessas empresas. Em seguida foram mapeadas as pequenas empresas de suco de laranja do estado de São Paulo por meio de contatos com agentes do setor, e posterior consulta direta às empresas ou aos websites das companhias. Dessa forma foram selecionadas as empresas-alvo do estudo (10 empresas), ou seja, as que atuam no segmento de suco de laranja concentrado e congelado, para exportação. Estas 10 empresas foram contatadas e, dentre elas, seis aceitaram participar deste estudo de competitividade – sendo, assim, analisadas nesta pesquisa. A pesquisa se baseou em entrevistas em profundidade com estas seis empresas utilizando-se o método qualitativo (COOPER; SCHINDLER, 2003): análise da percepção das empresas sobre a sua competitividade a partir de suas estratégias. Para realizar a análise utilizou um processo de categorização (BARDIN, 1979; BAUER, 2012) com auxílio do *software Atlas ti 8.0*, cujos fatores de impacto na competitividade das firmas, captados nas entrevistas, foram divididos em categorias para posterior análise. Vale lembrar que a escolha deste perfil de empresa se baseou no fato destas serem as que realmente atuam na franja competitiva das grandes firmas de suco de laranja.

O trabalho está estruturado em sete capítulos. Neste primeiro, é apresentada a introdução, enquanto no segundo capítulo consta a contextualização da citricultura paulista. O terceiro abrange o referencial teórico das principais teorias utilizadas como base neste trabalho, e no quarto capítulo, foi retratada a metodologia utilizada para a análise da competitividade. O quinto e sexto capítulos apresentam, respectivamente, a discussão dos resultados e o resumo dos resultados, enquanto o sétimo inclui as principais conclusões.

2. A COMPETITIVIDADE DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA NO BRASIL

A cadeia de suco de laranja é uma das maiores cadeias agroindustriais do Brasil (SANTOS et al., 2013). Além de ser o maior produtor de laranja *in natura*, o Brasil é, de longe, o mais importante abastecedor mundial de suco de laranja. Segundo o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, o País produziu em 2016/17 mais de 67% do suco de laranja do mundo, e respondeu por 79% das exportações mundiais desta *commodity* (USDA, 2018).

Ainda que existam outros países produtores, poucos são os que realmente concorrem com o Brasil, não só pela forte dominância do mercado, mas também porque alguns países produtores são grandes consumidores do produto e, portanto, se tornam também importadores – é o caso dos Estados Unidos, segundo maior produtor mundial, e da União Europeia, em quarto no ranking, conforme a tabela 1.

Tabela 1. 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	

Fonte: USDA, 2018

*Além de produtores, estes são também importantes consumidores de suco de laranja.

Apesar de o sistema agroindustrial citrícola ser bastante diversificado com relação aos produtos finais, o suco de laranja é o principal produto de comercialização, podendo ser concentrado e congelado (FCOJ – *frozen concentrated orange juice*) ou não concentrado (NFC – *not from concentrated*) (ITO, 2014; FIGUEIREDO; SOUZA-FILHO; PAULILLO, 2013). Contudo, também há de se considerar a receita proveniente dos subprodutos do processamento,

gerados durante o processo de extração do suco, como o óleo essencial, o farelo de polpa cítrica, dentre outros (FIGUEIREDO; SOUZA-FILHO; PAULILLO, 2013).

A grande maioria da produção paulista de suco de laranja é destinada ao mercado externo. Segundo estimativa da Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos, 97% da produção paulista de suco de laranja foi destinada à exportação em 2015/16 (CITRUSBR, 2018).

Os principais destinos do suco brasileiro são a União Europeia e os Estados Unidos, que responderam, em 2017, por aproximadamente 65% e 20% da receita com exportações totais de suco de laranja do Brasil, respectivamente (COMEXSTAT, 2018).

O crescimento do setor industrial paulista, e conseqüentemente, a citricultura do estado, teve como principal ponto de partida a ocorrência de geadas na Flórida em 1962. Na época, o estado norte-americano era o maior produtor mundial de laranjas, e o fenômeno climático resultou em forte valorização do suco de laranja nos Estados Unidos e na Europa (BARBOSA; GITAHY, 2016; ITO; ZYLBERSZTAJN, 2016). Assim, dois pontos podem ser considerados como responsáveis pela expansão da citricultura paulista: a expectativa de boa demanda por suco de laranja, ainda não atendida, e um excedente de produção de fruta que poderia ser destinada ao processamento (ITO, 2014).

A partir deste período, o Brasil foi ganhando representatividade no setor de suco de laranja, e desde a década de 1980, se consolidou como o maior e mais competitivo produtor mundial desta *commodity* (COSTA; MAIA; SAMPAIO, 2012).

Além de o Brasil ter grande importância neste setor, a citricultura também desempenha importante papel na economia nacional. Segundo Kalaki e Neves (2017), a atividade gera renda a produtores rurais, arrecada impostos, gera empregos diretos e indiretos e contribui para o crescimento da economia nacional. Dados do Caged (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) divulgados pela Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos (CITRUSBR, 2018) indicam que, em 2015, a citricultura foi o segmento do agronegócio com maiores admissões.

2.1. O sistema agroindustrial citrícola no Brasil

A citricultura é uma cadeia bem estruturada e consolidada no Brasil (KALAKI; NEVES, 2017). Na figura 1, pode-se observar o fluxograma desse sistema. O segmento de insumos é composto pelas empresas de insumos (fertilizantes, defensivos, maquinários etc),

seguido pelo elo da produção de laranja, composto pelos citricultores. Após, o elo de industrialização da fruta (seja através do beneficiamento para comércio *in natura* ou produção de sucos), seguido pelos destinos de comercialização de cada um destes dois elos até chegar ao consumidor final.

Considerando o foco desse trabalho – a sustentabilidade das empresas processadoras de laranja – serão abordados os segmentos produtor rural e firmas processadoras, uma vez que muitas dessas empresas de menor porte surgiram com estratégia de produtores de integração vertical para frente. Assim, as principais transações analisadas serão a entre produtor e indústria (aquisição da matéria-prima por parte das empresas) e entre processadora e cliente (venda do suco de laranja).

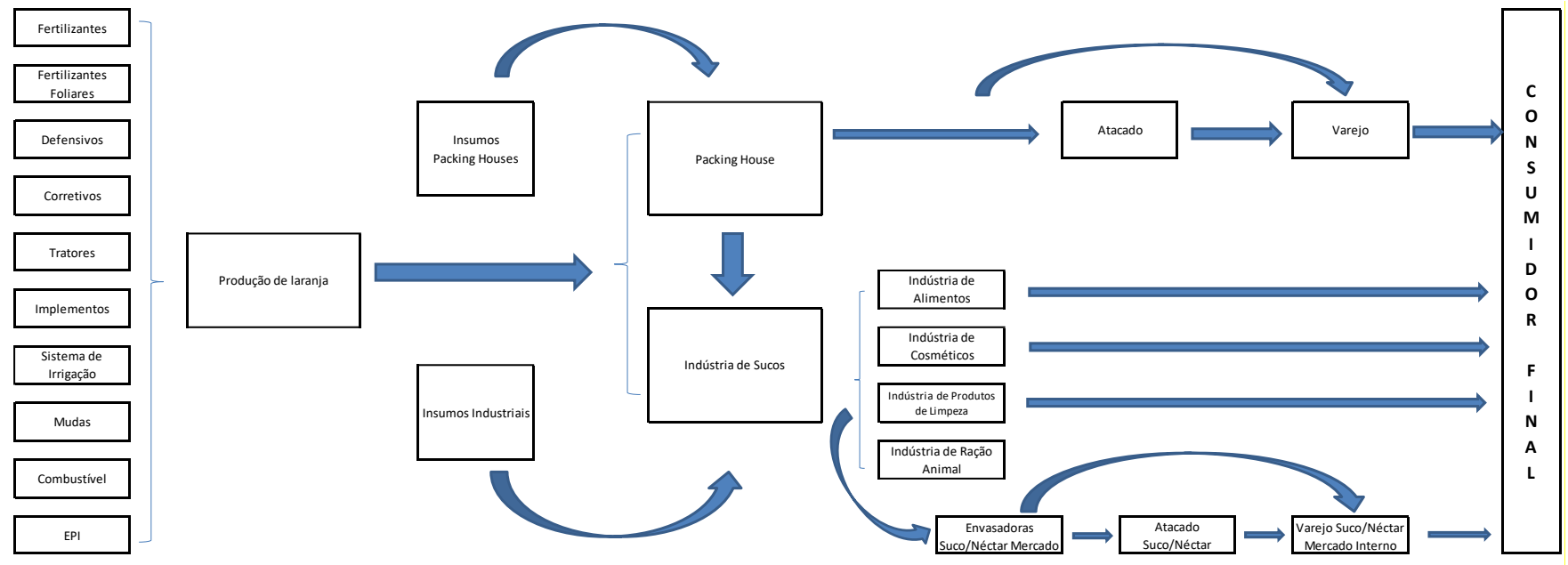


Figura 1. Fluxograma do Sistema Agroindustrial Citrícola Paulista

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

2.1.1. Segmento Produtor

O estado de São Paulo é o principal produtor de laranja, respondendo por mais de 77% do total colhido no Brasil em 2017 (IBGE, 2018). A grande maioria da laranja produzida no estado, contudo, é destinada ao processamento industrial. Segundo dados da Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos, no ano-safra 2017/18, 93% do total produzido no estado foi destinado ao processamento (CITRUSBR, 2018). Por este motivo, as propriedades rurais citrícolas são organizadas de forma a atender a indústria de suco de laranja (ITO, 2014).

Há domínio da venda da laranja ao processamento desde a década de 1960 no estado paulista (PAULILLO; NEVES, 2015). Foi justamente a partir desta década que se iniciou o fortalecimento da citricultura brasileira, e o estado de São Paulo se consolidou como o maior polo citrícola a nível global. Assim, pode-se dizer que a citricultura paulista atingiu as dimensões atuais a nível mundial devido à presença de processadoras de laranja no estado de São Paulo, já que a produção da fruta cresceu devido à existência de demanda por parte da indústria.

As principais variedades industriais de laranja são divididas em três grupos básicos, de acordo com a sua época típica de colheita: precoces, meia-estação e tardias. Segundo dados do Fundecitrus (2018), em 2017/18 a participação das laranjas de cada grupo nos plantios totais do estado de São Paulo e do Triângulo Mineiro (cinturão citrícola) era de quase 24% para as precoces (sendo as principais variedades a hamlin, a westin e a rubi), ao redor de 30% para as de meia-estação (contemplando principalmente a pera) e pouco mais de 46% para as tardias (com maior participação das variedades valência, natal e folha murcha). A existência de diferentes grupos de variedades permite que o processamento industrial se prolongue por mais tempo, podendo durar de 6 a 8 meses do ano com bom volume de fruta disponível. O restante corresponde às laranjas cujo principal destino é o mercado de fruta *in natura*.

Dados da Coordenadoria de Defesa Agropecuária do Estado de São Paulo (CDA, 2017), referentes a 2016 e disponibilizados na tabela 2, contabilizaram 10.320 propriedades citrícolas no estado de São Paulo, incluindo produção de laranja, limão e/ou tangerinas. A grande maioria dessas fazendas é de pequeno ou médio porte – apenas pouco mais de 3% possui mais de 100 mil plantas na propriedade. Por outro lado, a maior parte da produção é concentrada nestas 3% de propriedades maiores: elas detêm mais da metade das árvores citrícolas (59%) do estado de São Paulo. Apesar da ausência de dados oficiais a respeito, acredita-se que a maior

parte das grandes fazendas pertença às grandes firmas de suco de laranja ou a grandes grupos de produção.

Tabela 2. 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%

Fonte: CDA, 2017

A citricultura, contudo, tem diminuído no estado paulista nos últimos anos. De 2011 para 2016, o número de propriedades caiu 45% em São Paulo, conforme ilustrado na tabela 2. As propriedades acima de 100 mil plantas, por sua vez, caíram apenas 11% no mesmo período (CDA, 2017), um sinal de que tem aumentado a concentração da atividade em produtores de maior porte.

Um dos fatores da diminuição da área plantada são os problemas de fitossanidade, pragas e doenças que exigem investimentos e ameaçam à citricultura. Segundo Sanches et al. (2014), o impacto dos entraves fitossanitários é verificado não só na produtividade, mas também em custos, já que se fazem necessários investimentos em tratamentos preventivos e de controle.

Nos anos 2000, quatro principais doenças podem ser consideradas responsáveis pela eliminação de 39 milhões de plantas do cinturão citrícola, devido ao aumento da taxa de mortalidade: cancro cítrico, CVC, morte súbita e o *greening* (NEVES, 2010).

O cancro cítrico é uma doença originária da Ásia, e teve sua primeira aparição no Brasil em 1957, nos estados de São Paulo e Paraná. Além de resultar em menor qualidade dos

frutos, a doença também reduz a produtividade das plantas e restringe a comercialização com alguns países (FUNDECITRUS, 2018).

A clorose variegada dos citros (CVC) foi identificada no Brasil em 1987, e é transmitida por cigarrinhas. A planta infectada tem os vasos que transportam água e nutrientes para a copa da planta obstruídos. Também há impacto nos frutos, que ficam duros, de baixo calibre e com maturação precoce – resultando em queda súbita da produtividade, e com o tempo, impossibilidade da comercialização dos frutos (FUNDECITRUS, 2018).

A morte súbita dos citros foi identificada no Brasil em 2001, e é considerada uma ameaça potencial para a citricultura. Ela resulta em morte repentina da planta, e quando resiste, a árvore tem seu tamanho diminuído, além do menor peso e quantidade de frutos – contudo, a incidência não restringe a comercialização (FUNDECITRUS, 2018).

Por último, o *greening*, também conhecido como HLB (*Huanglongbing*), foi identificado no País em 2004. É a mais preocupante doença dos citros, já que não há variedades comerciais resistentes, e ainda não foi descoberta cura para a doença. As plantas infectadas, quando novas, raramente chegam a produzir; já as adultas apresentam baixo calibre de frutos e maior taxa de queda (FUNDECITRUS, 2018).

Apesar da existência do *greening*, a queda na produção não foi proporcional à queda de área, devido aos bons níveis de produtividade, conforme pode ser visto na figura 2. Segundo Pagliuca et al. (2010), isso ocorre porque produtores aumentaram a densidade dos pomares, passaram a utilizar mudas de melhor qualidade e irrigação em algumas regiões. Além disso, houve maior participação da região sudoeste paulista na produção total do estado (onde as taxas médias de produtividade são mais elevadas), bem como aumento do tamanho médio das propriedades (PAGLIUCA et al, 2010).

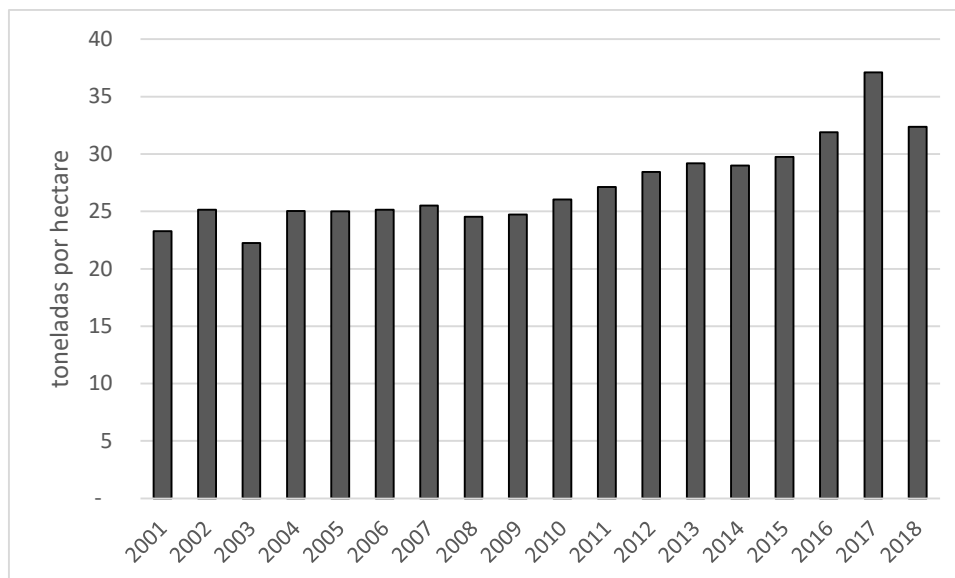


Figura 2. Evolução da produtividade média dos pomares de laranja do estado de São Paulo, em toneladas por hectare

Fonte: IBGE, 2018

*Os dados de 2017 e 2018 são estimativas e, portanto, passíveis de alterações.

No entanto, o principal motivo para a forte retração na área com laranja no estado foi o mais recente período de “crise” de preços na citricultura, que resultou na saída de muitos produtores da atividade (CARRER; SOUZA-FILHO, 2016). Após dois anos seguidos de produções elevadas de laranja no estado de São Paulo (2011/12 e 2012/13), as processadoras paulistas acumularam elevados volumes de suco em estoque (CITRUSBR, 2018), reduzindo sua necessidade de matéria-prima. Assim, os preços nominais pagos aos citricultores ficaram em patamares bastante baixos – entre R\$ 6,00 e R\$ 8,00/caixa de 40,8 kg, colhida e posta na processadora (HF BRASIL, 2018) – resultando em abandono da atividade para alguns (vide gráfico 1). Após a crise, portanto, houve forte redução na área plantada (IBGE, 2018), os preços pagos ao citricultor se mantiveram em patamares mais elevados, conforme se verifica na figura 3.

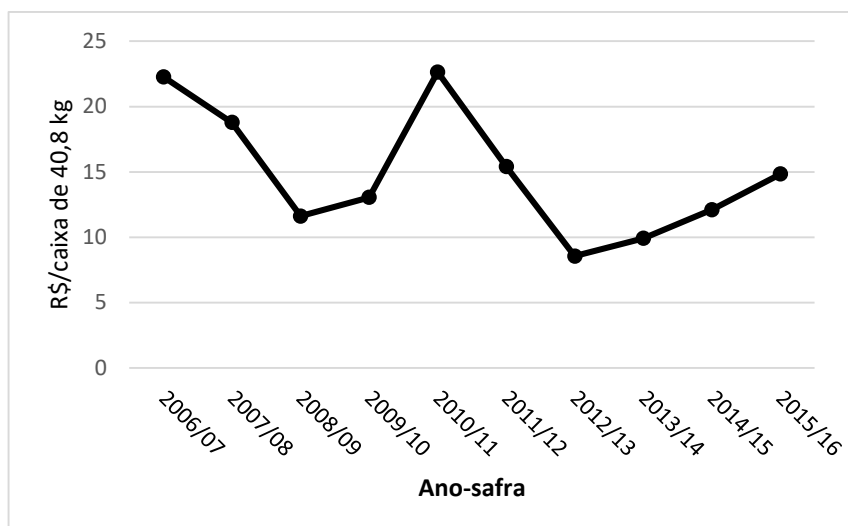


Figura 3. Preços médios recebidos por citricultores paulistas no mercado *spot* (sem contrato) nas negociações das laranjas pera e tardias com as processadoras – em termos reais, deflacionados pelo IGP-DI.

Fonte: HFBRASIL, 2018

O comportamento dos preços acabou levando à estratégia de integração vertical para frente por parte de alguns produtores, por meio da abertura de pequenas firmas de processamento de suco de laranja. Apesar de a definição de pequenas empresas considerar a receita bruta (SEBRAE, 2018), neste trabalho, serão consideradas pequenas firmas aquelas que não fazem parte das três grandes processadoras de suco de laranja do Brasil, citadas no próximo capítulo. É importante lembrar que as três grandes empresas respondem por 90% do mercado de suco de laranja do Brasil (SILVA; BARROS; BOTEON, 2017).

Ainda que tratemos, neste estudo, as firmas analisadas como pequenas e médias, elas atuam em um segmento cuja necessidade de investimento inicial e fluxo de caixa (principalmente para a compra de laranja) é elevada. O investimento inicial para a instalação de uma fábrica de suco de laranja pode ser ao redor de R\$ 150 a R\$ 180 milhões, considerando a aquisição do terreno, a construção das edificações e a compra dos equipamentos necessários, considerando uma fábrica com capacidade de moagem ao redor de 10 milhões de caixas. Vale lembrar, contudo, que o valor depende da estrutura que será incluída – tipos de subprodutos que serão extraídos, por exemplo – e da região de instalação, devido à variação no custo do terreno.¹ A dificuldade se eleva quando se avalia que nem sempre há facilidade na obtenção de crédito, e, portanto, muitos acabam utilizando de capital próprio (total ou parcialmente) para a entrada neste setor.

¹ Informação obtida a partir de entrevistas realizadas com firmas do setor.

2.1.2. Segmento processador

Conforme já mencionado, as empresas de processamento de frutas cítricas também estão concentradas no estado de São Paulo. Estas firmas são de grande porte, já que a atividade de produção de suco depende de economias de escala (ITO; ZYLBERSZTAJN, 2016). Neves (2010) cita como exemplos de economias de escala nas processadoras de suco de laranja a diluição dos custos fixos, um sistema eficiente de armazenagem e transporte a granel e a maior facilidade de obtenção de crédito, com taxas competitivas. No geral, as processadoras concentram todo o processo (recebimento da fruta, processamento, estocagem e comercialização), e geralmente não produzem outros sucos de frutas, sendo um investimento bastante específico (ITO; ZYLBERSTAJN, 2014).

Uma característica bastante acentuada na indústria citrícola é a concentração em poucas empresas. Contudo, não é algo que passou a existir na história recente, mas sim uma característica quase sempre presente neste sistema agroindustrial. Desde o início da produção de suco de laranja no estado de São Paulo, a capacidade de processamento já estava distribuída em poucas empresas (ROSSI; TORKOMIAN, 2015). Paulillo (1999) incluiu em sua pesquisa uma análise da concentração das firmas paulistas de suco de laranja, e relatou que de 1975 (primeiro período analisado pelo autor) até 1999, o sistema agroindustrial citrícola sempre teve no máximo cinco empresas respondendo por mais de 75% da produção brasileira de suco de laranja.

A partir deste período, a concentração só se acentuou: em 2015, três empresas eram detentoras de 90% do mercado brasileiro de suco de laranja (SILVA; BARROS; BOTEON, 2017): Sucocítrico Cutrale, Citrosuco e Louis Dreyfus *Commodities* (ROSSI; TORKOMIAN, 2015).

A Sucocítrico Cutrale possui cinco fábricas para processamento da laranja nas cidades de Araraquara, Colina, Conchal, Itápolis e Uchôa (CUTRALE, 2018). Possui 290 extratoras na soma de suas cinco unidades industriais (NEVES, 2010), e exporta 98% de sua produção, além de trabalhar com a comercialização de laranja *in natura* no mercado nacional (CUTRALE, 2018).

A Citrosuco é a empresa resultante da fusão entre o grupo Fischer e o grupo Votorantim, ocorrida em 2012. Possui seis fábricas para a moagem de laranja no estado de São Paulo: Araras, Bebedouro, Catanduva, Limeira e Matão (duas unidades) (CITROSUCO, 2018). Na soma de todas as plantas, a Citrosuco possui 500 extratoras de suco de laranja (NEVES et

al., 2010), e sua capacidade de produção corresponde a mais de 40% do suco de laranja produzido e exportado pelo Brasil (CITROSUCO, 2018).

A Louis Dreyfus *Commodities* possui três unidades de processamento de laranja no estado de São Paulo: Bebedouro, Engenheiro Coelho e Matão (LDCOM, 2018), somando 214 extratoras (NEVES, 2010). Estreou no mercado de sucos em 1988, e além das fábricas paulistas, também possui uma unidade de processamento no Paraná (LDCOM, 2018).

Mundialmente, o mercado de suco de laranja pode ser caracterizado como uma competição imperfeita, já que são poucos os países envolvidos na produção e exportação de suco de laranja (COSTA; MAIA; SAMPAIO, 2012). Assim, a citricultura paulista pode ser caracterizada, ao mesmo tempo, como um oligopólio (poucos exportadores de suco) (PAULILLO, 1999) e como um oligopsônio (poucos compradores de fruta e milhares de vendedores) (PAULILLO, 2006).

Uma estratégia adotada pelas grandes empresas de suco de laranja paulistas é a integração vertical para trás (parcial), incluindo em seu portfólio o plantio de laranja, que aumentou durante os anos 1990 e 2000 (FIGUEIREDO; SOUZA-FILHO; PAULILLO, 2013; ITO, 2014; ITO; ZYLBERSTAJN, 2014; BARBOSA; GITAHY, 2016). Segundo Williamson (1979), a integração vertical é uma forma de estrutura de governança unificada, com a remoção de alguma transação do mercado, transferindo-a para dentro da firma. Em outras palavras, é o caso em que diferentes processos de produção são realizados dentro da firma, mesmo que possam ser comprados de outras empresas (MAC-DOWELL; CAVALCANTI, 1998). De acordo com Azevedo (1997), no caso da laranja, a integração vertical independe do tamanho da empresa, sendo observada em toda indústria. Um dos motivos deve-se à incerteza em relação ao fornecimento de fruta, principalmente em períodos de baixa oferta e alta concorrência. A integração vertical diminui a dependência com os produtores e a incerteza do suprimento (BARBOSA; GITAHY, 2016).

Apesar de ser uma estratégia industrial com vistas de elevar a sua competitividade, também aumentou a assimetria de poder e de informação entre citricultores e processadoras (ITO; ZYLBERSTAJN, 2014; SILVA; BARROS; BOTEON, 2017). Assim, as relações entre produtores de laranja e processadoras são consideradas conflituosas, principalmente quando o assunto é a precificação da fruta (CLEMENTE; COELHO, 2013; FIGUEIREDO; SOUZA-FILHO; PAULILLO, 2013).

As processadoras foram acusadas de cartel, por ter realizado acordos para a compra de matéria-prima (ITO; ZYLBERSZTAJN, 2016). O processo de investigação estava em trâmite

no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) até novembro de 2016, quando foi noticiado pelo Conselho a homologação da investigação, com as empresas acusadas, juntamente com nove pessoas físicas, devendo recolher, no total, R\$ 301 milhões como contribuição pecuniária – o valor mais alto já pago em acordos junto ao Cade (CADE, 2018).

A laranja também pode ser considerada como um ativo específico dedicado, já que a maior parte da produção é destinada à industrialização, implicando em custos caso se deseje comercializá-la no mercado *in natura* (AZEVEDO, 1997). Ao mesmo tempo, ela possui especificidade física, havendo variedades tipicamente industriais (AZEVEDO, 1997).

Além da especificidade da laranja, uma situação recorrente no sistema agroindustrial citrícola são as assimetrias entre produtores e processadoras. Segundo Azevedo (2001), há três assimetrias que merecem destaque na citricultura: no número de empresas, já que há poucas processadoras e muitos produtores), na estrutura de informações (já que processadoras têm acesso aos custos de produção agrícola, mas produtores não têm acesso aos custos de produção industriais) e na especificidade temporal (devido à perecibilidade da fruta, produtores nem sempre podem aguardar para negociar).

Neste cenário de verticalização por parte das fábricas de processamento, assimetrias e relações conflituosas com produtores, a citricultura independente (pomares de produtores) está perdendo participação na venda da laranja para o processamento desde a década de 1990, com muitos citricultores (principalmente pequenos) saindo da atividade (PAULILLO; NEVES, 2015).

Apesar da maior estabilidade das grandes processadoras no sistema agroindustrial citrícola, da existência de economias de escala e do histórico das pequenas empresas neste setor, a história recente, de baixos preços pagos pelas processadoras paulistas para a laranja entre 2011 e 2014, voltou a encorajar o surgimento de pequenas empresas de suco. Em um primeiro momento, elas surgiram como resposta ao cenário de excesso de matéria-prima, muitas vezes sendo uma estratégia de produtores para escoar a sua própria produção – chamada por Ito e Zylberstajn (2014) de integração vertical para frente –, e pela ótica da teoria da organização industrial, elas surgiram como resposta a mudanças ambientais (no caso, excesso de oferta de laranja e preços baixos), já que estas criam oportunidades para novas organizações entrarem (BAUM, 1998). Contudo, o equilíbrio na oferta e a melhora nos preços da laranja a partir de 2016 podem dificultar a sobrevivência destas pequenas firmas no sistema agroindustrial citrícola.

Por serem, na maioria, empresas novas, não há estudos específicos para este segmento. Neves (2010) mapeou as unidades industriais paulistas e, excluindo-se as plantas de

processamento pertencentes às três grandes empresas, contabilizaram apenas seis outras unidades industriais. Após a crise da década de 2010, contudo, outras empresas foram abertas, ainda não havendo trabalhos de mapeamento das mesmas, sendo identificadas no capítulo 7 deste trabalho como 10 empresas processadoras e exportadoras de suco de laranja em 2017, que somadas às três grandes empresas, somam 13 firmas, conforme ilustrado na figura 4. As fábricas de menor porte possuem tamanhos diversificados e atuam em mercados distintos, podendo ou não concorrer com as grandes processadoras.

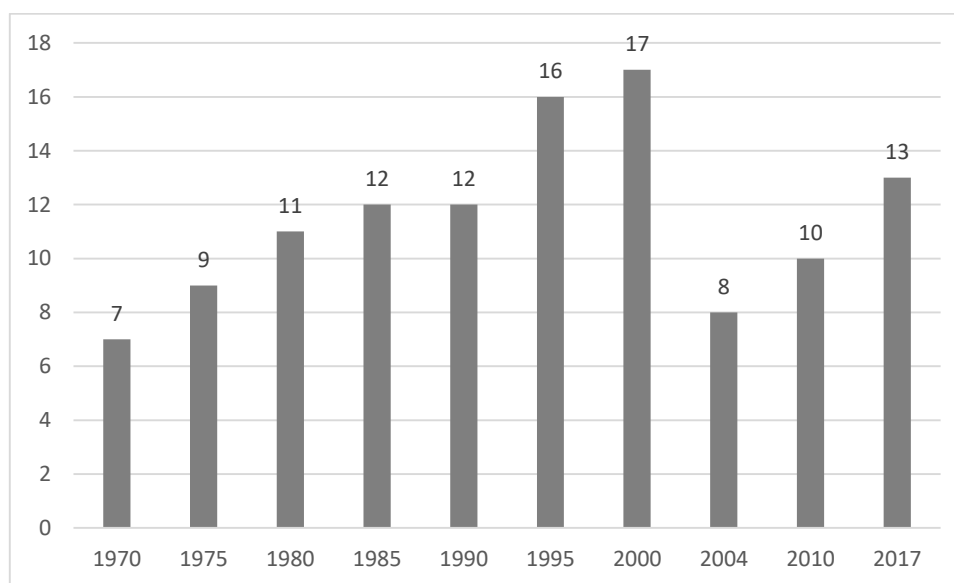


Figura 4. Número de empresas processadoras e exportadoras de suco de laranja no Estado de São Paulo ao longo dos anos, independente do porte

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

O consumo de suco de laranja, por sua vez, pode ser também um desafio para a sobrevivência das pequenas e médias firmas. Segundo o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, 2018), o consumo mundial da *commodity* recuou 21% em cinco anos, totalizando apenas 1,634 milhão de toneladas, conforme a figura 5, e por enquanto, não há tendência de recuperação – já que o produto concorre com um número cada vez maior de outras bebidas nos principais países consumidores.

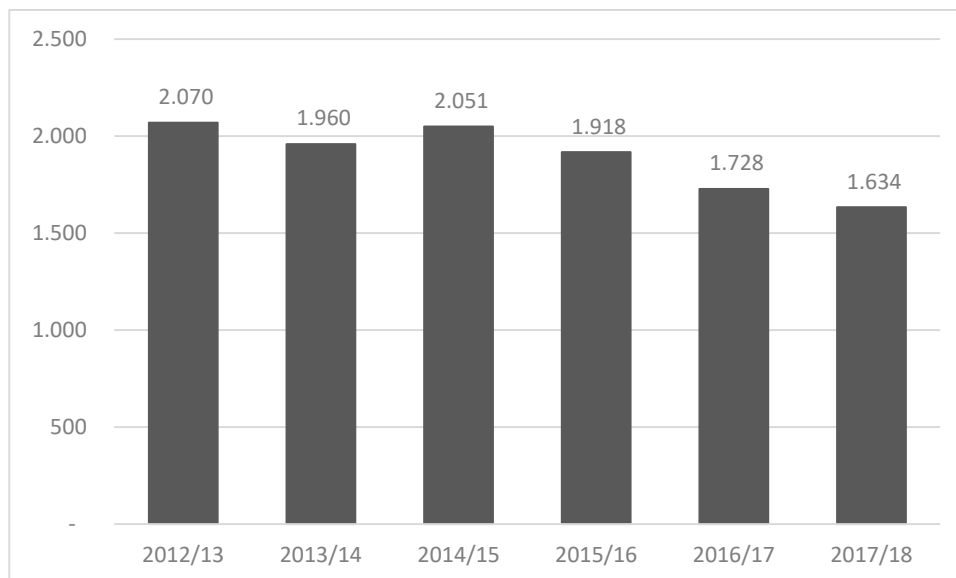


Figura 5. Evolução do consumo mundial de suco de laranja, em mil toneladas

Fonte: USDA, 2018

Quando se trata do Brasil, contudo, o consumo tem tendência de crescimento. Segundo a Euromonitor (2018), a expectativa de vendas de suco 100%² (industrializado) no país é positiva para os próximos cinco anos, podendo crescer 82% de 2017 para 2022. Ainda que estes dados representem todos os sabores de sucos, o sabor laranja responde por cerca de 50% do total comercializado nos varejos brasileiros.

É importante lembrar, no entanto, que para a maioria das pequenas firmas foco deste estudo, o principal destino é o mercado internacional, justamente o que tem enfrentado desafios quanto ao consumo de suco de laranja. Por outro lado, é importante lembrar que a produção mundial da *commodity* também tem caído, o que ameniza o impacto da redução na demanda.

² Suco: bebida obtida apenas a partir da fruta, sem adição de água, açúcar, aromas ou corantes artificiais. Pode ser integral (apenas a fruta espremida, sem passar pelo processo de concentração e posterior reconstituição) ou concentrado (mas, quando reconstituído, deve conter o mesmo teor de sólidos solúveis do suco integral) (BRASIL, 2009).

3. COMPETITIVIDADE: REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com Farina (1999, p.149) competitividade é “a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados concorrentes ou em novos mercados [...], com a realização de lucros não negativos”. Porter (2008) entende que as forças competitivas podem ajudar no entendimento da lucratividade de uma firma, além de permitir antecipar e influenciar a concorrência.

Este capítulo recorre às três teorias da estratégia, com o objetivo de subsidiar a análise da competitividade e sustentabilidade das empresas, visando aplicar essas abordagens para o caso específico das pequenas firmas de suco de laranja que atuam no mercado relevante de exportação. Estas abordagens são: a teoria do Posicionamento Estratégico, tendo Michael Porter como seu principal autor; a teoria dos Custos de Transação, com Oliver Williamson como referência, e a Teoria Baseada em Recursos, cuja figura de destaque é Jay Barney.

A teoria do posicionamento estratégico aborda a competitividade a partir do mercado de produto da firma, tendo como base a Teoria de Organização Industrial (OI) (ver SCHERER; ROSS, 1990). A teoria dos custos de transação tem como foco a estratégia de relacionamento da firma com seus elos produtivos na cadeia de valor (clientes e fornecedores). A teoria baseada em recursos busca entender os ganhos competitivos a partir dos recursos internos da firma.

As três teorias, integradas, podem tecer uma rede de contribuições à análise da competitividade das firmas, avaliando a influência dos diversos elos da cadeia, da redução de custos de transação e do valor dos recursos de forma conjunta (SAES, 2008).

3.1. Análise do posicionamento estratégico

A análise do posicionamento de uma firma em uma indústria é um ponto essencial no que diz respeito à competitividade, já que o posicionamento é responsável pelos resultados da empresa, que podem ser acima ou abaixo da média dos concorrentes (PORTER, 1985). Porter (1985) indica que uma performance acima da média pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável, sendo que há três tipos de estratégias genéricas para alcançá-la: baixos custos (inferiores aos dos concorrentes), diferenciação (produtos únicos, valorizados pelo cliente) e foco (quando a firma determina um segmento para ter como foco, podendo ser em custo ou em diferenciação).

A abordagem da Análise do Posicionamento Estratégico defende que um importante tema quando se trata de competitividade são as cinco forças de Porter, que apesar do nome, podem se traduzir em uma oportunidade ou em uma ameaça para a firma (PORTER, 2008). Segundo o autor, as mais fortes forças de uma organização determinam sua lucratividade, sendo muito importantes para a determinação da estratégia (PORTER, 1979). A rivalidade que resulta das cinco forças, segundo Porter (2008), define a estrutura da indústria, bem como a natureza da interação competitiva entre os pertencentes ao setor. Se as cinco forças são intensas, nenhuma firma ganharia retornos atrativos, mas se as forças forem favoráveis, muitas firmas são lucrativas (PORTER, 2008). Segundo Saes (2008), as cinco forças de Porter têm forte impacto na rentabilidade das firmas em uma indústria.

As cinco forças definidas por Porter (2008), disponíveis na figura 6, são:

1. Ameaça de novos entrantes: novos entrantes desejam ganhar mercado, normalmente colocando pressão sobre os preços. As barreiras à entrada são uma forma de minimizar esta ameaça, como economias de escala, os custos para mudar de fornecedores, necessidade de capital etc.;
2. O poder dos fornecedores: fornecedores poderosos podem alterar qualidade ou preço de seus produtos, limitando a lucratividade das empresas que não estão preparadas para tal. Podem ser características de um fornecedor poderoso ser mais concentrado que a indústria para a qual fornece, ser pouco dependente desta indústria para obter lucros, a indústria ter forte oscilação de custos ao trocar de fornecedor, o fornecedor ser ofertante de produtos diferenciados, não haver substitutos para os produtos do fornecedor ou se podem adotar a integração vertical para a frente;
3. O poder dos compradores: compradores poderosos podem forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou mais serviços, inclusive podendo colocar uma firma contra a outra dentro de uma mesma indústria. Os compradores são poderosos se são em pequeno número ou se compram em grandes volumes, se os produtos da indústria são padronizados, se há poucos custos para a troca de fornecedor ou se podem adotar a integração vertical para trás;
4. A ameaça dos substitutos: podem ser substitutos diretos ou indiretos. Quando a ameaça dos substitutos é alta, o potencial de lucro das empresas é limitado;

5. Rivalidade entre os competidores: pode se refletir em descontos, introdução de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias nos serviços. A rivalidade também é um limitante para a lucratividade, e sua intensidade é alta se há muitos competidores, se o tamanho ou o poder deles é semelhante, se o crescimento da indústria é lento, se as barreiras de saída são altas, se os rivais são altamente comprometidos com o negócio e se não há afinidade entre as empresas.

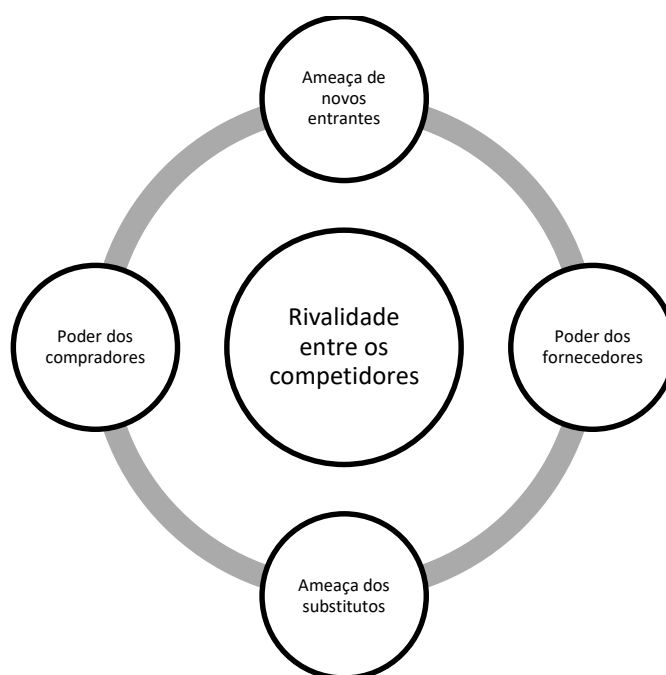


Figura 6. As cinco forças de Porter

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Porter, 2008.

Para avaliar a competitividade das firmas pela ótica das cinco forças de Porter, é importante considerar a estrutura do mercado com relação ao número de concorrentes. A estrutura de mercado pode ser categorizada em quatro tipos: monopolista, oligopolista, concorrência monopolista ou imperfeita e concorrência perfeita. Neste estudo, considera-se apenas a estrutura oligopolista, já que é onde o sistema agroindustrial de laranja está inserido.

Oligopólios já existiam antes de 1890, com o objetivo de maximizar lucros conjuntos (STIGLER, 1964). Segundo Possas (1987), um oligopólio possui poucos concorrentes, e desta forma, há grande efeito das decisões de cada um sobre os outros participantes desta estrutura de mercado.

No geral, a teoria oligopolista indica que o preço em um mercado oligopolizado seria maior ou igual do que em mercados competitivos, e inferior aos do mercado monopolizado (BRESNAHAN, 1982). Assim, as empresas pertencentes ao mercado determinariam tanto preço quanto volume baseados no comportamento previsto para os concorrentes (SAUAIA; KALLÁS, 2007). Empresas oligopolizadas, portanto, exerceriam poder de mercado na venda do produto final, competindo entre si em quantidade, mas na compra da matéria-prima, exercem um poder de mercado oligopsonístico – com concentração também do lado da compra (LOERTSCHER; REISINGER, 2014).

Segundo Possas (1987), há quatro tipos de oligopólio:

- Oligopólio homogêneo³: é aquele que se caracteriza pela ausência de diferenciação dos produtos. Neste tipo de estrutura de mercado, a disputa pelo mercado se dá pela redução de custos, melhora da qualidade do produto ou pela antecipação aos acontecimentos do mercado. Geralmente, sua concentração acontece em virtude da necessidade de economias de escala e/ou à necessidade de elevado conhecimento técnico e capital financeiro;
- Oligopólio diferenciado: neste tipo de oligopólio, a concorrência entre as empresas participantes se dá pela diferenciação do produto, e desta forma, há mais despesas com relação à publicidade e comercialização, além de investimentos em inovação (desenvolvimento de novos produtos, qualidade e preços, visando diferentes perfis de consumidores). As barreiras à entrada são marcadas pela existência de economias de escala de diferenciação (contínua diferenciação dos produtos, além de marcas já consolidadas e com certa preferência por parte de compradores);
- Oligopólio diferenciado-homogêneo ou misto: este tipo de estrutura de mercado combina características dos dois tipos anteriores de oligopólios, com diferenciação de produtos como forma de competição, mas exigindo também requisitos de escala mínima para garantir eficiência;
- Oligopólio competitivo: é aquele que apresenta concentração alta da produção, mas a existência de empresas marginais permite a competição em preços para ampliar a fatia de cada empresa no mercado. Estas empresas marginais geralmente são pouco consolidadas, podendo ser facilmente eliminadas – ainda

³ Originalmente, o autor utiliza a denominação “oligopólio concentrado”, porém considerou-se o termo “oligopólio homogêneo” mais adequada para o conceito em questão.

assim, não são desprezíveis no que diz respeito à sua participação. Este tipo de oligopólio ocorre principalmente na produção de bens de consumo não duráveis, com limitada capacidade de diferenciação. Segundo o autor, a estrutura costuma ser instável, com movimentos de concentração durante períodos de recessão, e desconcentrações em períodos de economia favorável.

Assim, o sistema agroindustrial de suco de laranja, pelo menos até meados de 2012, poderia ser caracterizado como um oligopólio homogêneo. Contudo, após o nascimento de diversas pequenas firmas, poderia ser considerado como um oligopólio competitivo, em que se mantém a elevada concentração, porém conta-se com firmas médias e pequenas (no caso do sistema agroindustrial citrícola, pequenas) formando uma franja competitiva.

Um oligopólio competitivo possui poucas grandes empresas (no caso do sistema agroindustrial de suco de laranja, três) com domínio do mercado, restando às outras firmas menores trabalharem na franja (PEREIRA; BÁNKUTI, 2016). Estas firmas pequenas não teriam acesso aos principais segmentos de mercado, dependendo de mercados marginais e, em muitos casos, atuando como terceirizadas das grandes empresas (FARINA, 2000; SAES; NADAL; SILVA, 2005).

Por conta da estrutura do mercado e por atuarem em mercados marginais, as pequenas firmas de suco de laranja estão sempre atentas às estratégias adotadas pelas grandes empresas, como no modelo de Stackelberg (PINDYCK; RUBINFELD, 2009), em que as firmas de um setor definem suas estratégias com base no posicionamento da (s) empresa (s) dominante (s).

Considerando as contribuições da análise do posicionamento estratégico, foi possível elaborar a seguinte proposição:

Proposição 1: As firmas de suco de laranja de pequeno porte adotam suas estratégias de acordo com o posicionamento das grandes processadoras (a lá modelo de Stackelberg) e, portanto, serão competitivas à medida em que minimizem a concorrência com estas, que possuem vantagens de escala/custo.

3.2. Teoria Baseada em Recursos

Considerando que, em alguns casos, apenas a estrutura da indústria não é suficiente para explicar as variações na lucratividade e competitividade das empresas de um mesmo setor, se faz complementar a inclusão da teoria baseada em recursos (TBR).

Antes de entender a corrente teórica da teoria baseada em recursos, é essencial entender o conceito de recurso. Segundo Penrose (2002), os recursos são coisas que a firma compra, aluga ou produz, sendo classificados por Barney (1991) em físicos (tecnologias, equipamentos, edificações, localização geográfica etc.), humanos (treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e conhecimentos individuais dos gestores e trabalhadores da firma) e organizacionais (estrutura formal, planejamento, controle e coordenação de sistemas etc.). Como nem todos os recursos são considerados relevantes estrategicamente (BARNEY, 1991), organizações precisam obter e gerir recursos valiosos para serem eficazes (DAFT, 2010). Quando uma firma é capaz de bem utilizar um recurso estratégico, suas ações podem ser mais eficazes do que as de seus potenciais competidores (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

A TBR é considerada como uma das mais dominantes correntes teóricas da estratégia (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014, FOSS, 1997), inclusive para a análise de propriedades agrícolas (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). Conforme pontuou Saes (2008, pp.26), “na visão baseada em recursos, a essência da firma é, portanto, sua habilidade de criar, transferir, reunir, integrar e explorar esses recursos”.

A teoria considera as firmas pertencentes a uma indústria como heterogêneas com relação aos recursos que possuem, e que estes recursos não são perfeitamente intercambiáveis entre as mesmas (BARNEY, 1991). É a heterogeneidade que leva a vantagens competitivas, uma vez que a construção de capacidades dentro da firma surge da combinação de recursos, que cria ambiguidade causal (FOSS, 1997).

Neste sentido, a teoria apresenta uma visão voltada para a firma de forma individual, e não para a indústria como um todo, como ocorre na abordagem de posicionamento estratégico, e considera que firmas que possuem recursos estratégicos podem ter vantagens competitivas (SAES, 2008; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). Assim, as organizações precisam buscar entender em quais condições que os recursos devem estar para produzir as devidas vantagens (FOSS, 1997).

Barney (1991) ressalta que a “vantagem competitiva” na TBR é “sustentável”, indicando que a lógica da análise de posicionamento estratégico visa entender a vantagem competitiva de forma pontual, sem necessariamente ser sustentável. Isso porque, de acordo com Barney (1991), a obtenção de lucro extraordinário é uma estratégia provisória, já que seus

concorrentes podem adotar estratégias semelhantes. Para o autor, uma empresa possui uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que não está sendo simultaneamente implementada por um concorrente ou potencial concorrente. Para essa vantagem competitiva ser sustentável, ainda segundo o autor, é necessário também que as firmas concorrentes não sejam capazes de replicar os benefícios desta estratégia.

Deste modo, é importante para as firmas que seus recursos relevantes sejam valiosos (permitindo à firma criar ou implementar estratégias em prol de uma maior eficiência e eficácia), raros (em posse de poucos), de difícil obtenção e que não tenham substitutos equivalentes (BARNEY, 1991). Peteraf (1993) também considera importante o fato de os recursos terem mobilidade imperfeita. Algumas formas de o recurso ser caracterizado como “imperfeitamente móvel”, ainda segundo Peteraf (1993), são:

- Quando possui maior valor dentro da firma que atualmente o emprega do que em outra firma – por exemplo, aqueles recursos altamente especializados, de acordo com as necessidades da empresa;
- Quando precisa ser usado em conjunto com outros recursos, ou quando possuem elevado valor quando empregados juntos;
- Quando os custos de transação para a transferência do recurso inviabilizam a operação.

No geral, a teoria considera que as firmas podem obter vantagens competitivas sustentáveis a partir do momento em que utilizam seus recursos para implementar estratégias que permitam explorar oportunidades e neutralizar suas fraquezas (BARNEY, 1991), podendo até mesmo criar barreiras à entrada, mantendo seu poder de mercado (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). Firms tendem a entrar em mercados que possam ser suportados por seus recursos (PETERAF, 1993).

Assim, a real importância está nos serviços prestados pelos recursos, e não nos recursos em si, já que estes serviços variam de acordo com a utilização do recurso (PENROSE, 2002). Wernerfelt (1984) considera recursos e produtos como “dois lados de uma mesma moeda”, com muitos produtos precisando dos serviços de vários recursos, e muitos recursos podendo ser usados nos mais diversos produtos.

Wernerfelt (1984) inclui em seu artigo sobre a teoria baseada em recursos a importância das barreiras de posição de recursos, que são uma proteção de um recurso frente

aos concorrentes. O autor classifica quatro tipos de recursos cujas barreiras de posição podem ser consideradas:

- Capacidade da máquina: relacionado às economias de escala no uso de recursos, que pode tornar inviável para uma empresa adquirir determinado recurso, já que depende de tamanho;
- Lealdade: diz respeito aos custos superiores que os compradores entrantes teriam que arcar, vis-à-vis os compradores já consolidados;
- Experiência: refere-se à necessidade de os entrantes realizarem grande esforço para adquirir experiência similar à dos primeiros usuários do recurso;
- Liderança tecnológica: está relacionada à capacidade da firma que primeiramente utilizou o recurso usufruir altos retornos.

A atratividade de um recurso, por sua vez, também é indicada pela capacidade de manter barreiras de posição de recurso; assim, as firmas precisam buscar recursos que permitam a sustentação dessas barreiras, além de combinarem com os recursos já existentes na empresa (WERNERFELT, 1984). Segundo Carvalho, Prévot e Machado (2014), a interação entre os diversos recursos de uma firma, bem como seus mais variados usos, permite infinitas possibilidades de vantagem competitiva.

Uma importante função econômica de uma firma produtiva, portanto, é fazer bom uso destes recursos produtivos para fornecer bens e serviços (PENROSE, 2002), já que os recursos podem ser fraqueza ou força para uma firma (WERNERFELT, 1984). Portanto, proprietários de recursos podem manter posições favoráveis no mercado agindo racionalmente (WERNERFELT, 1984). Uma grande contribuição da TBR é permitir explicar diferenças entre a rentabilidade de firmas que não podem ser atribuídas à estrutura da indústria, conforme a análise de Porter (PETERAF, 1993).

A análise das pequenas firmas de suco de laranja pela ótica da teoria baseada em recursos pode trazer diferentes conclusões, já que lidará com firmas diversificadas, tanto com relação ao tamanho quanto com relação às estratégias adotadas. Conforme indica Wernerfelt (1984), o desenvolvimento da estratégia envolve um balanço entre os recursos já existentes na firma e o desenvolvimento de novos.

Com a contribuição da teoria baseada em recursos, elaborou-se a seguinte proposição acerca da competitividade das empresas pesquisadas:

Proposição 2: Para manter-se competitivas, as pequenas firmas de suco de laranja investem na obtenção de um recurso único, de difícil imitação e que seja valioso, gerando assim vantagens competitivas sustentáveis.

3.3. Teoria dos Custos de Transação

Ainda que as contribuições trazidas pela Análise do Posicionamento estratégico (com foco na estrutura da indústria) e pela TBR (cujo foco é no processo de criação de valor gerado pelos recursos em posse da empresa) sejam de extrema importância para a análise da competitividade das firmas, ambas levam em consideração que a firma é capaz de se apropriar do valor criado por ela. Contudo, no mundo real, não há informações perfeitas e completas; há assimetrias de informação e os agentes possuem racionalidade limitada. Assim, mostra-se importante a inclusão da Teoria dos Custos de Transação, para também incluir a importância de se minimizar os custos de transação para garantir a competitividade.

Assim, a competitividade de uma firma também depende da forma com que ela alinha sua estrutura de governança a suas transações (WILLIAMSON, 1991). Ronald Coase (COASE, 1937) foi o primeiro a considerar que existiam custos para recorrer ao mercado. Nas palavras de Fiani (2003), “custos de transação são os custos que os agentes enfrentam toda vez que recorrem ao mercado”. Eles ocorrem quando há falhas de mercado, e desta forma, há necessidade de proteção dos direitos de propriedade, o que resulta em custos (SAES, 2008).

Williamson (1979 e 2005) apresenta quatro dimensões importantes para caracterizar as transações:

1. Incerteza: tem influência direta na governança das transações. O aumento no grau de incerteza aumenta o benefício da integração vertical, e vice-versa;
2. Frequência das transações do comprador, que pode ser única, ocasional ou frequente;
3. Oportunismo: a possibilidade de comportamento oportunista das partes que estão transacionando também é importante para caracterizar as transações;
4. Grau de investimentos da empresa ofertante, que podem ser não específicos, mistos ou específicos. A especificidade da transação pode ocorrer devido à característica física, pela necessidade de mão de obra específica, pelo local (quando exige proximidade), pelo elevado grau de investimento inicial (que

resultaria na venda destes investimentos ou dos produtos finais por preços abaixo do mercado) ou até mesmo especificidade de marca.

Além destas três dimensões citadas por Williamson, Farina (1999) também comenta do grau de complexidade e da similaridade das transações. No primeiro caso, quanto maior o grau de complexidade, mais difícil seria definir as responsabilidades das partes em um contrato e mais difícil de gerenciar as transações. Já no caso da similaridade das transações seria o cenário oposto: transações similares reduzem os custos, com menor necessidade de supervisão das mesmas.

Ao se avaliar os custos de transação, torna-se possível para a firma analisar qual a melhor estrutura de governança: recorrer ao mercado, relações de longo prazo, criação de alianças ou a integração vertical (SAES, 2008). Segundo Williamson (1979), em casos de investimentos não específicos, independente da frequência da transação, recorrer ao mercado pode ser uma opção eficiente (menos custosa), já que novas negociações podem ser facilmente realizadas, sem a necessidade de produzir os bens ou serviços internamente. Quando a frequência é ocasional, mas o grau de investimento é misto ou específico, os contratos de longo prazo seriam mais recomendados. Já quando a frequência é recorrente, há duas situações: em casos de investimentos com grau de especificidade média, os contratos relacionais (menos formais) costumam ser suficientes, e em casos de investimentos muito específicos, a opção pela integração vertical é a aquela que reduz custos de transação (WILLIAMSON, 1979). Conforme Williamson (2005), a integração vertical possui como ponto positivo reduzir custos de transação, mas ela aumenta os custos burocráticos, portanto é mais complexa. Dessa forma, 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. Nos casos de ativos específicos sem a adoção de integração vertical, comprador e vendedor possuem uma relação exclusiva ou quase exclusiva, particularmente quando o fornecedor é o único com capacidade para produzir o bem ou serviço (FIANI, 2003).

Saes (2008) considera que, quando há uma coordenação adequada entre cliente e fornecedor, há minimização dos custos de transação, adaptação ao ambiente e redução nos conflitos relacionais, resultando em aumento da captura de valor. Assim, estruturas de governança capazes de minimizar os custos de transação são uma forma de criação de valor nas firmas (SAES, 2008).

Outros dois conceitos são essenciais quando se diz respeito aos custos de transação: o oportunismo e a racionalidade limitada. Os agentes oportunistas agem em benefício próprio, com astúcia, e relações de longo prazo tendem a diminuir o comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1979). Já a racionalidade limitada indica que os agentes possuem informações incompletas, e desta forma, são impossibilitados de tomar uma decisão ótima; assim, tomam a melhor decisão possível, tendo em face as informações disponíveis. Se a racionalidade humana não fosse limitada, agentes poderiam antecipar, em contrato, qualquer circunstância futura (FIANI, 2003).

Assim, Saes (2008) conclui que a importância de analisar os custos de transação reside no auxílio da decisão e avaliação a respeito da estrutura da firma: recorrer ao mercado, contratos de longo prazo, alianças estratégicas ou integração vertical. A autora ainda completa que uma coordenação adequada entre fornecedor e cliente minimiza os custos de transação, diminui os conflitos entre as partes, aumenta a captura de valor e permite boa adaptação às mudanças do ambiente.

Tratando especificamente dos sistemas agroindustriais, Zylbersztajn (2005) argumenta que a teoria dos custos de transação tem impacto relevante nos estudos de coordenação, mas apresenta limite para o caso em que se observa a co-existência de estruturas de governança em transações similares – chamada de formas plurais. No caso do setor produtivo de laranja, Mello e Paulillo (2010) comentam que um mesmo produtor pode comercializar com a indústria utilizando diferentes formas de governança: mercado *spot*, contratos e até a integração vertical para frente – no caso da indústria, a integração vertical é para trás. Mesmo para pequenas processadoras, a integração vertical pode ser uma opção viável: Azevedo (1997) comenta que empresas de diversos tamanhos já adotavam a estratégia.

Adicionando ao modelo de Williamson (1985), cuja elevada especificidade de ativo elevaria a vantagem da integração vertical, Schnaider, Ménard e Saes (2018) discutiram sobre a adoção de formas plurais em função de diferentes cenários de incerteza (mercado, tecnológica e avaliação de desempenho). Segundo os autores, quando a incerteza possui grau significativo, justifica-se a adoção de formas plurais. No caso específico de *commodities* agrícolas, a incerteza de mercado, decorrente da dificuldade de prever as flutuações da oferta e da demanda, é um fator relevante na adoção de formas plurais.

A visão da firma pela ótica da teoria dos custos de transação contribui no que diz respeito à identificação de estratégias de governança que garantem a realização do valor criado, uma vez que se trata de assegurar os direitos de propriedade da estratégia (TOLEDO;

BANDEIRA-DE-MELLO, 2013). Assim, mostra-se complementar à teoria baseada em recursos.

Com os pressupostos da teoria dos custos de transação, elaborou-se uma última proposição acerca da competitividade das pequenas firmas de suco de laranja:

Proposição 3: Para minimizar a concorrência com as grandes firmas e reduzir os custos de transação, as empresas alvo do presente estudo adotam a integração vertical e/ou formas plurais para aquisição da laranja.

Dado o ambiente competitivo bastante concentrado, as empresas do setor, de posse de seus recursos, constroem estratégias. Tais estratégias, que envolvem ou não especificidades na transação, levam a arranjos de governança de acordo com os custos de transação.

Na tabela 3, estão resumidas as principais contribuições que as três teorias darão para o melhor entendimento do sistema agroindustrial citrícola, com foco nas firmas de pequeno porte. As contribuições das teorias serão detalhadas no capítulo de resultados e discussão.

Tabela 3. Principais contribuições das teorias no entendimento do Sistema Agroindustrial Cítricola

Teoria	Informações sobre a teoria	Principal variável	Questões respondidas pelas teorias
Análise do Posicionamento Estratégico	Analisa quais as relações entre os concorrentes (entre as pequenas processadoras, e delas com as grandes firmas), a relação com os fornecedores e compradores, a pressão dos produtos substitutos e a influência das barreiras à entrada.	Lucro superior ao dos concorrentes como forma de ser competitivo	Quais os principais impactos da concorrência, dos fornecedores, dos clientes e dos bens substitutos na competitividade das firmas?

Teoria dos Custos de Transação	Analisa quais os principais custos de transação envolvidos, e se são variados entre as firmas, comparando entre as pequenas empresas, e comparando a estrutura das grandes e das pequenas.	Minimização dos custos de transação como forma de garantir competitividade	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?
Teoria Baseada em Recursos	Analisa quais os principais recursos utilizados pelas firmas no segmento citrícola e suas diferenças.	Posse e utilização de recursos valiosos, raros e de difícil imitação como fonte de vantagem competitiva sustentável	Quais os principais recursos em posse das firmas que podem ser considerados fontes de vantagem competitiva sustentável, e como as empresas utilizam estes recursos?

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Porter (1979); Williamson (1985) e Barney (1991).

A figura 7 sintetiza as principais variáveis de cada teoria, que permitem analisar de forma conjunta as vantagens competitivas da firma:

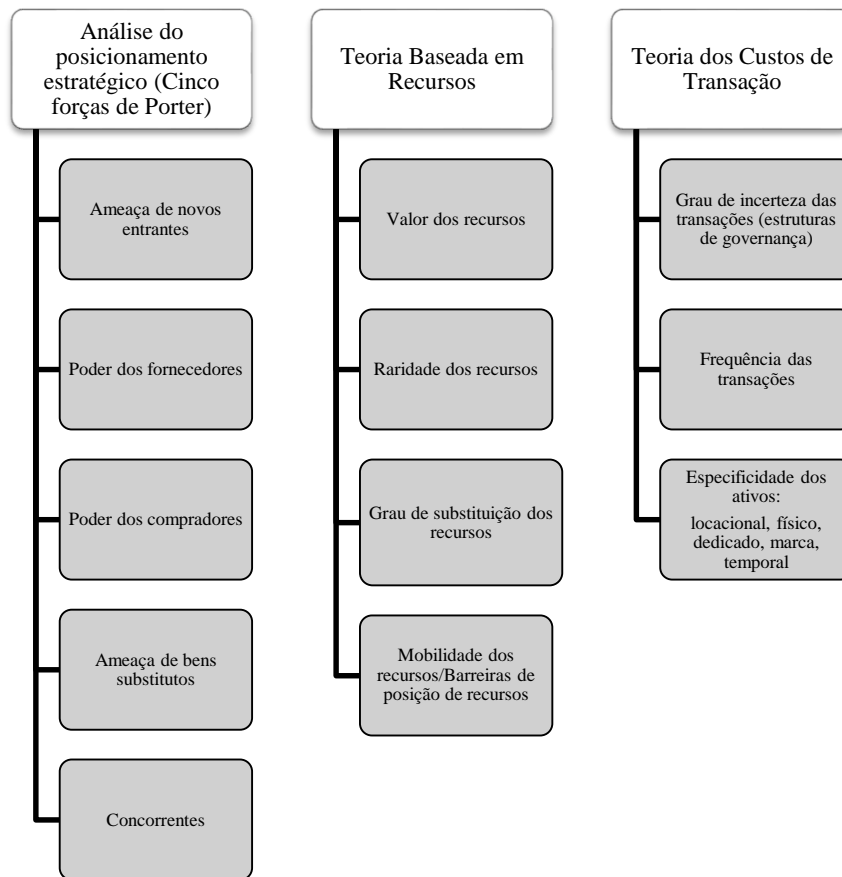


Figura 7. Principais abordagens da Análise do Posicionamento Estratégico, Teoria dos Custos de Transação e Teoria Baseada em Recursos com relação à competitividade

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Porter (2008), Barney (1991), Peteraf (1993) e Williamson (1979; 2005).

4. METODOLOGIA

4.1. Abordagem

Tendo em vista que o estudo abrange um número pequeno de firmas (devido à população também ser de número restrito), optou-se pela abordagem de pesquisa qualitativa do tipo exploratória (COOPER; SCHINDLER, 2003). A abordagem qualitativa mostrou-se a mais adequada, já que permite maior liberdade na aplicação e inclusive considera o surgimento de ideias e hipóteses emergentes, diferente da abordagem quantitativa (GRAY, 2012; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Já a pesquisa exploratória é adequada quando o pesquisador deseja desenvolver alguns conceitos de forma mais clara, que nem sempre são possíveis de se prever antes do levantamento (COOPER; SCHINDLER, 2003).

4.2. Sujeitos de pesquisa

Os sujeitos de pesquisa são representantes de pequenas firmas de suco de laranja do estado de São Paulo. No caso do setor de suco de laranja, por pequenas firmas, considerou-se aquelas que não são associadas à CitrusBR (Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos) – ou seja, todas as processadoras paulistas, excluindo Sucocítrico Cutrale, Citrosuco e Louis Dreyfus *Commodities*.

No total, foram mapeadas 17 pequenas empresas processadoras de suco de laranja no estado de São Paulo, considerando todos os segmentos de atuação (mercado interno/externo e produção de suco concentrado/integral). Porém, devido à diferença no perfil e mercado relevante, foi definida como população para este estudo as empresas que atuam no segmento de suco de laranja concentrado e congelado, para exportação, eliminando sete empresas das 17 mapeadas. Estes parâmetros foram escolhidos por serem os principais mercados das grandes firmas de suco de laranja do Brasil, que detêm 90% de toda a produção nacional desta *commodity*. Assim, a população foco do estudo abrange 10 empresas, mas devido à acessibilidade às mesmas, foram incluídas neste estudo entrevistas com seis delas. Apesar de não ser possível abranger a totalidade de firmas, considera-se que a amostra entrevistada é representativa, visto que equivale a mais de 80% da capacidade instalada (em número de extratoras) da população total de 10 empresas.

4.3. Etapas da pesquisa e métodos para coleta dos dados

A primeira etapa do estudo envolveu um mapeamento de pequenas firmas de suco de laranja do estado de São Paulo, visto que a última publicação disponibilizando esta informação foi a de Neves (2010). Na ocasião, o autor identificou apenas seis firmas que não pertenciam ao grupo das três grandes processadoras, ainda que, possivelmente, tenha se considerado apenas as processadoras que atuam no mercado externo. Para o mapeamento das pequenas firmas de suco de laranja do estado de São Paulo, foram utilizadas informações encontradas nos *websites* das empresas, bem como informações obtidas por contato direto com as mesmas, que são colaboradoras do Projeto Citros, do Cepea – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, da Esalq/USP. Além da localização, serão incluídas informações como capacidade de moagem (em número de extratoras), ano de início das atividades, principal tipo de suco de laranja produzido (concentrado ou integral) e principais mercados (nacional ou exportação).

No que diz respeito às informações-foco deste estudo (competitividade das firmas), os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, com o auxílio de um guia de entrevistas (COOPER; SCHINDLER, 2003; GRAY, 2012; FLICK, 2013; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). O guia de entrevistas, disponível no apêndice, é uma forma de orientar o entrevistador, porém com liberdade na inclusão de questões que possam contribuir ou estimular o entrevistado (FLICK, 2013; BARBOT, 2015). A entrevista foi escolhida como método de coleta de dados devido ao caráter exploratório da pesquisa, buscando captar a visão das firmas, representadas pelos indivíduos entrevistados (FLICK, 2013). Duas entrevistas foram realizadas pessoalmente e três por telefone, sendo gravadas (com autorização prévia dos entrevistados) e transcritas, para permitir uma leitura flutuante. Uma das empresas, contudo, só se dispôs a participar por via escrita, respondendo às questões do roteiro por e-mail. Os artigos que serviram como base do roteiro de entrevistas foram os de Almeida e Marcondes (2014), Cunha, Saes e Mainville (2013 e 2015) e Lima (2016).

As entrevistas tiveram duração variada, de cerca de 25 minutos a duas horas. Ressalta-se que a definição dos entrevistados levou em consideração a sua posição profissional dentro da firma – sendo que todos possuíam cargos gerenciais ou eram sócios da companhia.

4.4. Análises dos resultados

A estratégia de investigação utilizada para analisar os resultados obtidos nas entrevistas foi a análise de conteúdo (BARDIN, 1979; BAUER, 2012). Segundo Bardin (1979, p.37), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”. Segundo Bardin (1979) e Bauer (2012), ela permite a redução da complexidade de uma coleção de textos, e produz inferências de um texto para o seu contexto social. A análise de conteúdo é rica por permitir desviar o olhar para outra significação da mensagem, sem tratar-se de leitura ao pé da letra (BARDIN, 1979; BAUER, 2012). O procedimento de análise foi realizado por meio do processo de categorização (BARDIN, 1979; BAUER, 2012) com auxílio do *software Atlas ti 8.0*, em que os principais fatores de impacto na competitividade das firmas, captados nas entrevistas, foram divididos em categorias para posterior análise.

A divisão em categorias, segundo Silva e Fossá (2015, p.8), “é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos”.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1. Mapeamento das pequenas firmas de suco de laranja

Como exposto anteriormente, principalmente de 2012 a 2014, houve aumento no número de pequenas firmas de suco de laranja, devido a um período de forte queda nos preços da fruta, que tanto motivou alguns produtores a verticalizar para frente, quanto incentivou empresários a investir neste setor, o qual passava por um momento de elevada disponibilidade de matéria-prima (laranja) e, conseqüentemente, com preços acessíveis.

Mostra-se importante para agentes do setor, principalmente produtores, conhecer melhor as pequenas firmas de processamento de suco, já que são uma opção adicional de comercialização, além de poder ser, em muitos casos, mais próximas da propriedade, gerando economias com frete. Além disso, no período de entressafra de laranja, quando a maioria das grandes plantas de moagem permanece fechada para evitar a ociosidade das fábricas, empresas menores conseguem manter um ritmo de processamento viável, absorvendo as frutas sem qualidade para o segmento de mesa.

Neste cenário, foi realizado um mapeamento das pequenas firmas de suco de laranja do estado de São Paulo, disponível na tabela 4, com o objetivo de demonstrar seu crescimento em número, ainda que a representatividade, em capacidade instalada (representada pelo número de extratoras), seja pequena frente à das grandes empresas.

Tabela 4. Pequenas firmas de suco de laranja do estado de São Paulo

	Empresa	Cidade	Ano de Fundação	Tipo de Suco Produzido	Número de Extratoras	Mercado
1	Citrus Juice	Itajobi	2012	Concentrado	24	Externo
2	Sucorrigo	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	Gallcitrus	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
	TOTAL				107	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de contato direto, *websites* das empresas, SILVA, 2016 e Neves, 2010.

*Não foram obtidos dados referentes a este item.

No total, foram mapeadas 17 empresas de pequeno porte que atuam no segmento de processamento de laranja no estado de São Paulo. Apenas para destacar, neste estudo, o foco esteve nas firmas que atuam no mercado de suco de laranja concentrado e congelado, para exportação. Assim, a população de estudo foi reduzida de 17 para 10 empresas.

É importante notar nas figuras 8 e 9 que, enquanto as grandes empresas são bastante concentradas nas regiões citrícolas tradicionais (ao norte, centro e leste do estado de São Paulo), as pequenas firmas possuem unidades de processamento na região sudoeste paulista, a mais recente na citricultura do estado.

Esta característica é importante, já que a região sudoeste tem registrado maior representatividade no total produzido pelo estado de São Paulo. Além disso, é uma região bastante promissora quanto ao clima, já que tem menos oscilações de temperatura e regime de chuvas mais regular, conferindo boa produtividade média.

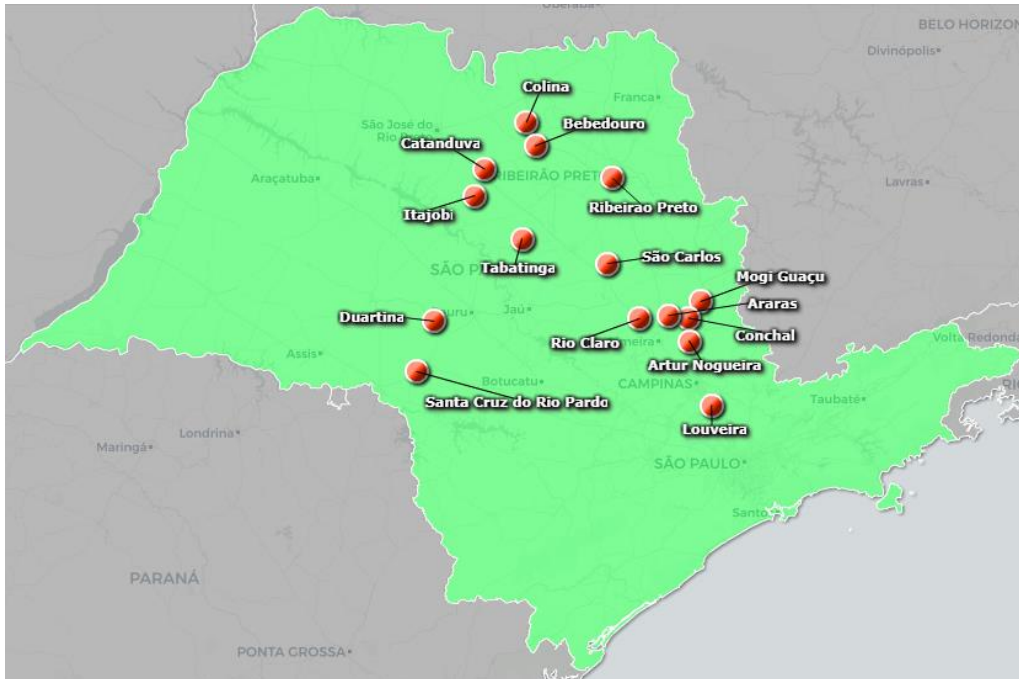


Figura 8. Localização das pequenas processadoras de suco de laranja do estado de São Paulo mapeadas neste estudo

Fonte: Elaborado pela autora por meio do site targetmap.com

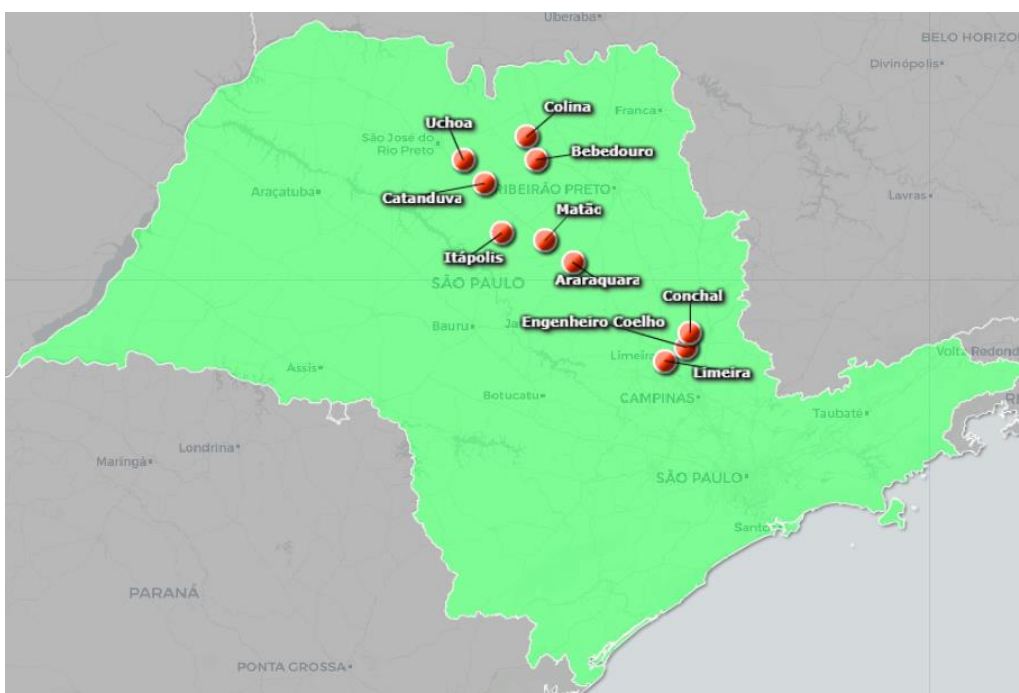


Figura 9. Localização das grandes processadoras de suco de laranja do estado de São Paulo

Fonte: Elaborado pela autora por meio do site targetmap.com com dados de Neves (2010)

5.2. Entrevistas e criação de categorias para análise de conteúdo

As seis entrevistas realizadas com pequenas e médias processadoras de suco de laranja permitiram a criação de sete categorias, citadas na Tabela 5. Cada uma das categorias inclui trechos das falas dos entrevistados, sendo aprofundadas e discutidas com auxílio do referencial teórico nos subitens deste capítulo 5. A partir dos conceitos de pelo menos uma das três teorias (Análise do Posicionamento Estratégico, Teoria Baseada em Recursos e Teoria dos Custos de Transação), foram analisados os fatores de impacto na competitividade das firmas na visão dos entrevistados.

A criação das categorias levou em consideração fatores em comum citados em pelo menos duas das entrevistas, e que tivessem influência na competitividade das firmas. A análise das categorias foi feita com base nas opiniões das empresas entrevistadas, não necessariamente refletindo a realidade de todo este grupo ou da indústria de suco de laranja. Ainda assim, esta análise é importante, já que permite conhecer como as firmas enxergam sua inserção e sobrevivência neste setor com tantas particularidades: a indústria de suco de laranja.

Tabela 5. Categorias criadas para a realização da análise de conteúdo

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

Fonte: Elaborado pela autora

5.2.1. Preço de venda é uma grande incerteza e ditado pelo mercado

O preço de venda da matéria-prima é considerado pelas firmas entrevistadas como algo incerto, apesar de ser ditado pelo mercado. O valor de comercialização do suco de laranja tem influência, basicamente, da oferta e da demanda, mas também é impactado pelas cotações da moeda norte-americana, já que praticamente todas as negociações são realizadas em dólar.

No caso da oferta, está totalmente ligada ao volume disponível em estoque nas processadoras e à disponibilidade de matéria-prima no Brasil. Já a demanda é impactada principalmente pelo consumo nos dois principais centros consumidores do suco brasileiro: União Europeia e Estados Unidos (COMEXSTAT, 2018).

Para as pequenas empresas, especificamente, a incerteza do preço de venda do suco de laranja é ainda maior, já que estas detêm um volume pequeno do total produzido a nível nacional; assim, elas não possuiriam grande poder de influência nas cotações do produto. Neste cenário, o comportamento das grandes firmas é o que mais influenciaria nestes valores, já que detêm a maior parte do volume.

Entrevistado 2: *“A maior preocupação [na negociação com o cliente] é realmente preço. Às vezes a gente se organiza, tudo, e depois tem uma questão de oferta, o mercado lá fora, (...) a preocupação é sempre essa, aumentar oferta e aí a coisa começa a complicar com relação à questão da compra, né. Porque aí tem uma pressão muito grande em cima do suco”.*

Entrevistado 5: *“[A principal incerteza na negociação com o fornecedor] é o preço, né”.*

Entrevistado 3: *“A incerteza maior [na negociação com o fornecedor] é preço, pode botar um ‘x’ aí. Preço é sempre uma questão de mais ou menos tentativa e erro. A gente, claro, sempre trabalha no preço do mercado, sempre, e aí a gente tenta ser competitivo”.*

O preço de venda é uma variável importante, pois dele depende a lucratividade das empresas, juntamente com seus custos de produção. Ainda que as pequenas e médias firmas busquem se diferenciar (por produtos ou mercados), o suco continua sendo uma *commodity*. Assim, independentemente de sua diferenciação (de qualidade, por exemplo), torna-se difícil ter um preço diferenciado. Neste cenário, torna-se ainda mais essencial para a sobrevivência

das firmas ser competitivas, também, em custo, já que o preço é uma variável fora do controle das empresas.

5.2.2. Diferenciação: chave para manter-se competitivo

A diferenciação (de produtos, de mercados ou de formas de comercialização) foi apontada por entrevistados como um ponto importante para a competitividade das pequenas processadoras de suco de laranja de São Paulo. Tanto que muitas das firmas entrevistadas atuam também no mercado de sucos de outros cítricos (lima ácida tahiti, limão siciliano, tangerinas, suco de laranja não concentrado e sucos orgânicos, por exemplo).

***Entrevistado 4:** “... ser bem diversificada naquilo que faz, tipos de produtos, variedades de produtos, vai ser isso que vai fazer a gente ir para frente”.*

A atuação em diversos sabores de sucos (não apenas os cítricos) é apontada como uma vantagem competitiva, já que alguns compradores poderiam priorizar a aquisição de empresas que possam atender a uma gama maior de necessidades:

***Entrevistado 1:** “A gente senta numa mesa para negociar com o cliente, a gente vai nas feiras, a laranja é um dos pontos discutidos, mas tem os outros sabores, o cliente acaba priorizando comprar dele pela praticidade, depois, de ter os outros produtos nos outros sabores que vai precisar”.*

***Entrevistado 2:** “Se puder diferenciar também alguns outros sucos cítricos ou alguns outros sucos de frutas tropicais... A gente sempre é questionado se a gente não tem suco de abacaxi, suco de manga, suco de limão...”*

Além da diversificação de produtos, outro ponto citado por entrevistados foi a busca por clientes que se adaptem ao perfil de fornecimento das pequenas e médias empresas, mas que, ainda assim, não concorram diretamente com as grandes processadoras. No geral, o pequeno comprador é um mercado interessante para as pequenas firmas, principalmente porque o volume adquirido nem sempre compensaria para uma grande empresa. Além disso, os grandes compradores têm, assim como os grandes vendedores, maior poder de barganha no mercado, o que também dificultaria a competitividade das pequenas firmas neste tipo de negociação.

Entrevistado 3: “A gente tem que buscar o mercado alternativo, também do pequeno comprador. O pequeno comprador tem receio de buscar do grande fornecedor”.

Entrevistado 2: *Existe no mercado hoje, não só na Europa, mas o resto do mundo, que prefere o suco em tambor porque são mercados menores, engarrafadoras menores. [...] As grandes empresas, elas estão evitando o máximo possível fazer isso e principalmente fazer lotes pequenos. Para elas, é muito mais ágil, muito mais rápido e muito mais barato levar a granel, e já criaram uma logística muito boa nesse sentido”.*

Assim, uma das maneiras de as pequenas firmas de suco de laranja sobreviverem no mercado é não concorrer com as grandes empresas na venda do produto final, já que estas possuem alguns recursos valiosos e difíceis de imitar, como a logística a granel, cujo custo é bem mais competitivo, enquanto as pequenas firmas não têm volume suficiente para buscar este tipo de transporte. A logística das pequenas, de exportação de suco de laranja em tambores, pode ter o ponto negativo de custos mais elevados, mas ao mesmo tempo, tem a vantagem de permitir atender pedidos de pequenos volumes.

Entrevistado 1: “Não adianta querer disputar alguns mercados, como por exemplo, vamos produzir NFC, mas se for colocar em tambor, nós não vamos conseguir competir, então a gente foca no concentrado, e aí atende o mesmo mercado das grandes. Mas a gente atende vários clientes que eles não atendem por questão de volume”.

Além dos outros tipos de sucos, pequenos volumes e que demandem logística em tambores, atuar em mercados pouco explorados pelas grandes também pode ser importante: sucos com qualidade muito diferenciada (o que, em alguns casos, demanda matérias-primas também diferenciadas) ou até mesmo países que não os mais tradicionais na aquisição do suco de laranja – claro que, com a exploração de novos mercados, vêm também os desafios.

Entrevistado 1: “... porque, às vezes, ele [o comprador] vai lá na Cutrale, por exemplo, ‘ah, eu preciso encontrar um container de um suco com o ratio⁴ muito específico, ou polpa que é muito específica’, as grandes não têm condição de parar o processo deles para atender pedido pequeno; a gente, por outro lado, consegue. Então, o cara precisa de alguma coisa diferenciada e a gente faz”.

Entrevistado 1: “A gente tá olhando um pouco mais Brasil agora. O duro do Brasil é a tributação, é muito alta”.

Um ponto abordado por praticamente todos os entrevistados foi a elevada qualidade de seus produtos, quando comparados aos produzidos por uma grande empresa. Ainda que o suco de laranja concentrado e congelado 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.

Entrevistado 2: “A gente consegue, desde o primeiro ano, oferecer [...] uma qualidade muito boa, que o comprador lá diferencia e reconhece isso”.

No geral, a principal razão pela qual os produtos destas processadoras poderiam ser considerados de melhor qualidade é que seria mais fácil controlar menores volumes, principalmente com relação à matéria-prima. Enquanto as grandes empresas nem sempre podem esperar o melhor momento de maturação da laranja para colheita (já que precisam manter o fluxo de fruta nas fábricas), as firmas menores podem controlar melhor as condições das laranjas que entram na unidade de moagem. Além disso, o tempo de armazenagem das frutas, que em grandes empresas pode ser de vários dias, costuma ser menor nas pequenas firmas.

Entrevistado 2: “Por exemplo, você pega Cutrale, o que que eles fazem: eles ganham muito na eficiência produtiva-fazenda, por exemplo, não deixam uma fruta cair no chão e perder, só que para isso acontecer, [...] eles colhem ela antes do ponto ideal de colheita. Então eles ganham eficiência produtiva da fazenda, mas perdem na eficiência produtiva-fábrica, e depois qualidade de suco. O controle que a gente

⁴ *Ratio*: Porcentagem de sólidos solúveis do suco de laranja, sendo calculado dividindo-se o *brix* corrigido pela porcentagem de acidez (CITRUSBR, 2018).

consegue fazer é melhor, é isso que a gente consegue ter, essa qualidade que a grande não consegue, porque se ela esperar a fruta estar no melhor momento de maturação dela, ela vai perder muita fruta”.

Entrevistado 1: *“O principal aí é que a gente nem coloca fruta em silo, aqui a gente já procura trazer a fruta e processar dentro de 24 horas, então tem um suco bem fresco”.*

A posse de matérias-primas de qualidade diferenciada (maturação, variedades, etc), portanto, é considerada um recurso bastante valioso para as pequenas firmas. Ainda que possa ser facilmente imitado pelas grandes empresas, possivelmente não seja competitivo para elas devido a um provável aumento nos custos, já que diferenciar-se reduziria as economias de escala obtidas nestas firmas.

Outro ponto citado no que diz respeito à qualidade é com relação às tecnologias empregadas pelas empresas. Ainda que o uso de algumas destas tecnologias (como a incorporação do *core wash*⁵ no suco de laranja, prática comum nas grandes firmas) permita ganhos em rendimento na extração de suco de laranja e esteja totalmente dentro da legislação vigente, pode representar certa depreciação na qualidade final do produto. Além disso, algumas empresas, como a Empresa 3, podem optar por trabalhar com configurações de fábrica consideradas menos eficientes do ponto de vista de rendimento, com o objetivo de priorizar a qualidade do produto final.

Entrevistado 5: *“A gente não incorpora esse core wash, aí o produto fica melhor no ponto de vista da pureza”.*

Entrevistado 3: *“Muitas vezes, inclusive, você sabe que as extratoras têm (...) a configuração qualidade e a configuração eficiência. A configuração eficiência apertada é onde dá para tirar o último caldinho do suco, e a configuração qualidade é um certo afrouxamento na pressão que se bota na laranja e também na recuperação do pulp wash⁶”.*

⁵ *Core Wash*: Produto obtido pela lavagem do bagaço da laranja (porção central), contendo cerca de 5% de sólidos solúveis e rico em limonina, um dos grandes responsáveis pelo amargor em frutas cítricas (ALBUQUERQUE, 2009; KHARFAN; TOLEDO, 2014).

⁶ *Pulp Wash*: suco extraído após a lavagem da polpa da laranja (CITRUSBR, 2018).

A produção de sucos de qualidades específicas, por sua vez, pode ser um nicho de atuação para as pequenas firmas, já que seu menor porte pode permitir maior flexibilidade de adaptação de seus processos produtivos. Ainda que tal ação resulte em aumento da especificidade do suco de laranja concentrado e congelado, as empresas que atendem estes nichos atuam sob encomenda, com menor risco de precisar recorrer ao mercado para a comercialização destes produtos.

***Entrevistado 1:** “Às vezes, ele [o comprador] vai lá na Cutrale, por exemplo, ‘ah, eu preciso encontrar um container de um suco com o ratio muito específico, ou polpa que é muito específica’, as grandes não têm condição de parar o processo deles para atender pedido pequeno; a gente, por outro lado, consegue. Então, o cara precisa de alguma coisa diferenciada e a gente faz.*

Neste cenário, atender a mercados diferenciados, tanto com relação a padrão de qualidade quanto com relação a características específicas, é considerado pelo entrevistado 3 como uma forma de as pequenas ganharem competitividade e permanecerem no mercado. Ainda que não haja garantias de maiores preços por conta da diferenciação, o principal benefício viria da possibilidade de conquistar clientes.

***Entrevistado 3:** “Hoje, existe um nicho que cada vez se fortalece mais, por mais qualidade, então isso abre uma possibilidade de os pequenos se especializarem aqui e ali e crescerem. (...) A gente está tentando se manter pela qualidade e não pelo volume”.*

5.2.3. Tecnologia não diferencia, mas pode melhorar competitividade

A tecnologia é um ponto de extrema importância na indústria de suco de laranja, sendo determinante sua adoção para que uma firma seja competitiva neste mercado. Apesar de ser considerada um recurso valioso, empresas entrevistadas não consideram que a tecnologia seja um diferencial, já que não se trata de algo raro ou difícil de imitar. Isso porque este recurso já estaria bastante consolidado e ao alcance de todos no setor de processamento de suco de laranja – bastando, portanto, ter capital para investir.

Entrevistado 6: *“Tecnologia está disponível no mercado, basta ter capital para investir”.*

Mesmo as empresas com características mais inovadoras têm dificuldade em encontrar opções para se diferenciar no que diz respeito à tecnologia. Pelo fato de ser uma indústria bastante antiga no Brasil, muitas evoluções já ocorreram, sendo as fábricas nacionais consideradas modernas, inclusive quando comparadas às do exterior.

Entrevistado 3: *“É, ela [a tecnologia] já está bem consolidada, não tem muita coisa a fazer, muitas vezes eu me pergunto: ‘O que a gente poderia fazer de muito diferente?’, e é difícil de encontrar uma resposta. O mercado, como você disse, é uma coisa que já está bastante consolidada, é uma coisa que está evoluída”.*

Inclusive, mesmo entre pequenas e grandes empresas são poucas as diferenças com relação ao acesso à tecnologia. A principal barreira encontrada por este perfil de firmas frente a seus concorrentes (as grandes empresas) é o acesso ao capital, considerado uma grande dificuldade das menores, e não necessariamente o acesso à tecnologia, em si: não há nada secreto, neste sentido, na indústria de suco de laranja.

Entrevistado 3: *“Tecnologia está disponível no mercado e todo mundo está competindo de igual para igual; pequeno, médio ou grande têm acesso à mesma tecnologia. [...] Mas isso custa quanto? Custa alto, [...] mas está disponível para o pequeno também, isso é uma questão de você achar onde pegar esse capital de investimento”.*

Uma das tecnologias que pequenas e médias empresas ainda poderiam investir, segundo entrevistados, é na questão de rendimento na extração de subprodutos, principalmente o óleo. Ainda que algumas firmas já estejam buscando se adequar a este cenário, outras ainda não realizaram tais investimentos.

Entrevistado 1: *“As pequenas têm esse ponto fraco [extração de óleo]. Pessoal tem melhorado, a gente tem uma eficiência boa em recuperação de óleo, na Empresa 2 tem bons equipamentos, a Empresa 3 também tem bons equipamentos, mas*

já outras não têm, Empresa X e Empresa 5, as outras não têm, Empresa 4 você vai ter uma estrutura boa porque eles se prepararam muito para limão. Limão, o negócio é óleo”.

Com alguns investimentos em tecnologia, a fim de melhorar o rendimento dos processos, as pequenas e médias firmas podem ganhar competitividade, já que poderiam garantir, também, diminuição dos custos – sejam estes industriais ou agrícolas:

Entrevistado 6: *“Utilizamos a tecnologia para reduzir o custo de produção, principalmente nos pomares”.*

Entrevistado 4: *“[A empresa poderia gerar mais valor do que seus concorrentes] investindo mais em recuperação de suco, de casca, recuperação em geral, na fábrica inteira, energia...”*

Além de ser considerada um recurso estratégico no que diz respeito à competitividade da empresa, a tecnologia pode ser um diferencial para a produção de suco com qualidade diferenciada e redução de custos.

Entrevistado 6: *“A tecnologia garante a qualidade do produto”.*

Entrevistado 2: *“E o terceiro [recurso considerado mais importante para a empresa é] a tecnologia, porque a gente buscou o que realmente tinha de melhor na questão de equipamentos, na questão de processo, na questão de estrutura de construção da fábrica, que ela rendesse o máximo possível, [...] 2018 tem investimentos em equipamentos, em algumas mudanças de processo agora que a gente está fazendo para melhorar o rendimento, [...] o que vai ajudar também no diferencial da qualidade do suco.*

5.2.4. Pequenas empresas, grandes exigências

Apesar do menor porte em relação às três principais empresas da indústria de suco de laranja, não são poucas as exigências encontradas pelas pequenas e médias firmas para

permanecer no mercado. Se engana quem pensa que, ao buscar uma empresa de menor porte, o comprador diminui seu rigor. Segundo entrevistados, os mesmos requisitos buscados por clientes nas grandes empresas são exigidos para as pequenas e médias firmas: certificações de qualidade, boas práticas de fabricação, ambientais etc. Inclusive, isto não é considerado um diferencial, mas sim uma obrigação para aqueles que querem permanecer no setor.

Entrevistado 1: *“Hoje, o mercado é muito exigente, outras fábricas aí que não tinham nada de certificações, e hoje a gente tem que ter as certificações que têm as grandes, do contrário não consegue vender”.*

Entrevistado 3: *“Hoje, para você manter uma estrutura, há muitas demandas. Você tem que ter departamento de qualidade muito forte. Hoje você está aqui, tá aí o Halal, semana passada foi o HACCP, há um mês foi o FSSC 22.000... Tudo isso demanda muito investimento, custa caro. [...] Você precisa ter muita gente especializada trabalhando nestas coisas”.*

Contudo, a principal diferença neste sentido com relação às grandes é que, enquanto uma firma maior realiza este investimento em certificação para vender um volume bastante elevado de suco de laranja, as pequenas empresas precisam realizar o mesmo investimento, porém com uma expectativa de venda inferior, devido à sua menor capacidade de produção. Neste cenário, os concorrentes de maior porte acabam tendo vantagem de diluição deste custo fixo frente às outras firmas.

As pequenas firmas de suco de laranja, portanto, esbarram na dificuldade de estar em um setor cuja força dos concorrentes (no caso, as grandes processadoras) é elevada. O comportamento pode ter similaridades ao do modelo de Stackelberg (PINDYCK; RUBINFELD, 2009), em que a empresa que domina o mercado (neste caso, as três empresas que detêm 90% da comercialização de suco no Brasil) define sua estratégia, e as outras firmas se posicionam na faixa de demanda não atendida, agindo de forma a não entrar em guerra com as líderes de mercado.

Outro ponto em que os compradores não abrem mão é com relação à qualidade do produto e desempenho dos processos principais. As pequenas e médias empresas precisam, no mínimo, estar no mesmo padrão de qualidade das grandes firmas, enquanto os processos devem ter garantias e controle.

Entrevistado 1: *“O cliente, o que ele quer: ele quer que você ofereça a mesma qualidade que a grande oferece, com o preço mais baixo. Você tem que estar no mesmo nível deles de certificações, eles vêm auditar a fábrica, quando ele tá vindo aqui ele já tá vindo de uma grande e saindo daqui ele está indo para uma grande, então você tem que estar no mesmo nível”.*

Ainda que requisitos quanto à segurança do alimento sejam normais para empresas do ramo alimentício, um dos entrevistados enfatizou que problemas neste sentido (resíduos, contaminações etc) poderiam ter um impacto ainda mais perigoso nas pequenas e médias firmas, já que as grandes teriam maior facilidade em lidar com tais questões, por conta do porte – que facilitaria a rastreabilidade do problema e limitaria os impactos de um acontecimento individual no desempenho e reputação da firma.

Entrevistado 2: *“Então, se você não tiver um bom controle de processo, de tecnologia, de eficiência de custo e tudo, aí você não consegue oferecer um produto com qualidade lá, e chegou lá e deu um problema de resíduo, seja da fazenda, porque não teve um bom controle, algum processo, seja da fábrica, bloqueou, sujou o nome da empresa, quebrou. A grande ‘ah é o lote tal, tem um zilhão de lote’, ela consegue se virar, dá trabalho, enche o saco. Agora, se você pega uma pequena, acontecer um troço desse às vezes é paulada, né”.*

Garantir um mínimo de fluxo de caixa para que as atividades se mantenham também é uma exigência enfrentada pelas pequenas firmas de suco de laranja. O gerenciamento do caixa é um desafio a ser vencido para sobreviver neste mercado, não apenas para as pequenas firmas de suco de laranja, mas também para as firmas de pequeno porte em outros setores.

Esta dificuldade, por sua vez, impacta na flexibilidade das negociações. Segundo entrevistados, independentemente da capacidade de estocagem da firma, manter o suco armazenado não é interessante para as empresas, não apenas pelo elevado custo da cadeia de frio, mas também porque as firmas precisam vender para gerar fluxo de caixa.

Entrevistado 1: *“Tem anos que você tem igual o ano passado e esse ano, não teve quase suco, é muito fácil de vender, mas você pega um ano que tem bastante suco no mercado aí é muito difícil, e fábrica pequena não tem fluxo de caixa para aguentar estocar nada né, normalmente tem que estar vendendo à vista ou antecipado”.*

Entrevistado 2: “Nós temos como estocar quase todo nosso suco, se não me falha a memória, todo nosso suco de um ano de processamento. Só que tem um custo né, a cadeia de frio para se manter um suco lá estocado é muito caro, energia, essa história toda, mas a gente não quer usar isso porque é caro, o bom é produzir e vender”.

Além da dificuldade de manter o produto em estoque, as empresas precisam vender com maior rapidez para realizar o pagamento da matéria prima, que corresponde ao maior custo da produção de suco de laranja (NEVES; TROMBIN, 2011).

Entrevistado 5: “A principal incerteza é a gente ter domínio de alguma fruta e ter caixa suficiente para comprar fruta mesmo, porque a gente tem muita parceria e a gente não consegue trabalhar individualmente da maneira que gostaríamos. A gente não tem caixa, a gente está sobrevivendo. Quer um lencinho pra chorar com a gente?”

Entrevistado 3: “Para os pequenos de alguma maneira nós temos uma reação mais rápida, então sim, para os pequenos é um pouco mais fácil (atuar em mercados de nicho), mas o pequeno está limitado por uma escassez de recursos”.

5.2.5. Incerteza na oferta de matéria-prima eleva benefício da integração vertical/formas plurais

Os pequenos e médios citricultores, no geral, são os principais fornecedores das pequenas e médias firmas de suco de laranja. Além de grandes citricultores serem prioridade das empresas de maior porte (já que precisariam de um número menor de contratos para garantir a mesma quantidade de matéria-prima), produtores com maior escala podem não se interessar por comercializar com pequenas empresas, já que estas nem sempre seriam capazes de absorver toda a sua produção.

Entrevistado 4: “Entre pequeno e médio (produtor) uns 70% (da matéria-prima comprada), diferente das indústrias grandes que são mais fortes nos grandes. (...) Os pequenos geralmente dão preferência para a gente”.

Entrevistado 2: “Então, deu uma redução muito grande e uma concentração, e esses grandes (produtores) normalmente acabam entregando para grandes empresas, acabam tendo contratos diferenciados, que não vão para essas pequenas, médias, e pequenos, médios [produtores] que tinham oferecer pra essas pequenas, médias empresas reduziram um terço, um quarto”.

Uma característica da citricultura paulista recente e que preocupa empresas menores é o aumento da concentração do setor produtivo: menos produtores, mas de maior porte (CDA, 2017). Ainda que este cenário impacte a indústria de suco de laranja como um todo, pode-se dizer que as pequenas firmas teriam um impacto ainda mais forte, já que produtores de maior escala podem dar preferência por comercializar com empresas também de grande porte. Assim, aumenta a incerteza de oferta de matéria-prima para as pequenas processadoras de laranja.

Entrevistado 2: “Eu acho que sim [existe uma tendência de as empresas buscarem ter pomares próprios], porque reduziu muito o número de produtores, de fornecedores, reduziu, concentrou, cresceu”.

Entrevistado 3: “O perfil do produtor mudou, [...] entra um grande de 1 milhão de caixas e sai 100 produtores de 10 mil caixas, é isso que tem ocorrido no negócio, [...] fica muito mais difícil a negociação”.

Entrevistado 1: “Nós estamos priorizando pequenos e médios [produtores]. Na verdade, o pequeno tem desaparecido né, acabou ficando os grandes, está concentrando bastante, não só na parte da indústria, mas também na parte da matéria-prima tem concentrado bem”.

Essa concentração do setor produtivo traz preocupações quanto à substituição de fornecedores (em casos de cancelamento de contratos e parcerias, por exemplo).

Entrevistado 3: “Eu diria que facilmente não [conseguimos substituir fornecedores], porque principalmente o greening mudou muito o perfil da citricultura, e a própria instabilidade de preço da laranja em si tem tirado muita gente”.

Neste cenário, a quantidade de matéria-prima, ou seja, de laranja, disponível a cada safra foi considerada a principal incerteza no negócio das pequenas empresas entrevistadas.

Entrevistado 4: *“Qualidade sempre é um problema, é uma incógnita, e a quantidade também, não se sabe quanto vai ser”.*

Entrevistado 2: *“É difícil [recorrer ao mercado quando há quebra de safra], é complicado, porque quando afeta o setor afeta todo mundo. Então, a questão climática normalmente ela não é pontual no município, ela é pontual no estado. [...] A gente não consegue controlar muito isso, então é uma incerteza essa questão da produção”.*

Assim, torna-se um desafio para a competitividade destas empresas que o setor produtivo consiga produzir a fruta em volume suficiente para atender às suas demandas. Devido à forte influência climática na quantidade disponível, torna-se bastante difícil estabilizar o volume colhido de laranja no estado de São Paulo.

Entrevistado 3: *“Tem sempre um pouco a incerteza de oferta, embora a gente tenha parcerias bastantes fortes com alguns produtores, mas sempre tem, uma safra grande como essa, ninguém tem dificuldade, tudo se resolve, numa safra como a passada nós tivemos uma quebra de 25%, não por conta de debandada de fornecedores, mas por conta que cada um tinha seus limites, foi um problema geral, não foi um problema restrito à Empresa 3”.*

Entrevistado 2: *Eu acho que primeiro conseguir produzir laranja [vai definir a competitividade da empresa no futuro], por causa do greening, e isso ainda não está bem equacionado [...], porque essa questão de fábrica, de processo, a gente já tá bem dominado, pelas pequenas ou pelas grandes”.*

Entrevistado 5: *“Eu tenho uma demanda, mas as vezes não consigo atender porque não tenho fruta”.*

Este fator faz com que as firmas de menor porte se preocupem cada vez mais em garantir seus suprimentos para cada safra, por meio do aumento da participação dos contratos e da adoção da integração vertical para trás, seja total ou parcial.

Entrevistado 5: *“Na verdade, o ideal era a gente ter fruta, tentar investir um pouco em fruta própria”.*

Entrevistado 3: *“Eu acho que no nosso caso especificamente, tem acontecido nos últimos anos algo ao redor de 20% de produção própria de laranja, e sim existe todo um projeto, nós temos área para expansão. Então é meta do grupo e até para a própria sobrevivência, [...] é uma condição estratégica da Empresa 3 aumentar esses vinte, é uma meta futura que eu entendo que seja ao redor de 50% de plantio próprio”.*

Entrevistado 1: *“No nosso caso, a gente não tem fruta própria, a gente tem que garantir alguns volumes através de contratos anuais, aumentar os contratos anuais de 1 a 2 anos”.*

Entrevistado 6: *“Uma ação individual da empresa para se manter no mercado é verticalizar para aumentar os ganhos, ter estratégia e diluir os riscos”.*

Algumas das vantagens da integração vertical relatadas por entrevistados foram:

- A maior tranquilidade na negociação com os fornecedores:

Entrevistado 3: *“Estrategicamente, hoje, você ter plantio próprio é uma coisa muito importante na negociação com fornecedores. [...] Quando você está tratando com terceiros, você sempre está sujeito a uma falta de lealdade”.*

- Facilidade no planejamento (maior controle da quantidade, prazo de entrega e custo):

Entrevistado 6: *“Temos o controle do fornecimento da matéria-prima quanto a quantidade, prazo de entrega e custo. Nossos pomares estão fora das áreas mais contaminadas pelo greening e utilizamos a tecnologia para reduzir o custo de produção, principalmente nos pomares”.*

Entrevistado 3: “Primeiro em termos de planejamento e processamento, você fica com uma situação um pouco mais confortável”.

- Maior facilidade no controle de aspectos do campo, como resíduos:

Entrevistado 3: “Tem também o aspecto aí de requisito de mercado com relação à qualidade com relação a pesticidas, você tem um controle maior”.

E uma desvantagem: alto custo para a produção da laranja e elevado tempo de formação do pomar.

Entrevistado 6: “Fornecimento de matéria-prima própria, além de alto investimento, leva tempo até o pomar ser formado”.

Como pode ser observado pela Tabela 6, as empresas entrevistadas possuem diferentes estruturas de governança para a compra de matéria-prima.

Tabela 6. 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%

Fonte: Autora

A tabela 6, acima, confirma que, entre as pequenas firmas de suco de laranja, são adotadas formas plurais para a aquisição de matéria-prima, corroborando com a teoria de que a incerteza de mercado, decorrente da dificuldade de prever a oferta e a demanda, levaria à adoção dessas formas (SCHNAIDER; MÉNARD; SAES, 2018). Não há predominância de nenhuma estrutura de governança, sendo que esta depende da estratégia de cada empresa. Contudo, mesmo as que não são integradas para trás (total ou parcialmente) reconheceram que a aquisição

de laranja possa se tornar um grande desafio no futuro – algumas pretendem aumentar o grau de integração para trás, enquanto outras pretendem aumentar a participação dos contratos de médio e longo prazo.

5.2.6. Relacionamentos e parcerias são levados a sério!

Para as pequenas firmas, torna-se bastante importante a realização de parcerias e relacionamentos de longo prazo para se manterem competitivas no mercado. As parcerias podem ser com fornecedores (principalmente produtores rurais), compradores ou até mesmo com outras pequenas fábricas de suco de laranja.

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, e segundo entrevistados, o citricultor também se sente valorizado, dando mais importância a este relacionamento. Além da maleabilidade nas negociações, outros benefícios, como prazo de pagamento mais curto e recebimento por ordem de chegada são apontados como vantagens aos produtores, que podem criar um vínculo de parceria. Inclusive, esta é uma forma destas empresas perenizarem sua carteira de fornecedores.

***Entrevistado 2:** “Se for pensar a questão relacional a coisa é interessante, é boa, o pessoal gosta, até porque é produtor falando com produtor, então acho que é uma relação mais próxima. Sempre, claro, tem uma relação de negócio, tem uma briga de preços tentando abaixar para comprar, mas o pessoal gosta da fábrica, é muito moderna, os motoristas são muito bem acolhidos, a gente tem uma questão de organização, de ordem de recebimento por ordem de chegada”.*

***Entrevistado 3:** “Eu poderia simplesmente falar: ‘olha, seu contrato é X reais por caixa, acabou a festa’. Mas não, a gente senta e conversa, havendo necessidade em ambos os lados a gente ajusta na melhor maneira possível. Tenta proteger tanto a indústria como o produtor”.*

***Entrevistado 3:** “A Empresa 3 tem como princípio buscar como se fosse uma relação de parceria, tanto que o propósito inicial do Fundador era ter aqui não fornecedores simplesmente, mas sócios. Aí mudou toda a estrutura da empresa e nós mantivemos ainda esse espírito de parceria, então você tenta manter esse*

relacionamento sadio e fazendo com que os contratos tenham aquele valor de participação, para que você tente perenizar sua carteira. Isso pode não parecer muito, mas é importante, o fornecedor se sente mais acolhido, isso tem nos ajudado”.

Entrevistado 1: *“O que a gente faz desde o comecinho, a gente sempre fez o pagamento semanal, cinco dias fora a semana. Outra coisa, aconteceu ‘ah o cara teve chuva de pedra na fazenda’, o que a gente faz: a gente dá uma segurada no produtor que a fruta resistia mais e priorizava a fruta do cara, para ele não perder ela [...], então acaba tendo um bom relacionamento por isso.*

Já do lado do cliente, esta parceria também se torna importante, já que muitas vezes permite que as pequenas e médias firmas tenham certa preferência. Uma das empresas, inclusive, incluiu um vendedor de suco de laranja na Europa como sócio da firma, facilitando suas negociações no exterior.

Entrevistado 2: *“Essa parceria [com o cliente] foi fundamental para a gente, foi o que viabilizou oferecer o produto de qualidade, um parceiro de confiança, que recebe o produto que ele sabe que é de qualidade, então ele pode contar com aquele produto com aquela qualidade sempre”.*

Entrevistado 1: *“Então, o que a gente fez: a gente foi buscar alguém lá fora, que já era do mercado e já era cliente nosso da fábrica X, que é o pessoal da Empresa X, e chamamos para entrarem de sócio aqui. Então eles fazem toda a comercialização lá (na Europa) e a gente faz a produção aqui”.*

Entrevistado 1: *“Eu acho que a grande vantagem é que a gente tem é essa sociedade que a gente tem com a Empresa X. Às vezes a gente pega um ano ‘Pô, estamos com ratio baixo aqui no Brasil, como que a gente vai cobrir, vai atender um cliente com ratio alto’, aí ele corre lá fora e encontra ratio alto pra gente blendar com o nosso suco lá fora e atender, então eu acho que isso dá muita segurança”.*

Além de parcerias com fornecedores e clientes, o que também acontece é a parceria para a prestação de serviços. O produtor/comprador de laranja procura a empresa, e contrata o

serviço de processamento da fruta, pagando apenas por este processo (chamado de produção toll). Em alguns casos, isso também acontece entre empresas (uma firma leva suas frutas para serem processadas em outra, pagando pelo serviço de moagem). No primeiro caso, a atividade seria capaz de gerar uma renda extra nos períodos de ociosidade da fábrica ou de restrição de fluxo de caixa para a compra de matéria-prima, e no segundo caso, permitiria o processamento de um volume de frutas superior à capacidade de moagem da unidade.

***Entrevistado 5:** “A gente faz, para se manter bem legal, é a utilização de parceiros. Parceiros que a gente faz a chamada produção toll, onde eles trazem a fruta e a gente faz o processamento, então essa parceria dá muito certo. [...] A gente não consegue trabalhar sozinho, a gente não tem caixa pra comprar a nossa fruta, nada, então assim, sempre parceria com alguém, tanto de fruta, quanto de processo”.*

Outro fator que auxilia na sobrevivência de pequenas e médias empresas de suco de laranja é a questão da mão de obra. Algumas das empresas entrevistadas citaram que parte de seus funcionários, seja da área fabril quanto da administrativa, já foram funcionários de outras firmas de suco de laranja, principalmente das de grande porte. Estes empregados, já experientes no setor, agregam seus conhecimentos nas novas firmas, facilitando sua adaptação em um mercado que, para elas, é relativamente novo. Assim, este tipo de relacionamento também é considerado estratégico.

***Entrevistado 2:** “Tem funcionário nosso lá que trabalhou 20, 30 anos na Citrovita, na Cutrale, na Citrosuco, como eles andaram fechando algumas fábricas e mandando gente embora, nós pegamos esse pessoal de muita experiência, então a gente seguiu muito à risca tudo que eles falavam”.*

***Entrevistado 3:** “Tanto na área administrativa, comercial como fabril sim, pessoas com bastante experiência acumulada [de outras empresas de suco de laranja]. Então, eu acho que isso fez a Empresa 3 andar com as próprias pernas, vamos dizer assim”.*

As empresas que realizam manutenção ou venda de maquinários para as pequenas e médias firmas de suco de laranja costumam ser as mesmas que negociam com as grandes

fábricas. Assim, a tecnologia já consolidada é também disponibilizada às pequenas firmas, que conseguiram aperfeiçoar seus processos sem a necessidade de realizar grandes testes.

***Entrevistado 2:** “As fábricas que dão manutenção nas outras empresas foram observando que numa determinada posição, numa determinada forma o processo rende mais, e a gente vai fazendo na nossa. Então os erros que as outras fizeram, com pessoal que nos auxiliou, a gente foi procurando evitar e melhorar”.*

***Entrevistado 2:** “Não sei, tecnologia o que a gente fez foi tentar melhorar processos, mas processos já conhecidos, que a Citrotec viu que na Cutrale não deu certo, deu de outro [jeito], adaptou, então a gente procurou evitar os erros que outros cometeram”.*

A existência de relacionamentos sólidos e parcerias é considerada como um recurso valioso, ainda que não seja raro ou difícil de imitar. Ainda assim, é bastante estratégica e considerada como essencial para a manutenção da competitividade das firmas. Olhando pela ótica da teoria dos custos de transação, pode-se dizer também que parcerias fortes tenderiam a diminuir a chance de oportunismo entre as partes, principalmente em casos de transações recorrentes.

5.2.7. Olhos na concorrência!

Um importante fator que define a permanência das pequenas e médias empresas na indústria paulista de suco de laranja é como elas lidam com os concorrentes de maior porte. Segundo entrevistados, é importante que as pequenas e médias firmas busquem uma boa convivência com as grandes, tendo “permissão” para continuar atuando. Uma das cinco forças de Porter (2008) considera o poder da concorrência como determinante para a competitividade de uma firma dentro de uma indústria. No caso da indústria de suco de laranja, esta concorrência (considerando as grandes empresas) é “de peso”, já que apenas três firmas respondem por 90% do mercado brasileiro (SILVA; BARROS; BOTEON, 2017).

Inclusive, por conta do forte poder desta concorrência, uma preocupação constante de pequenas e médias empresas é “não incomodar” as grandes, já que, historicamente, já houve

períodos em que pequenas e médias processadoras de suco de laranja foram adquiridas pelas grandes, ou até mesmo “eliminadas” do mercado com ações concorrenciais.

Entrevistado 2: *Espaço tem [para as pequenas e médias crescerem], precisa ver se as grandes vão deixar. A nossa preocupação é justamente essa, não incomodar. Para evitar problemas, é não concorrer com elas, não concorrer na compra da fruta, não estamos tirando fruta, não estamos disputando o produtor com ela e não vamos fazer isso. Terceiro é também não disputar na ponta com as grandes engarrafadoras que elas estão trabalhando. Nós não queremos confusão”.*

Alguns comentários feitos por entrevistados confirmam que a indústria de suco de laranja pode ser considerada como um oligopólio competitivo, onde as grandes empresas teriam o domínio do mercado, enquanto outras firmas de menor porte trabalhariam na franja, em mercados marginais e pouco interessantes às concorrentes (PEREIRA; BÁNKUTI, 2016).

Entrevistado 3: *“Então os grandes estabeleceram onde eles querem ficar e a sobra desse mercado fica meio que no pequeno vagando ano a ano”.*

Entrevistado 3: *“Então o pequeno tem que sair fora do volume de commodity e tentar fazer um volume mais especificado, pra sobreviver, se ele cair no mercado do grande ele vai ser massacrado, é concorrência direta”.*

Acredita-se que uma mudança do sistema logístico, de tambor (típico nas pequenas empresas) para granel (típico nas grandes) poderia ser uma forma de incomodar as grandes firmas, já que poderiam concorrer diretamente na venda do suco de laranja. Da mesma forma, caso haja um grande crescimento no mercado de transporte via tambor, as grandes empresas poderiam passar a olhar para este mercado, o que poderia colocar em xeque a competitividade das pequenas.

Entrevistado 3: *“Você vai pegar todas as pequenas empresas e fazer um sistema granel de pequenas empresas, quando você começar a praticar isso pode ter certeza que vai ter alguém do lado de lá, dos gigantes, que derruba o preço do suco e te arreventa no primeiro dia”.*

Entrevistado 2: *“As grandes não têm muito interesse [em transporte via tambor], mas se ele começar a ficar muito interessante elas podem entrar e podem entrar inclusive para tomar da gente, eliminar, como aconteceu no passado”.*

Novamente, o comportamento das firmas do setor de suco de laranja mostra similaridades com o apontado no modelo de Stackelberg (PINDYCK; RUBINFELD, 2009), já que as pequenas firmas consideram a estratégia das grandes antes de definir suas próprias ações. Neste cenário, pode-se dizer que a preocupação com a concorrência é forte no setor de suco de laranja, dado o elevado grau de concentração do mercado. Contudo, a preocupação é basicamente com as empresas já atuantes na indústria de suco de laranja, sejam estas de pequeno, médio ou grande porte. O fato de ser uma indústria concentrada, que demanda forte especialização e investimentos elevados, dificulta a entrada de novos *players*.

Entrevistado 3: *“Não nos preocupamos com isso [entrada de novas empresas no setor de suco de laranja], não que isso não seja uma preocupação. Eu diria que um investimento numa fábrica deste tipo, é um investimento muito importante, é um investimento com algum risco, todo investimento tem risco, mas é um negócio muito concentrado, por ser concentrado tem tudo especializado, poucos compradores, poucos vendedores, é difícil ficar entrando gente. Então não, isso não é motivo de preocupação”.*

Entrevistado 6: *“Não nos preocupamos com novas empresas que possam surgir. Acredito que a nossa maior preocupação seja com as que já estão no mercado, pois não vejo novos entrantes de importância”.*

Por outro lado, uma das empresas entrevistadas considerou que as pequenas podem exercer um importante papel aos olhos das grandes firmas: inibir o crescimento de países concorrentes do Brasil, que poderiam começar a expandir sua participação nas vendas de suco de laranja. Estes países não representam grandes volumes, como pode ser visto na Tabela 1, no capítulo 2 e, portanto, atuariam diretamente como concorrentes das pequenas empresas. Além disso, o fato de existirem mais fábricas em um setor hoje dominado por três firmas, a indústria pode passar a ser menos visada pelo Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica),

órgão cuja missão é “zelar pela livre concorrência no mercado” (CADE, 2018), diminuindo a pressão sobre as grandes processadoras.

***Entrevistado 3:** “O mercado do pequeno compete com o mercado do México, compete com o mercado da África do Sul, então você não deixa outros países crescerem porque tem o mercado brasileiro ofertando lá fora. E não é interessante que o México cresça, que a Costa Rica cresça, África do Sul cresça. Pra eles [as grandes empresas], quanto menos laranja e suco no mundo tiver, melhor é pra eles, e o nosso negócio do pequeno brasileiro compete com a retenção de crescimento dos outros, então eles têm essa situação, fora a situação do Cade exatamente, nós somos importantes para manter a indústria, os grandes industriais mais tranquilos perante o mercado consumidor, perante uma força de mercado, perante ao governo, pelo menos por um determinado momento eles vão deixar que as coisas fiquem tranquilas”.*

Em resumo, pode-se dizer que as pequenas firmas de suco de laranja não representariam uma ameaça às grandes, já que estas últimas poderiam facilmente implementar ações que eliminariam as empresas menores do mercado. Este é um dos motivos que nem todos os entrevistados acreditam que uma associação representante das pequenas empresas de suco de laranja (como uma CitrusBR das pequenas) seria benéfica à sua permanência no mercado.

***Entrevistado 3:** “Então, eu acho que o pequeno não representa tanta ameaça assim, mas à medida que você começa a pensar em uma associação [de pequenas empresas], vai chamar atenção”.*

***Entrevistado 3:** A sobrevivência do pequeno depende da deixada do grande, infelizmente é a verdade”.*

6. RESUMO DOS RESULTADOS

As sete categorias listadas neste estudo foram criadas considerando que exercem impacto na competitividade das pequenas firmas de suco de laranja entrevistadas.

As categorias 1, 2, 4, 5 e 7 possuem relação com a influência exercida pela concorrência na competitividade das fábricas e, portanto, subsidiam a **Proposição 1**, que considera que as pequenas firmas de suco de laranja seriam competitivas à medida em que minimizassem a concorrência com as grandes processadoras.

As categorias 2, 3 e 6 puderam ser relacionadas com a teoria baseada em recursos, mas nos três casos, estes recursos são apenas valiosos, não sendo raros e nem difíceis de imitar. Contudo, no caso da diferenciação, há pouco interesse das grandes empresas na busca por matéria-prima diferenciada (recurso) para atender demandas específicas, devido à perda de economias de escala. Assim, pode-se dizer que a **Proposição 2**, que mostra a importância da obtenção de um recurso único, foi subsidiada pelo recurso matéria-prima diferenciada – vale lembrar que esta pode ser uma vantagem competitiva não sustentável, já que os concorrentes, se desejarem, podem possuir o mesmo recurso.

Por último, as categorias 1, 2, 5 e 6 relacionam-se com a teoria dos custos de transação. Ainda que o suco seja uma *commodity*, algumas empresas têm buscado a diferenciação (aumento da especificidade através de padrões de qualidade diferenciados ou outros sabores de sucos) para elevar sua competitividade. Contudo, a principal contribuição desta teoria é quanto às estruturas de governança, visto que foi possível observar que a adoção da integração vertical para trás (parcial ou total) e de formas plurais é determinante para a competitividade destas pequenas firmas, já que permitem minimização dos custos de transação. Inclusive, a única empresa que não considerou seu desempenho satisfatório diante dos concorrentes não adota nem a integração vertical, nem as formas plurais como estrutura de governança. Assim, pode-se dizer que a **Proposição 3**, que considera que as pequenas fábricas adotam a integração vertical e/ou as formas plurais na aquisição da laranja como forma de diminuição da concorrência com as grandes empresas e para reduzir os custos de transação foi confirmada.

Conforme pode ser visualizado na tabela 7, algumas categorias possuem influência negativa na competitividade (indicadas com o sinal de “- ou --”, de acordo com o grau de impacto sobre a competitividade para a firma entrevistada), ou seja, este fator é um limitante para que a empresa seja competitiva. As que não possuem influência significativa na competitividade, sendo consideradas neutras, foram sinalizadas pelo número “0”, enquanto as

com influência positiva na competitividade foram indicadas com o sinal de “+ ou ++” – estas últimas são fatores que, se adotados, beneficiam a competitividade das firmas.

Tabela 7. Categorias encontradas no estudo e sua influência na competitividade das firmas entrevistadas

Variáveis	Categorias	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6
Custo/Preço	“Preço de venda é uma grande incerteza e ditado pelo mercado”	--	--	--	-	--	--
	“Pequenas empresas, grandes exigências”	--	--	--	-	--	-
Concorrência	“Olhos na concorrência”	-	--	--	-	-	-
Diferenciação de Produto	“Diferenciação: Chave para manter-se competitivo”	++	++	++	++	++	++
Tecnologia	“Tecnologia não diferencia”	0	0	0	0	0	0
Relacionamento	“Relacionamentos e parcerias são levados à sério!”	++	++	++	+	++	+
Incerteza	“Incerteza na oferta de matéria-prima eleva benefício da integração vertical/formas plurais”	++	++	++	+	+	++

Fonte: Autora

Todas as sete categorias analisadas mostraram conexões com pelo menos uma das três teorias consideradas neste estudo: análise do posicionamento estratégico, teoria dos custos de transação e teoria baseada em recursos, conforme resumido na tabela 8. Foram encontradas três categorias com suporte na análise do posicionamento estratégico, quatro na teoria dos custos de transação e três na teoria baseada em recursos – vale lembrar que algumas categorias foram suportadas por mais de uma teoria, conforme a tabela 8.

Tabela 8. Categorias, objetivo e relações com as teorias consideradas neste estudo

Categoria	Objetivo	Análise do Posicionamento Estratégico	Teoria Baseada em Recursos	Teoria dos Custos de Transação
Preço de venda é uma grande incerteza e ditado pelo mercado	Analisar o preço de venda do produto como incerteza às pequenas firmas de suco de laranja, pois é um fator de difícil controle e de forte influência na competitividade, já que define a sua rentabilidade	Concorrentes (grandes firmas) possuem maior controle sobre esta variável, já que dominam grande parte deste mercado		Suco de laranja é uma <i>commodity</i> , e consequentemente, não é fácil se diferenciar para conseguir melhores preços em relação aos concorrentes
Diferenciação: chave para manter-se competitivo	Abordar a diferenciação (de produto, de mercado ou de qualidade) como fonte de ganho de competitividade para as pequenas firmas	Diferenciar os produtos e/ou mercados reduz a concorrência direta com as grandes firmas de suco de laranja	Matéria-prima diferenciada é um recurso valioso, e ainda que seja possível de ser imitado, pode não ser viável de se imitar por diminuir os ganhos das grandes firmas com economia de escala	Diferenciação de qualidade do suco de laranja eleva a especificidade da transação, mas por geralmente se aplicar a compras por encomenda, diminuem as incertezas neste tipo de negociação
Tecnologia não diferencia, mas	Mostrar que a tecnologia, apesar de essencial e importante na		Recurso valioso, mas não é diferencial, visto que está	

pode melhorar competitividade	indústria de suco de laranja, não é visto como um diferencial, e sim como uma necessidade para a permanência no mercado		ao alcance de todos, desde que se tenha capital para investimentos	
Pequenas empresas, grandes exigências	Analisar o quanto as grandes exigências enfrentadas pelas pequenas empresas podem ser empecilhos para a competitividade das mesmas	A força dos concorrentes (grandes firmas) faz com que as pequenas empresas também tenham grandes exigências a serem cumpridas para permanecer no mercado		
Incerteza na oferta de matéria-prima eleva benefício da integração vertical	Analisar o comportamento das firmas quanto à aquisição de laranja diante do cenário de incerteza do setor citrícola	Integração vertical para trás e a utilização de formas plurais de governança diminuem a concorrência com as grandes processadoras de laranja		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

Relacionamentos e parcerias são levados a sério!	Mostrar a importância das parcerias e relacionamentos na produção, comercialização e manutenção das atividades industriais		É considerado um recurso valioso, ainda que não seja raro e difícil de imitar	Diminui a chance de oportunismo entre as partes, já que as negociações costumam ser mais frequentes
Olhos na concorrência	Analisar a influência da concorrência na sobrevivência das pequenas e médias firmas	A elevada concentração industrial no setor de suco de laranja eleva o poder da concorrência frente às pequenas e médias firmas. Contudo, não há grande preocupação com novos entrantes, e sim com os agentes já atuantes no mercado.		

Fonte: Elaborado pela autora

6.1. Análise do Posicionamento Estratégico – Proposição 1

A principal conexão das categorias com a Análise do Posicionamento Estratégico diz respeito à concorrência – basicamente as grandes firmas de suco de laranja –, uma das cinco forças de Porter (2008) já que novos entrantes, poder de fornecedores e compradores, bem como bens substitutos não foram apontados como fatores críticos para a competitividade das firmas de pequeno porte.

No caso da ameaça de novos entrantes, segundo Porter (2008), uma forma de minimizar este risco são as barreiras à entrada. Para a indústria de suco de laranja, uma grande barreira à entrada, além da forte concentração do setor, são os elevados custos de implantação de uma fábrica (que, segundo um dos entrevistados, pode ser ao redor de R\$ 150 a R\$ 180 milhões, considerando o terreno, os prédios e equipamentos necessários para uma planta com capacidade de processamento entre 5 e 10 milhões de caixas de 40,8 kg de laranja) ainda que hajam variações de acordo com o tamanho, tipo de equipamentos e atividades adicionais que serão desempenhadas (como a produção de farelo de polpa cítrica).

O poder dos fornecedores, ainda que seja relativamente preocupante – principalmente diante do aumento da concentração também no setor produtivo, com a saída de muitos citricultores nos últimos anos (CDA, 2017) –, tem sido encarado pelas pequenas firmas como uma limitação possível de se amenizar com a alteração da estrutura de governança, que será melhor detalhada no item 8.3.

O poder dos compradores, por sua vez, não foi considerado como uma ameaça, principalmente para aqueles que já construíram um relacionamento de confiança. Por último, a ameaça de bens substitutos, ainda que forte e existente no setor de bebidas não-alcoólicas, tem sido amenizada pelo cenário atual da indústria de suco de laranja mundial, cuja queda na oferta tem sido superior à retração na demanda. Segundo o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, 2018), enquanto a produção mundial da *commodity* deve recuar 17% entre 2013/14 e 2017/18, a importação do produto é prevista para ser apenas 4% inferior na mesma comparação.

A forte influência da concorrência, portanto, tem impacto principalmente da grande concentração existente na indústria de suco de laranja, que é caracterizada como um oligopólio e um oligopsônio (PAULILLO, 1999; PAULILLO, 2006), com 90% do mercado sendo dominado por três empresas (SILVA; BARROS; BOTEON, 2017). Possas (1987) analisou diferentes perfis de oligopólios, incluindo o oligopólio competitivo. Neste tipo, apesar da alta

concentração de mercado, existem empresas marginais, ainda que pouco consolidadas e facilmente eliminadas do mercado. Ainda segundo o autor, oligopólios competitivos podem ter movimentos de concentração em períodos críticos, mas também podem desconcentrar em épocas mais favoráveis – exatamente o ocorrido com a indústria de suco de laranja, em que um período de preços baixos para a laranja, principal matéria-prima, aumentou o número de empresas atuantes.

No entanto, as pequenas firmas se mostram competitivas minimizando a concorrência com as grandes processadoras, conforme indicado na **Proposição 1**. Ainda que outros fatores tenham sido apontados como determinantes para a competitividade das empresas, quase todos têm relação com a concorrência, já que as pequenas firmas, na maioria dos casos, se posicionam de acordo com a estratégia das grandes processadoras – comportamento suportado pelo modelo de Stackelberg, em que as empresas de um dado setor tomam a decisão levando em consideração a decisão da (s) firma (s) líder (es) (PINDYCK; RUBINFELD, 2009). Vale também observar que se mostra importante minimizar a concorrência por meio da diferenciação de produtos e de mercados, o que as empresas têm feito ao atender segmentos específicos.

6.2. Teoria Baseada em Recursos – Proposição 2

As categorias que se relacionam com a teoria baseada em recursos dizem respeito a recursos: insumos, tecnológicos e de relacionamentos/parcerias. Segundo Barney (1991), nem todos os recursos são considerados relevantes estrategicamente, mas no caso dos três citados acima, as pequenas firmas apontaram como tendo impactos significativos na competitividade das mesmas, já que são bastante valiosos.

No entanto, estes recursos podem ser facilmente imitados: os concorrentes podem também ter acesso às mesmas tecnologias, aos mesmos insumos – matéria-prima – e também recorrer a relacionamentos e parcerias. Porém, um recurso relevante às pequenas firmas, a matéria-prima diferenciada (que resulta em produtos com diferencial de qualidade), gera vantagens competitivas, já que é uma estratégia que não é implementada por seus concorrentes de grande porte (BARNEY, 1991). Contudo, ainda segundo o autor, esta vantagem competitiva pode não ser sustentável, já que outras empresas podem facilmente recorrer à mesma estratégia para ter seus benefícios (**Proposição 2**).

Por outro lado, a consideração de Peteraf (1993) referente à importância da mobilidade imperfeita dos recursos pode se relacionar com os recursos citados pelas pequenas firmas de

suco de laranja: a diferenciação de produtos, ainda que possível de ser imitada pelas grandes firmas, tem mais valor nas pequenas e médias empresas de suco. Isso porque as grandes teriam menores benefícios ao atender demandas muito específicas devido ao seu porte – estes pedidos costumam ser de volumes menores e pouco viáveis a uma grande empresa.

Segundo Barney (1991), uma vantagem competitiva sustentável também deve permitir que a empresa explore oportunidades e neutralize suas fraquezas. Pode-se dizer que a posse de matérias-primas diferenciadas como recurso estratégico faz exatamente este papel nas pequenas firmas: seu menor porte, que neste caso, em vez de ser um entrave às economias de escala, acaba permitindo que estas empresas atendam a demandas bastante específicas. Este comportamento é confirmado por Wernerfelt (1984) ao tratar de barreiras de posição de recursos, já que economias de escala poderiam impedir que outras firmas utilizem determinado recurso.

No caso das parcerias e relacionamentos, as empresas também são capazes de explorar oportunidades (seja do lado dos fornecedores, de funcionários, prestadores de serviços ou de clientes) devido às parcerias formadas, mas também conseguem minimizar uma importante fraqueza, que é o poder de seus concorrentes de grande porte, tanto na compra da matéria-prima quanto na comercialização do produto final.

6.3. Teoria dos Custos de Transação – Proposição 3

A teoria dos custos de transação foi relacionada, ainda que de forma indireta, com quatro das sete categorias criadas neste estudo. No geral, a relação é quanto à especificidade do suco de laranja, à estrutura de governança considerada competitiva pelas pequenas firmas ou ao comportamento oportunista.

No caso da especificidade, ela pode ser relacionada a duas categorias: a que discute o preço de venda e a que analisa a diferenciação nas pequenas empresas. O preço de venda do produto é um item de difícil diferenciação diante dos concorrentes, já que o suco de laranja é uma *commodity*. Este cenário faz com que o preço de venda seja determinante para ser competitivo frente aos concorrentes.

Pequenas e médias firmas de suco de laranja têm buscado a diferenciação (de produtos ou de mercados) para diminuir a concorrência com as grandes empresas. A diferenciação de produto, por sua vez, pode ser considerada uma forma de elevar a especificidade do suco de laranja, o que tornaria os contratos ainda mais recomendados. O relacionamento com o cliente

ou fornecedor, principalmente de longo prazo, diminuiria a chance de oportunismo entre as partes (WILLIAMSON, 1979).

O relacionamento com o fornecedor tem se mostrado cada vez mais importante devido ao aumento da incerteza na oferta de matéria-prima (laranja), fundamentado nas condições climáticas variáveis (que impactam na produtividade), questões fitossanitárias e redução no número de produtores de laranja (CDA, 2017). Além de aumentar a importância dos relacionamentos entre processadora e citricultor, a maior incerteza também eleva os benefícios da integração vertical (WILLIAMSON, 2005), o que justifica o comportamento das firmas entrevistadas, que declararam ter interesse em diminuir a dependência de matéria-prima de fornecedores através do início ou aumento do plantio de pomares. Das seis entrevistadas, duas são praticamente 100% integradas para trás, enquanto três outras ou são parcialmente integradas, ou pretendem iniciar plantios de laranja futuramente. A única empresa que não declarou intenção de plantio pretende aumentar a participação dos contratos em detrimento das compras no mercado *spot*, o que também é considerado uma alteração na estrutura de governança com vistas a reduzir a incerteza (**Proposição 3**).

É importante lembrar também que a posse de pomares próprios reduz a concorrência das pequenas firmas com as grandes empresas na compra da laranja. Este foi um fator considerado essencial para a sobrevivência das entrevistadas na indústria de suco de laranja. Segundo Saes (2008), uma estrutura de governança adequada resulta em redução nos custos de transação e permite a captura de valor.

7. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a competitividade de empresas de pequeno porte que atuam no processamento do suco de laranja concentrado e congelado, voltado para exportação. Para tal, foram contatadas seis firmas em uma população de 10 empresas, sendo realizadas entrevistas em profundidade com o auxílio de um roteiro semiestruturado. As questões incluíram itens sobre a concorrência, fornecedores, clientes e recursos adotados pelas empresas de forma individual, objetivando entender como cada um destes itens exerce influência sobre a competitividade, sob o olhar das próprias empresas.

Três proposições foram criadas, cada uma suportada por uma das teorias que subsidiaram a discussão dos resultados. Esse resultado levanta a questão de como as teorias poderiam ser integradas para melhor entender as vantagens competitivas das firmas.

A **Proposição 1**, com suporte na análise do posicionamento estratégico, foi confirmada. Nela, considerava-se que as firmas de pequeno porte seriam competitivas ao minimizar a concorrência com as grandes firmas, já que estas exercem elevado poder de mercado devido à posse de cerca de 90% do *market share* das exportações de suco de laranja brasileiras, com significativas economias de escala.

A **Proposição 2**, com base na teoria baseada em recursos, também foi confirmada, já que alguns recursos de posse das empresas de pequeno porte têm gerado vantagem competitiva (principalmente a diferenciação). Ainda que não seja difícil de imitar, a utilização de matéria-prima diferenciada é um recurso não adotado pelas grandes firmas, já que estas perderiam os benefícios da economia de escala. Esta proposição se conecta, portanto, com a análise de posicionamento estratégico, já que também permite a minimização da concorrência e está relacionada à diferenciação do produto. Outros recursos, como tecnologia e recursos humanos, não foram considerados diferenciais para aumento da competitividade.

Por último, a **Proposição 3** também foi confirmada, já que as processadoras entrevistadas consideraram essencial para sua sobrevivência a adoção da integração vertical para trás e/ou das formas plurais, já que tais estratégias permitiriam menor concorrência com as grandes firmas na compra da matéria-prima, diminuindo as incertezas quanto ao fornecimento de laranja.

Ainda que esta pesquisa tenha abordagem qualitativa e, portanto, não permita generalização dos resultados, foi possível concluir a partir das entrevistas que a maioria das

processadoras de pequeno porte participantes do estudo considera que tem tido desempenho competitivo no setor de suco de laranja.

Manter-se competitivas, contudo, é ao mesmo tempo uma necessidade e um desafio para estas empresas, já que atuam em uma indústria com elevada concentração e em um mercado cujo consumo se encontra decrescente nos principais centros consumidores – vale lembrar, contudo, que a queda na oferta, por enquanto, tem amenizado os impactos da menor demanda.

A principal particularidade do setor que impacta na competitividade das firmas de menor porte, portanto, é a elevada concentração do setor. Mesmo que indiretamente, todos os fatores apontados como decisivos para a competitividade das empresas têm relação com a estrutura de mercado oligopolística e oligopsonística da indústria de suco de laranja.

A incerteza do preço de venda é um grande desafio e determinante para a competitividade das firmas, já que definirá a receita obtida com as vendas do suco de laranja, e conseqüentemente, o lucro das empresas. Contudo, a definição do valor do suco não segue as cotações disponíveis na Bolsa, como acontece para outras *commodities*. Devido ao elevado poder de mercado, normalmente o preço é determinado pelas grandes empresas, definido com base no cenário de oferta e demanda global e, no geral, coordenado através de contratos. Assim, as pequenas firmas têm menor domínio deste fator.

Um dos pontos apontados como passível de diminuir a concorrência com as grandes firmas é a diferenciação, seja de mercados ou de produtos – diferentes qualidades, ou sabores de suco. Ainda que as grandes empresas possam imitar esta estratégia, sua maior escala pode inviabilizar a especialização para atender pequenos volumes, o que não aconteceria com as firmas de menor porte, que teriam, portanto, um nicho para se especializar e atuar.

Apesar da capacidade de sobreviver e até mesmo ganhar espaço no mercado, as pequenas firmas de suco de laranja enfrentam elevadas exigências. Uma delas é a necessidade de adoção de um alto nível de tecnologia, e ainda que este não seja um diferencial (já que todas as empresas precisam ter), é determinante para que a firma seja competitiva neste mercado.

Além da exigência quanto à adoção tecnológica, as pequenas firmas de suco de laranja também precisam de muitas certificações (as mesmas exigidas às grandes empresas) para que consigam atuar no seu principal mercado, que é o de exportação. Como o custo com as certificações é fixo (independente do volume comercializado), ele tende a ter um peso muito maior para as pequenas empresas. Outro fator de peso na competitividade destas firmas é o elevado investimento inicial e a grande necessidade de fluxo de caixa no período de processamento para a compra de laranja – um dos principais itens que compõem o custo.

Para amenizar uma das principais incertezas enfrentadas pelas pequenas firmas de suco de laranja (a oferta de matéria-prima), foi apontado pelos entrevistados como essencial a adoção de integração vertical para trás (parcial ou total) e/ou formas plurais (principalmente com o aumento da participação dos contratos em detrimento do mercado *spot*). Este comportamento, além de diminuir a concorrência com as grandes empresas na compra de laranja, também diminui os custos de transação, já que em cenários de incerteza elevada, também se eleva o benefício da integração vertical e das formas plurais. Uma forma de também minimizar incertezas (na compra de laranja, na industrialização ou na comercialização do produto final) é a realização de parcerias com fornecedores e clientes, e manutenção de bons relacionamentos com funcionários e prestadores de serviços, que muitas vezes possuem experiência adquirida nas grandes firmas.

O último ponto de impacto na competitividade é o motivo pelo qual todos os outros itens também impactam na sobrevivência das pequenas firmas: a concorrência com as grandes firmas de suco de laranja, já que estas empresas possuem domínio da grande maioria do mercado brasileiro. Por conta desta dominância, a maioria das estratégias adotadas pelas pequenas empresas é baseada nas estratégias de suas grandes concorrentes (conforme modelo de Stackelberg), já que um dos pontos importantes apontados por entrevistados para manter-se competitivos neste setor é “não incomodar” as grandes processadoras, minimizando a concorrência com as mesmas tanto na compra de laranja quanto na venda do suco.

O estudo possui como limitação o fato de analisar a competitividade pelo olhar das próprias firmas. Contudo, o fato de a análise ser subsidiada pelas contribuições teóricas permite maior confiabilidade aos resultados. A pequena quantidade de entrevistas também é um fator limitante, porém por se tratar de uma população pequena de firmas, pode-se considerar que foi suficiente para uma pesquisa de abordagem qualitativa, sem intenção de generalização dos resultados.

Como sugestão para futuras pesquisas, a análise da competitividade das grandes firmas, também pela ótica integrada das três teorias utilizadas neste estudo, pode trazer ricas contribuições práticas e teóricas. Inclusive, talvez seja possível concluir que alguns resultados, como a importância da adoção da integração vertical para trás (parcial ou total) e/ou das formas plurais, sejam similares aos encontrados para as firmas de menor porte. Também pode trazer contribuições interessantes o estudo do outro perfil de pequenas firmas de suco de laranja: as que atuam no mercado brasileiro e/ou as que comercializam o suco de laranja integral, pronto para beber.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, C.M. **Clarificação do suco de laranja “core wash” por processo de flotação auxiliado por enzimas pectinolíticas e agentes clarificantes.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Ciência de Alimentos do Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas da Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”. São José do Rio Preto, 2009.

ALMEIDA, M.V.; MARCONDES, R.C. A distribuição física como recurso estratégico de fabricantes de bens de consumo para a obtenção da vantagem competitiva. **Revista de Administração**, vol. 49, nº4, outubro/novembro/dezembro de 2014.

AMARO, A.A. **Mudanças na citricultura paulista. Instituto de Economia Agrícola (IEA), 2005.** Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=3018>>. Último acesso em 16 de maio de 2018.

AZEVEDO, P.F. Integração vertical parcial no sistema agroindustrial citrícola: instrumento de barganha ou de eficiência? **Economia Aplicada**, vol. 1, nº3, 1997.

AZEVEDO, P.F. **Informação e Barganha: implicações estratégicas em arranjos verticais.** Working paper, 2001. Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br/PENSA/anexos/biblioteca/63200717162_.pdf>. Último acesso em 25 de maio de 2017.

BARBOSA, G. R.; GITAHY, L. Pragas e doenças: controvérsias na constituição da cadeia produtiva da laranja no estado de São Paulo dos anos 1930 aos 2000. **Revista Desafio Online**, Campo Grande, v.2, nº1, agosto de 2016.

BARBOT, J. **Conduzir uma entrevista face a face.** In PAUGAM, S. (coord). A pesquisa sociológica. Petrópolis: Vozes, pp. 102-123, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Editora Edições 70, 1979.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, vol. 17, nº1, 1991.

BAUER, M.W. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão**. In BAUER, M.W.; GASKELL, G. Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático. Petrópolis, 10º edição, Vozes, 2012.

BAUM, Joel A. C. **Ecologia Organizacional**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook* de Estudos Organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. Páginas. 137 até 186. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. Presidência da República – Casa Civil. Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009, que regulamenta a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6871.htm>. Último acesso em 15 de junho de 2018.

BRESNAHAN, T.F. The oligopoly solution concept is identified. **Economics Letters**, vol.10, 1982.

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Institucional. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br>>. Último acesso em 15 de junho de 2018.

CARRER, M.J.; SOUZA-FILHO, H.M. Economias de Escala e Eficiência Econômica na Produção de Laranja no Estado de São Paulo. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, vol. 54, nº01, janeiro/março de 2016.

CARVALHO, D.M.; PRÉVOT, F.; MACHADO, J.A.D. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração**, vol.49, nº3, julho/agosto/setembro de 2014.

CDA. Coordenadoria de Defesa Agropecuária do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.defesa.agricultura.sp.gov.br/>>. Último acesso em 19 de março de 2017.

CITROSUCO. Disponível em: <www.citrosuco.com.br>. Último acesso em 15 de junho de 2018.

CITRUSBR. Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos. Disponível em: <www.citrusbr.com.br>. Último acesso em 15 de junho de 2018.

CLEMENTE, F.; COELHO, A.B. Determinantes do interesse dos citricultores paulistas na utilização de contrato futuro de suco de laranja no Brasil. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, vol. 17, nº1, 2015.

COASE, R.H. The Nature of the Firm, **Economica**, New Series, vol.4, nº16, novembro de 1937.

COMEXSTAT. Sistema para consultas do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Disponível em <<http://comexstat.mdic.gov.br>>. Último acesso em 15 de junho de 2018.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, C.K.F.; MAIA, S.F.; SAMPAIO, L.M.B. Exportações Brasileiras de Suco de Laranja e Subsídios Americanos: uma análise empírica de estratégias comerciais (1991-2006). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, vol. 50, nº1, janeiro/março de 2012.

CUNHA, C.F.; SAES, M.S.M.; MAINVILLE, D.Y. Análise da complexidade nas estruturas de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos Estados Unidos: a influência do custo de transação e de mensuração. **Revista de Administração**, vol. 48, nº2, abril/maio/junho de 2013.

CUNHA, C.F.; SAES, M.S.M.; MAINVILLE, D.Y. Custo de transação e mensuração na escolha da estrutura de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos EUA. **Gestão e Produção**, vol.22, nº1, 2015.

CUTRALE. Sucocítrico Cutrale. Disponível em: <<http://www.cutrale.com.br/>>. Último acesso em 15 de junho de 2018.

DAFT, R.L. **Organization theory and design.** South-Western Cengage Learning. Estados Unidos, 10ª edição, 2010.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. Juice in Brazil. Passport, fevereiro de 2018. Disponível em: <<https://www.portal.euromonitor.com>>. Último acesso em 04 de junho de 2018.

FARINA, E.M.M.Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão e Produção**, vol.6, nº 3, dezembro de 1999.

FARINA, E.M.M.Q. **Organização Industrial no Agribusiness.** In ZYLBERSZTAJN, D. & NEVES, M. F. (orgs). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, pp. 39-59, 2000.

FIANI, R. A natureza multidimensional dos direitos de propriedade e os custos de transação. **Revista Economia e Sociedade**, vol.12, nº2 (21), julho/dezembro de 2003.

FIGUEIREDO, A.M.; SOUZA-FILHO, H.M.; PAULLILO, L.F.O. Análise das margens e transmissão de preços no sistema agroindustrial do suco de laranja no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, vol.51, nº2, abril/junho de 2013.

FLICK, U. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: Um guia para iniciantes.** Penso, 1ª edição, 2013.

FOSS, N.J. The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. **Danish Research Unit for Industrial Dynamics working paper** nº97, vol.1. Copenhagen: Copenhagen Business School, 1997.

FUNDECITRUS. Fundo de Defesa da Citricultura. Disponível em: <<http://www.fundecitrus.com.br>>. Último acesso em 15 de junho de 2018.

GRAY, D.E. **Pesquisa no mundo real**. Penso, 2ª edição. Porto Alegre, 2012.

HF BRASIL. Grupo Hortifruti Brasil/Cepea. Disponível em: <www.hfbrasil.org.br>. Último acesso em 15 de junho de 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/home/lspa/>>. Último acesso em 04 de junho de 2018.

ITO, N.C. **Poder na formação do arranjo institucional do sistema agroindustrial citrícola paulista**. Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014.

ITO, N.C.; ZYLBERSZTAJN, D. Incremento da Integração Vertical Parcial no Setor Citrícola Paulista: Poder e Custos de Transação. **XXXVIII Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, 2014.

ITO, N. C., ZYLBERSZTAJN, D. Power and selection of contract terms: The case from the Brazilian orange juice sector. **Revista de Administração**, vol. 51, nº1, janeiro/fevereiro/março de 2016.

KALAKI, R.B.; NEVES, M.F. Plano estratégico para o sistema agroindustrial citrícola brasileiro. **Revista Gestão & Produção**. São Carlos, janeiro de 2017.

KHARFAN, D.; TOLEDO, J.C. Proposta de Método para Avaliação do Desempenho Técnico do Processo de Extração de Sucos Cítricos. **Espacios**, vol. 35, nº8, 2014.

LDCOM. Louis Dreyfus *Commodities*. Disponível em: <www.ldcom.com/br/pr/>. Último acesso em 15 de junho de 2018.

LIMA, A.C. Análise Prospectiva da Indústria Bancária no Brasil: Regulação, Concentração e Tecnologia. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.20, nº5, setembro/outubro de 2016.

LOERTSCHER, S.; REISINGER, M. Market structure and the competitive effects of vertical integration. **The RAND Journal of Economics**, vol. 45, nº 3, 2014.

MAC-DOWELL, M.C.; CAVALCANTI, J.C.; Integração vertical: Um painel da literatura. **Revista Nova Economia**, vol.8, nº1, 1998.

MELLO, F.O.T.; PAULILLO, L.F.O. Formas plurais de governança no sistema agroindustrial citrícola paulista. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, vol. 48, nº1, jan/março de 2010.

NEVES, M.F. (coord) **O retrato da citricultura brasileira**. Markestrat & CitrusBR. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.citrusbr.com/download/Retrato_Citricultura_Brasileira_MarcosFava.pdf>. Último acesso em 25 de maio de 2018.

NEVES, M.F. TROMBIN, V.G. **Análise de uma década na cadeia da laranja**. Position paper. Ribeirão Preto: Markestrat, 2011. Disponível em: <http://www.citrusbr.com/download/00322_An%C3%A1lise_de_uma_d%C3%A9cada_na_cadeia_da_laranja__MF.pdf>. Último acesso em 25 de maio de 2018.

PAGLIUCA, L.; VIANA, M.; BOTEON, M.; INOUE, K.; GERALDINI, F.; DELEO, J.P.B. Sustentabilidade econômica com HLB (*greening*). **Revista Hortifruti Brasil**, ano 9, nº 90, maio de 2010.

PAULILLO, L.F. Terceirização e Reestruturação Agroindustrial: Avaliando o Caso Citrícola Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 3, nº. 1, p. 87-103, Jan/Abr 1999.

PAULILLO, L.F. (org). **Agroindústria e Citricultura no Brasil: Diferenças e Dominâncias**. E-papers, Rio de Janeiro, 2006.

PAULILLO, L.F.; NEVES, M.C. Análises das estruturas de governança de compra de laranja dos maiores *packing houses* no estado de São Paulo: um estudo multicascos sobre arranjos híbridos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.17, nº4, 2015.

PENROSE, E. **A teoria do Crescimento da Firma**. Editora Unicamp, 2002.

PEREIRA, J.A.; BÁNKUTI, S.M.S. Estrutura de mercado e estratégia: um estudo na indústria brasileira de baterias automotivas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, vol. 15, nº. 1, jan/mar, 2016.

PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, vol. 14, 1993.

PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D.L. **Microeconomia**. Pearson Educación, 7º edição, 32009.

PORTER, M.E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, março/abril de 1979.

PORTER, M.E. **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M.E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, vol. 86 Nº. 1, 2008.

POSSAS, M.L. **Estruturas de Mercado em oligopólio**. São Paulo, editora Hucitec, 1987.

ROSSI, F.R.; TORKOMIAN, A.L.V. O processo inovativo das indústrias processadoras de suco de laranja brasileiras e norte-americanas: uma comparação utilizando a análise de patentes. **Revista Gepros – Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, ano 10, nº3, julho-setembro de 2015.

SAES, M.S.M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. Tese de livre-docência apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

SAES, M.S.M., NADAL, R., SILVA, C.L. Crise de abastecimento e mudanças tecnológicas na produção de papel ondulado. **II Seminário FAE**, 2005. Disponível em: <http://sottili.xpg.uol.com.br/publicacoes/pdf/IIseminario/sistemas/sistemas_06.pdf>.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, M.P.B. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, pp. 28-44, 2013.

SANCHES, A.L.R.; MIRANDA, S.H.G.; BELASQUE-JUNIOR, J.; BASSANEZI, R.B. Análise econômica da prevenção e controle do cancro cítrico no estado de São Paulo. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, vol.52, nº3, julho/setembro de 2014.

SANTOS, R.M.; NAAS, I.A.; MOLLO-NETO, M.; VENDRAMETTO, O. An overview on the Brazilian orange juice production chain. **Revista Brasileira de Fruticultura**, vol.35, nº1, março de 2013.

SAUAIA, A.C.A.; KALLÁS, D. O dilema cooperação-competição em mercados concorrenciais: o conflito do oligopólio tratado em um jogo de empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, 1ª edição especial, 2007.

SEBRAE. Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Último acesso em 16 de maio de 2018.

SCHERER, F.M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. 3rd Ed, Boston: Houghton Mifflin Co., 1990.

SCHNAIDER, P.S.B.; MÉNARD, C.; SAES, M.S.M. Heterogeneity of plural forms: A revised transaction cost approach. **Managerial and Decision Economics (print)**, p. 1-12, abril de 2018.

SILVA, H.J.T. **Estudo da viabilidade econômico-financeira da indústria de citros: impactos da criação de um conselho setorial.** Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Economia, Administração e Sociologia da Esalq/USP. Piracicaba, 2016.

SILVA, A.F.; BARROS, G.S.C.; BOTEON, M. Price analyses of the Brazilian citrus supply chain. **Journal of Food Science and Engineering**, vol. 7, 2017.

SILVA, A.H.; FOSSÁ, M.I.T. Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, vol.17, nº1, 2015.

STIGLER, G.J. A Theory of Oligopoly. **Journal of Political Economy**, vol. 72, nº 1, 1964.

TOLEDO, A.G.L.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Criação de Valor: Incorporando Elementos da Economia dos Custos de Transação na Visão Porteriana. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 17, nº3, maio/junho de 2013.

USDA. Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. Disponível em: <<https://apps.fas.usda.gov/psdonline/>>. Último acesso em 28 de maio de 2018.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, vol. 5, 1984.

WILLIAMSON, O.E. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. **Journal of Law & Economics**, v. 22, nº2, 1979.

WILLIAMSON, O.E. Strategizing, economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, vol.12, 1991.

WILLIAMSON, O.E. The Economics of Governance. **The American Economic Review**, vol. 95, Nº2, Papers and Proceedings of the One Hundred Seventeenth Annual Meeting of the American Economic Association, Philadelphia, PA, January 7-9, maio de 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, vol.43, nº 3, julho/setembro de 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A. Roteiro de entrevistas – empresas de processamento de laranja

Perfil da empresa:

Nome da empresa:

Cargo do entrevistado:

Cidade de localização da (s) planta (s) de processamento:

Ano de início das atividades de processamento de laranja:

Número de extratoras:

Volume processado em 2015/16:

Principal mercado de comercialização (interno/externo):

Principais produtos comercializados:

Tecnologias utilizadas na extração:

BLOCO 1: Concorrência

Dos produtos citados abaixo qual é o principal substituto de seus produtos?

(1) refrigerantes; (2) suco de laranja natural; (3) outros sucos naturais; (4) água; (5) outras bebidas de frutas (6) outros: _____

Do principal produto citado, qual tipo de influência ele exerce em seu negócio?

(1) Nenhuma (2) Preço (3) Quantidade a se produzir (4) Estratégias de qualidade

Pensando no atual nível de concentração da indústria de suco de laranja, você acredita que nos próximos 10 anos este nível tende a:

(1) aumentar (2) reduzir (3) manter

Por quê? _____

Você acredita que ainda há espaço para crescimento das firmas pequenas e médias?

(1) Nenhum (2) Pouco (2) Médio (3) Grande.

De que forma?

(1) Aumento da demanda (2) Aumento da representatividade das pequenas e médias (3) Atuação em mercados diferenciados (4) Diferenciação de produtos (5) Outros:

Se acredita que a concentração irá aumentar, qual a principal ação individual que a empresa poderia fazer para permanecer no mercado?

(1) Integração vertical parcial (2) Integração vertical total (3) Adoção de novas tecnologias (4)

Outro: _____

Se acredita que a concentração irá aumentar, qual a principal ação coletiva que as pequenas e médias firmas poderiam fazer para permanecer no mercado?

(1) Ação conjunta na aquisição de matéria-prima (2) Ações para coordenar preços (ex: Consecana e Conseleite) (3) Criação de uma associação representante (4) Outro:

_____ (5) nenhuma.

Por que? _____

Quem são seus concorrentes mais importantes? Colocar em ordem de importância, sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante.

() empresas locais

() empresas regionais

() empresas que vendem para o mercado internacional

() empresas de outros países

() Outro _____

() Nenhum

Sua empresa se preocupa com novas empresas que possam surgir?

() sim () não

Se sim, quais ações sua empresa tem adotado diante da concorrência? Colocar em ordem de importância, sendo 1 o mais importante:

(1) manter o preço competitivo (2) investir em qualidade (3) investir em novos produtos (4) integração vertical (5) contratos formais (6) investir em outros mercados (7) nenhuma.

BLOCO 2: Clientes

Quem são seus clientes?

1.1 Envasadoras

(1) mercado local (2) mercado regional (3) mercado nacional (4) exterior.

1.2 *Traders*

(1) mercado local (2) mercado regional (3) mercado nacional (4) exterior.

1.3 Indústrias de alimentos

(1) mercado local (2) mercado regional (3) mercado nacional (4) exterior.

1.4 Outras indústrias (no caso dos subprodutos)

(1) mercado local (2) mercado regional (3) mercado nacional (4) exterior.

1.5 Outros: _____

(1) mercado local (2) mercado regional (3) mercado nacional (4) exterior.

Seus clientes compram também de outras firmas?

(1) sim (2) não

Quando existem problemas de oferta, há renegociação para o fornecimento?

(1) sim (2) não

Se sim, como é realizada?

Há contrato com seus clientes?

Sim, contrato formal (2) Sim, contrato relacional (informal, fazemos sempre negócio sem contrato) (3) Sim, no mercado spot (4) Não, negocio com qualquer um que compense.

Em média, no ano, quantos % da venda é por cada tipo?

Tipo	Porcentagem
Contrato formal	
Contrato relacional	
<i>Spot</i>	
Sem contrato	
Integração (caso possua uma empresa de envase)	

Se tem contrato com seus principais clientes, há detalhamento de preço e volume em contrato?

sim não

Há algum tipo de intermediário nas vendas com seus principais clientes?

sim não

Qual a frequência das transações com os seus principais clientes?

anual semestral safra curto prazo outro: _____

Qual o principal fator de incerteza de suas negociações com os clientes? Colocar em ordem de importância, sendo 1 o mais importante:

preço demanda concorrência oferta suficiente para atender a demanda

Outro: _____

No caso da não comercialização com os clientes habituais, há alternativas de venda?

sim não

Quais?

outros países outros mercados nacionais outro: _____

Esta troca geraria grandes custos adicionais?

sim não

Se sim, que tipo de custo?

Houve algum desacordo contratual nos últimos 5 anos?

sim não

Em caso afirmativo, quantos e por quê?

O caso foi encaminhado para a justiça?

sim não

O problema foi solucionado?

sim não

Há algum redutor de risco e incerteza neste contrato?

sim não

Qual seria este redutor?

Se há algum gasto com este redutor, quem paga este custo adicional?

empresa cliente

Qual o prazo médio de pagamento oferecido aos clientes?

até 30 dias de 31 a 60 dias de 61 a 120 dias acima de 120 dias

Houve problemas com inadimplência?

sim não

Estes problemas afetaram a empresa de forma expressiva?

sim não

BLOCO 3: Fornecedores

Quem são seus fornecedores?

Tipo	Porcentagem
Produtores independentes pequenos (até 100 ha)	
Produtores independentes médios (de 101 a 400 ha)	
Produtores independentes grandes (acima de 400 ha)	
Cooperativas	
<i>Pools</i>	
Pomares próprios	
Compradores de laranja	
Outros (especificar)	

Onde estão localizados?

Localização	Percentual
Até 100 km da empresa, mas dentro do estado	
Mais de 100 km da empresa, mas dentro do estado	
Fora do estado	

Seus fornecedores negociam também com outras empresas?

() a grande maioria sim () poucos sim () não

Em média, no ano, quantos % da matéria-prima é proveniente de cada tipo?

Negociação	Porcentagem
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, mas frequente)	
<i>Spot</i>	
Sem contrato, nem mesmo relacional	
Produção própria	

Esse quadro sempre teve composição semelhante?

() sim () não

Se não, o que mudou, e por quê? _____

Há intenção de alteração neste “*mix*”? Por quê?

Como é a relação contratual com seus fornecedores?

No caso dos contratos formais e informais, de quem é a decisão do volume contratado?

() empresa () fornecedor () acordo entre as partes

Há detalhamento de preço e volume em contrato?

() sim () não

Qual a frequência das transações com seus principais fornecedores?

() anual () semestral () safra () curto prazo () outro: _____

Qual o principal fator de incerteza de suas negociações com os fornecedores (volume, preço, quebra contratual, qualidade, etc)?

() volume () preço () quebra contratual () qualidade

No caso da não comercialização com os fornecedores habituais, há alternativas de compra?

sim não

Se sim, quais? _____

Esta troca geraria grandes custos adicionais?

sim não

Houve algum desacordo contratual nos últimos 5 anos?

sim não

Em caso afirmativo, quantos e por quê?

O caso foi encaminhado para a justiça?

sim não

O problema foi solucionado?

sim não

Há algum redutor de risco e incerteza neste contrato?

sim não

Qual seria este redutor?

Se há algum gasto com este redutor, quem paga este custo adicional?

empresa cliente

São feitas visitas aos fornecedores para avaliar a conformação da qualidade e outros atributos desejados pela empresa?

sim não

Com que frequência?

mensal semestral anual outro: _____

BLOCO 4: Recursos

Qual a principal incerteza do seu negócio?

Quais os fatores que você considera como destaques da sua empresa em relação aos concorrentes?

Quais os recursos que vocês possuem e que outras empresas não têm?

tecnologias equipamentos edificações localização geográfica infraestrutura treinamento experiência capacitação da mão de obra fabril capacitação da mão de obra administrativa relacionamentos conhecimento do mercado estrutura formal da organização planejamento controle e coordenação de sistemas Outro: _____

Por quê estes recursos são considerados diferentes? (especificar para cada escolhido)

Estes recursos podem ser imitados ou substituídos?

Que recursos são os principais responsáveis pelo bom desempenho da empresa? (colocar em ordem de importância, sendo 1 o mais importante)

tecnologias edificações localização geográfica infraestrutura e equipamentos treinamento experiência capacitação da mão de obra fabril capacitação da mão de obra administrativa relacionamentos conhecimento do mercado estrutura formal da organização planejamento controle e coordenação de sistemas Outro: _____

Com relação à qualidade, o que você considera um diferencial da sua empresa?

seleção de matéria-prima tecnologias controle de qualidade interno outro:

De que maneira os recursos e capacidades que apontou contribuem para a geração de valor superior aos dos concorrentes?

Essas estratégias têm ajudado a sustentar um desempenho econômico superior aos concorrentes ou, pelo menos, igual?

sim não

Em sua opinião, os investimentos em tecnologia (novas técnicas de extração, concentração, envase, transporte) definirão a competitividade das pequenas firmas de suco de laranja?

sim não

Por quê?

O que você acha que vai definir a competitividade da empresa no futuro?

APÊNDICE B. Categorias criadas com o auxílio do software Atlas ti 8.0

Grupo: Concorrência

10 Citações:

- **D 3: Empresa 2 - 3:3 para evitar problemas é não concorrer com elas, não concorrer na compr... (16540:16838)**

para evitar problemas é não concorrer com elas, não concorrer na compra da fruta, não estamos tirando fruta, não estamos disputando o produtor com ela e não vamos fazer isso. Terceiro é também não disputar na ponta com as grandes engarrafadoras que elas estão trabalhando. Nós não queremos confusão.

- **D 3: Empresa 2 - 3:16 Se você não tem um bom controle dos processos de modo geral, desde a f... (67039:67682)**

Se você não tem um bom controle dos processos de modo geral, desde a fazenda até passando pelo processamento, pela questão do transporte e logística, você vai perdendo eficiência, e perdendo eficiência no mercado que por mais que a questão do tambor, as grandes não têm muito interesse, mas se ele começar a ficar muito interessante elas podem entrar e podem entrar inclusive para tomar da gente, eliminar, como aconteceu no passado. Pelo menos conversando com o pessoal que é do setor mais de longa data e também teve fábrica, essa história toda, inclusive o argumento de às vezes não querer participar de uma fábrica, o medo deles das grandes

- **D 3: Empresa 2 - 3:19 Fernanda: E você acha que as pequenas e médias empresas têm espaço par... (12137:12691)**

Fernanda: E você acha que as pequenas e médias empresas têm espaço para crescer mais?

Entrevistado 2: Espaço tem, precisa ver se as grandes vão deixar. A nossa preocupação é justamente essa, não incomodar. Por isso que a gente tem quase toda nossa produção dos sócios, e a gente não pensa em querer ampliar muito mais não, porque a gente não quer entrar no mercado comprando fruta, disputando fruta com as grandes, nós não queremos confusão para que eles não virem o canhão para o nosso lado, porque se eles virarem o canhão para nosso lado é um problema.

- **D 5: Empresa 3 - 5:1 ENTREVISTADO 3: Eu acho que não tem como concentrar mais. Eu acompanho... (4255:5719)**

ENTREVISTADO 3: Eu acho que não tem como concentrar mais. Eu acompanho isto a muito tempo, década de 90 especialmente, e o começo dos anos 2000 foi um período de muita concentração. Hoje eu to sentindo um pouquinho o movimento inverso até.

FERNANDA: Você acha que até poderia desconcentrar, diminuir?

ENTREVISTADO 3: Eu acho que pode desconcentrar sim. Você vê iniciativas de pequenos fabricantes tentando sobreviver no mercado, e os grandes como possuem uma fatia muito grande, né, se você pega os três maiores, você vai ter aí 85% quando você está pensando em mercado brasileiro. A Empresa 3 no caso é a quarta dos grandes, ela é a maior dos pequenos e a menor dos grandes, e ela tem que ter o comportamento de um grande, porque nós não podemos ser sazonais, ou seja, parar uma safra que a laranja está cara e a outra não. A gente tem que se manter no mercado.

Eu entendo que essa concentração chegou mais ou menos no limite.

FERNANDA: Você acha então que tem espaço para crescerem as pequenas e médias empresas? Tanto crescer as que já existem quando surgirem novas.

ENTREVISTADO 3: Eu creio que surgir novas a possibilidade é menor, tem um efeito muito pequeno nesse conjunto do mercado, mas sim, eu vejo espaço, por exemplo, para a Empresa 3 crescer, não exageradamente, porque no porte que a gente está a gente não chega a fazer frente para os grandes, a gente concorre mas concorre lateralmente. Eu entendo que sim, que temos espaço para algum crescimento.

- **D 5: Empresa 3 - 5:7 FERNANDA: Existe alguma preocupação da Empresa 3 com outras empresas q... (14927:15516)**

FERNANDA: Existe alguma preocupação da Empresa 3 com outras empresas que possam surgir no setor de suco de laranja, seja no Brasil ou fora? Vocês acham que..?

ENTREVISTADO 3: Não nos preocupamos com isso, não que isso não seja uma preocupação. Eu diria que um investimento numa fábrica deste tipo, é um investimento muito importante, é um investimento com algum risco, todo investimento tem risco, mas é um negócio muito concentrado por ser concentrado em tudo especializado, poucos compradores poucos vendedores, é difícil ficar entrando gente. Então não, isso não é motivo de preocupação.

- **D 5: Empresa 3 - 5:26 Não, não vejo nem vantagem e não vejo nem como sentar, é aquela questã... (70899:71669)**

Não, não vejo nem vantagem e não vejo nem como sentar, é aquela questão, como vai fazer, você vai fazer uma venda conjunta, você vai fazer uma criação de uma mega empresa de pequena? Não vejo, aí a dificuldade da primeira venda nossa passa a ser a logística, então pensar logística em conjunto, se é conjunto tudo bem você vai pegar todas as pequenas empresas e fazer um sistema granel de pequenas empresas, quando você começar a praticar isso pode ter certeza que vai ter alguém do lado de lá, dos gigantes, que derruba o preço do suco e te arrebenta

no primeiro dia. Primeiro que o suco que sai daqui não chega nem em Limeira, quebra no meio do caminho o caminhão, já arrebenta a gente. A sobrevivência do pequeno depende da deixada do grande, infelizmente é a verdade.

- **D 5: Empresa 3 - 5:27 então os grandes estabeleceram onde eles querem ficar e a sobra desse... (73022:73142)**

então os grandes estabeleceram onde eles querem ficar e a sobra desse mercado fica meio que no pequeno vagando ano a ano.

- **D 5: Empresa 3 - 5:29 Então será que tem tanta importância assim ou será que eles deixaram a... (75893:76299)**

Então será que tem tanta importância assim ou será que eles deixaram a importância do suco de laranja meio de lado e tão fazendo outras coisas. E quando o cara deixa meio de lado você tem oportunidades, então pode ser por isso que os pequenos estejam sobrevivendo ainda, perderam o foco na laranja e tão demandando foco em outros setores, isso é uma chance para os pequenos permanecerem, vamos falar assim.

- **D 5: Empresa 3 - 5:30 ENTREVISTADO 3: Então eu acho que o pequeno não representa tanta ameaça... (76582:76737)**

ENTREVISTADO 3: Então eu acho que o pequeno não representa tanta ameaça assim, mas a medida que você começa a pensar em uma associação, vai chamar atenção.

- **D 5: Empresa 3 - 5:31 ENTREVISTADO 3: Nosso mercado é disputado exatamente por outros países... (76958:77818)**

ENTREVISTADO 3: Nosso mercado é disputado exatamente por outros países e isso pra eles é importante. O mercado do pequeno compete com o mercado do México, compete com o mercado da África do Sul, então você não deixa outros países crescerem porque tem o mercado brasileiro ofertando lá fora. E não é interessante que o México cresça, que a Costa Rica cresça, África do Sul cresça. Pra eles quanto menos laranja e suco no mundo tiver, melhor é pra eles, e o nosso negocio do pequeno brasileiro compete com a retenção de crescimento dos outros, então eles tem essa situação, fora a situação do Cade exatamente, nós somos importantes para manter a indústria, os grandes industriais mais tranquilos perante o mercado consumidor, perante uma força de mercado, perante ao governo, pelo menos por um determinado momento eles vão deixar que as coisas fiquem tranqüila.

Grupo: Diversificação

14 Citações:

- **D 2: Empresa 4 - 2:6 ser bem diversificada naquilo que faz, tipos de produtos, variedades d... (18645:18790)**

ser bem diversificada naquilo que faz, tipos de produtos, variedades de produtos, vai ser isso que vai fazer a gente ir para frente, eu acredito.

- **D 3: Empresa 2 - 3:2 Existe no mercado hoje, não só na Europa mas o resto do mundo, que pre... (14326:15333)**

Existe no mercado hoje, não só na Europa mas o resto do mundo, que prefere o suco em tambor porque são mercados menores, engarrafadoras menores, ela ficam em tambor para poder fazer as blendagens, essa história toda, para elas é mais fácil; as grandes empresas, elas estão evitando o máximo possível fazer isso e principalmente fazer lotes pequenos. Para elas, é muito mais ágil, muito mais rápido e muito mais barato levar a granel, e já criaram uma logística muito boa nesse sentido, então levar eles evitam, chegar lá e ter que retalhar isso em tambor é mais trabalho, mais processo, mais reprocesso, então acho que isso já é uma diferenciação, nós só mandamos suco em tambor, então pra gente isso é uma diferença, e esse puder diferenciar também alguns outros sucos cítricos ou alguns outros sucos de frutas tropicais. A gente sempre é questionado se a gente não tem suco de abacaxi, suco de manga, suco de limão... Eu acho que não só de outros sucos cítricos mas também outros sucos de frutas tropicais.

- **D 5: Empresa 3 - 5:2 FERNANDA: Você acha que para um pequeno é muito mais fácil focar na qu... (6743:7441)**

FERNANDA: Você acha que para um pequeno é muito mais fácil focar na qualidade por conta do tamanho mesmo do para um grande que tem uma escala gigantesca?

ENTREVISTADO 3: Bom, pergunta difícil. Eu acho que se o grande se concentrar realmente na commodities suco de laranja, ele vai ter um pouquinho de dificuldade pelo próprio tamanho, grandes movimentações a granel e etc, ele vai ter dificuldade de ajustar. Por outro lado, não implica em grandes investimentos se ele precisar atuar em mercados de nicho, mas para os pequenos de alguma maneira nós temos uma reação mais rápida, então sim, para os pequenos é um pouco mais fácil, mas o pequeno está limitado por uma escassez de recursos e tudo mais.

- **D 5: Empresa 3 - 5:3 Uma é você tentar aumentar o portfólio de produto, vou dar um exemplo... (7974:8316)**

Uma é você tentar aumentar o portfólio de produto, vou dar um exemplo claro, nós temos projeto para NFC, é muito difícil competir com o mercado de NFC, mas a Empresa 3 está pensando nisso, tem que ir nessa direção porque o próprio mercado demanda, o concentrado você sabe vem caindo o consumo e o NFC vem subindo por uma questão de qualidade.

- **D 5: Empresa 3 - 5:9 tem um momento que tem muita valência, você sabe disso, esse é o momen... (27410:28222)**

tem um momento que tem muita valência, você sabe disso, esse é o momento, Natal é tudo valência, é um conceito amplo, mas termina aquela fase das peras que terminou lá em meados de novembro e aí quase que 100% da fruta é valência, e aí você tem empresas grandes no Japão que só querem valência, aí você tem um contrato específico, então você tem que esperar novembro, quando acaba o resto e começa só valência, porque isso é auditado, é checado. Mas normalmente a gente produz, imagine administrar a colheita, você sabe a dificuldade que é isso tudo, aí você vai produzir o suco, não vai apertar muito pra não sair amargo, você vai ter a fase da hamlin, você vai blendar, mas é muito difícil você fazer uma produção exclusivamente para um lugar. Então o suco será sempre o mais próximo do padrão que for possível.

- **D 5: Empresa 3 - 5:21 Então o pequeno tem que sair fora do volume de commodity e tentar fazer... (65821:66016)**

Então o pequeno tem que sair fora do volume de commodity e tentar fazer um volume mais especificado, pra sobreviver, se ele cair no mercado do grande ele vai ser massacrado, é concorrência direta.

- **D 5: Empresa 3 - 5:22 A gente tem que buscar ou mercado alternativo, também do pequeno comprador... (66017:66279)**

A gente tem que buscar ou mercado alternativo, também do pequeno comprador, o pequeno comprador tem receio de buscar do grande fornecedor, tem que estar localizado nesse mercado, aquele nicho que mercado que você consegue participar de uma maneira mais prática.

- **D 5: Empresa 3 - 5:23 Empresa 3 foi montada com a qualidade de suco, não simplesmente em fazer... (66954:67297)**

Empresa 3 foi montada com a qualidade de suco, não simplesmente em fazer volume de suco, suco de amargor, sempre desde o primeiro dia que ligou a fábrica, tem suco premium, mercado vai ter que me pagar pelo suco premium, a gente sabe que não é fácil, a concorrência é grande, mas a gente está tentando se manter pela qualidade e não pelo volume

- **D 5: Empresa 3 - 5:24 ENTREVISTADO 3: Ta sendo perfeito. A única coisa que eu colocaria, mas... (68161:69378)**

ENTREVISTADO 3: Ta sendo perfeito. A única coisa que eu colocaria, mas não é algo fácil se não já estaríamos fazendo, é a questão de marcas próprias, Empresa 3 tentando mercado próprio.

FERNANDA: No Brasil ou fora?

ENTREVISTADO 3: Nos dois sentidos. Não você passar para a engarrafadora, é isso que o Ricardo pensa, não estou falando que a Empresa 3 pensa isso hoje, mas o meu pensamento eu tenho que tentar levar uma garrafa Empresa 3 la fora, porque se eu for passar para uma engarrafadora que vai passar la fora pra vender meu suco, apertando em preço, pra poder apertar preço aqui, pra poder apertar preço para o produtor, minha cadeia inteira vai ser desmontada. Então passa a ser verticalização, felizmente para um processo de ganhos você vai ter que verticalizar o processo, é uma outra questão. Ai é uma questão de você buscar um mercado mais verticalizado, mas ai vem totalmente contra mercados que nós estamos falando, contra a verticalização do processo, a sobrevivência infelizmente passa por isso. Você tem três gigantes brigando por você, ou você se verticaliza para tenta se proteger ou a tendência é você ficar fora do processo. Ou verticaliza com matéria prima própria ou com matéria prima agregada.

- **D 5: Empresa 3 - 5:28 A diferenciação do produto, não vejo outra, não tem outra. Nós somos c... (73812:74178)**

A diferenciação do produto, não vejo outra, não tem outra. Nós somos competitivos no NFC e somos competitivos no concentrado, o pequeno produtor não é nem competitivo no concentrado e muito menos no NFC por questão logística. Então o pequeno tem que buscar um mercado pequeno que compra do pequeno, que tenha uma ligação muito forte entre eles, ou ser verticalizado.

- **D 6: Empresa 1 - 6:8 e outra coisa, atendendo assim, fazendo algumas coisas que as grandes... (14230:14827)**

e outra coisa, atendendo assim, fazendo algumas coisas que as grandes não fazem porque para elas não é viável, por exemplo a gente vende para os grandes, Refresco, empresa desse nível, Dohler, que é o mercado das grandes, a gente atende ele também, porque às vezes ele vai lá na Cutrale, por exemplo, “ah, eu preciso encontrar um container de um suco com o ratio muito específico, ou polpa que é muito específica”, as grandes não têm condição de parar o processo deles para atender pedido pequeno; a gente, por outro lado, consegue. Então, o cara precisa de alguma coisa diferenciada e a gente faz.

- **D 6: Empresa 1 - 6:9 Entrevistado 1: É, e também não adianta querer disputar alguns mercado... (17392:17846)**

Entrevistado 1: É, e também não adianta querer disputar alguns mercados, como por exemplo, vamos produzir NFC, mas se for colocar em tambor, nós não vamos conseguir competir, então a gente foca no concentrado, e aí atende o mesmo mercado das grandes. Mas a gente atende vários clientes que eles não atendem por questão de volume. Então, isso, dentro da nossa projeção para frente, de crescimento, quem acaba sendo o maior concorrente são as grandes mesmo.

- **D 6: Empresa 1 - 6:10 É fora do Brasil. A gente tá olhando um pouco mais Brasil agora. Como... (20776:21060)**

É fora do Brasil. A gente tá olhando um pouco mais Brasil agora. Como a gente já tinha uma carteira de clientes grandes para a gente atender, mas eu tenho falado para o pessoal, e a gente tem começado a vender alguma coisa, mas no Brasil. O duro do Brasil é a tributação, é muito alta.

- **D 6: Empresa 1 - 6:16 Entrevistado 1: Eu acho que até eles podem ir, mas principalmente o re... (43068:43819)**

Entrevistado 1: Eu acho que até eles podem ir, mas principalmente o relacionamento com o consumidor é uma vantagem grande que a gente tem, a gente praticamente só produz suco de laranja e logo vai ter limão, e a Prodalim no caso, ela atende os grandes não só com esses sucos, ela atende com outros também, como maçã, eles são os maiores aí do mundo de abacaxi, eles têm lá mais de 10 sabores que eles atendem, então isso acaba facilitando muito, a gente senta numa mesa para negociar com o cliente, a gente vai nas feiras lá, a laranja é um dos pontos discutidos, mas tem os outros sabores, o cliente acaba priorizando comprar dele pela praticidade depois de ter os outros produtos nos outros sabores que vai precisar. Então isso é uma grande vantagem.

Grupo: Exigências

7 Citações:

- **D 3: Empresa 2 - 3:13 nós temos como estocar quase todo nosso suco se não me falha a memória... (54872:55435)**

nós temos como estocar quase todo nosso suco se não me falha a memória todo nosso suco de 1 ano de processamento, 3,5-4 milhões de caixas nós temos como estocar. Só que tem um custo né, a cadeia de frio para se manter um suco lá estocado é muito caro, energia, essa história toda, mas a gente não quer usar isso porque é caro, o bom é produzir e vender, o preço às vezes não é o melhor possível, mas o mais rápido possível que girar aí, quase toda a nossa produção de uma safra a gente tem condição de estocar ela, mas é difícil ficar muito mais que um mês o suco.

- **D 3: Empresa 2 - 3:17 eu acho que você tem que ser eficiente em todos esses processos aí par... (67691:69856)**

eu acho que você tem que ser eficiente em todos esses processos aí para ter uma questão de competitividade, de preço, de rentabilidade, e também para dar segurança no seu produto, se você não tiver o controle bom dos processos, os processos mais modernos, tecnológicos possíveis, tanto na parte de controle quanto na parte de redução da utilização de muita coisa, você corre o risco de resíduo, seja de defensivos, seja mesmo de contaminação. Se você ver a parte nossa de envase, são poucas as fábricas que eu conheço hoje no Estado de São Paulo que têm um controle de envase como nós temos, a questão de cortina de vento, questão de ultravioleta, questão de fluxo negativo de ar para evitar qualquer tipo de entrada de inseto, porque é um tubo descendo com suco, isso em qualquer fábrica é assim, e se você tem uma mosca, um inseto voando por ali, ele pode cair ali e a pessoa nem perceber, que foi dentro do tambor ou dentro do tanque e isso aí se achado lá na Europa vai dar uma zica do caramba né, esse controle, esse investimento é importante, então acho que todo investimento em tecnologia e controle é fundamental, primeiro para questão de custos, segundo ou talvez até primeiro ou muito próximo pela questão da garantia daquilo que você está vendendo, o risco zero ou muito próximo de zero, seja a nível de campo, da contaminação de defensivo, seja a nível de fábrica, pela contaminação também seja biológica ou não biológica, e depois no transporte, para que tudo que você conseguiu até ali enfiar no tambor que chegue aí também até no comprador final com a mesma qualidade, com a mesma higiene, controle que saiu da fábrica.

Então, se você não tiver um bom controle de processo, de tecnologia, de eficiência de custo e tudo, associado aí você não consegue oferecer um produto com qualidade lá, e chegou lá e deu

um problema de resíduo, seja da fazenda, porque não teve um bom controle, algum processo, ou seja da fábrica, bloqueou, sujou o nome da empresa, quebrou. A grande “ah é o lote tal, tem um zilhão de lote”, ela consegue se virar, dá trabalho, enche o saco. Agora se você pega uma pequena, acontecer com tecer um troço desse às vezes é paulada né.

- **D 4: Empresa 5 - 4:6 Entrevistado 5: A gente não tem caixa, a gente está sobrevivendo. Quer... (37351:37456)**

Entrevistado 5: A gente não tem caixa, a gente está sobrevivendo. Quer um lençinho pra chorar com a gente?

- **D 5: Empresa 3 - 5:6 Hoje, para você manter uma estrutura há muitas demandas, você tem que... (11723:12445)**

Hoje, para você manter uma estrutura há muitas demandas, você tem que ter departamento de qualidade muito forte. Hoje você está aqui, ta ai o Hal all, semana passada foi o HACCP, há um mês foi o FSSC 22.000, tudo isso demanda muito investimento, custa caro, além do próprio atendimento as auditorias, vocês precisa se comportar precisamente, você não pode ter falhas e isso é bastante caro. Então, os pequenos têm que sobreviver em um mercado meio paralelo que não demandam. Hoje, a gente está correndo atrás de certificação rain forest, que é a certificação do produtor na verdade, depois casado com a indústria, mas tudo isso custa muito investimento, você precisa ter muita gente especializada trabalhando nestas coisas.

- **D 6: Empresa 1 - 6:1 Tem anos que você tem igual o ano passado e esse ano, não teve quase s... (2260:2562)**

Tem anos que você tem igual o ano passado e esse ano, não teve quase suco, é muito fácil de vender, mas você pega um ano que tem bastante suco no mercado aí é muito difícil, e fábrica pequena não tem fluxo de caixa para aguentar estocar nada né, normalmente tem que estar vendendo a vista ou antecipado.

- **D 6: Empresa 1 - 6:6 hoje o mercado é muito exigente, outras fábricas aí que não tinham nad... (8929:9115)**

hoje o mercado é muito exigente, outras fábricas aí que não tinham nada de certificações, e hoje a gente tem que ter as certificações que têm as grandes, do contrário não consegue vender.

- **D 6: Empresa 1 - 6:7 Se você trabalhar certinho, atendendo aquilo que o cliente quer. O cli... (9218:9786)**

Se você trabalhar certinho, atendendo aquilo que o cliente quer. O cliente, o que ele quer, ele quer que você ofereça a mesma qualidade que a grande oferece com o preço mais baixo, você tem que estar no mesmo nível deles de certificações, eles vem auditar a fábrica, a gente está

passando por auditoria de cliente aqui, eles vêm para ver como está, ver o processo, quando ele tá vindo aqui ele já tá vindo de uma grande e saindo daqui ele está indo para uma grande, então você tem que estar no mesmo nível do pessoal, quem tiver trabalhando nesse mesmo nível, consegue.

Grupo: Relacionamento/Parceria**19 Citações**

- **D 3: Empresa 2 - 3:1 as fábricas que dão manutenção nas suas outras empresas foram observan... (1580:1872)**

as fábricas que dão manutenção nas suas outras empresas foram observando que numa determinada posição, numa determinada forma ou o processo rende mais, e a gente vai fazendo na nossa. Então os erros que as outras fizeram, com pessoal que nos auxiliou, a gente foi procurando evitar e melhorar.

- **D 3: Empresa 2 - 3:10 Não sei, tecnologia o que a gente fez foi tentar melhorar processos, m... (46405:46633)**

Não sei, tecnologia o que a gente fez foi tentar melhorar processos, mas processos já conhecidos, que a Citrotec viu que na Cutrale não deu certo, deu de outro, adaptou, então a gente procurou evitar os erros que outros cometeram

- **D 3: Empresa 2 - 3:12 tem funcionário nosso lá que trabalhou 20, 30 anos na Citrovita, na Cu... (52925:53187)**

tem funcionário nosso lá que trabalhou 20, 30 anos na Citrovita, na Cutrale, na Citrosuco, como eles andaram fechando algumas fábricas e mandando gente embora, nós pegamos esse pessoal de muita experiência, então a gente seguiu muito à risca tudo que eles falavam

- **D 5: Empresa 3 - 5:17 FERNANDA: São muitas pessoas que trabalhavam em outras empresas? ENTRE... (58674:58944)**

FERNANDA: São muitas pessoas que trabalhavam em outras empresas?

ENTREVISTADO 3: Tanto na área administrativa, comercial como fabril sim, pessoas com bastante experiência acumulada. Então, eu acho que isso fez a Sucorrido andar com as próprias pernas, vamos dizer assim.

- **D 3: Empresa 2 - 3:5 Entrevistado 2: Procura tivemos muita nesses últimos anos, de outros c... (29097:29793)**

Entrevistado 2: Procura tivemos muita nesses últimos anos, de outros compradores, alguns intermediários e algumas engarrafadoras direto também, como essa parceria está indo muito bem a gente resolveu não mudar, não mexer, está indo muito bem e a gente tem esse contrato interpessoal, não sei qual termo correto que você usou aí.

Fernanda: Relacional.

Entrevistado 2: ...relacional que está indo muito bem, a gente conversa aí todo ano, às vezes mais de uma vez por ano vem pro Brasil, senta, conversa com a gente antes de começar a safra

para trocar ideia, teve isso teve aquilo, e quase que acho que diariamente nós temos um funcionário que conversa com ele também, então é uma relação muito boa.

- **D 3: Empresa 2 - 3:6 Entrevistado 2: Se for pensar a questão relacional a coisa é interessa... (34935:36900)**

Entrevistado 2: Se for pensar a questão relacional a coisa é interessante, é boa, o pessoal gosta, até porque é produtor falando com produtor, então acho que é uma relação mais próxima, uma relação de um grupo de pessoas que sofreram muito nos últimos anos aí com as indústrias, então é uma relação interessante, tem a oportunidade de conversar. Sempre, claro, tem uma relação de negócio, tem uma briga de preços tentando abaixar para comprar, mas o pessoal gosta da fábrica, é muito moderna, os motoristas são muito bem acolhidos, a gente tem uma questão de organização, de ordem de recebimento por ordem de chegada, independente se é sócio ou se é de terceiro, e isso é uma coisa que ainda é um problema nas grandes, Cutrale, a própria Citrosuco, Dreyfus, os caminhões que são da própria fábrica acabam tendo prioridade de entrada, e isso acaba causando sempre muita discussão e briga com os motoristas por causa dessa prioridade de alguns terceiros também. Lá no nosso caso não tem isso, e fora que nós organizamos muito bem fluxo de entrada de caminhão nosso ou de terceiro, não fica mais do que um dia no pátio, enquanto que nas grandes fábricas eles chegam a ficar dois, três dias ou mais, enquanto que na nossa fábrica muito, muito, muito excepcionalmente, quando dá algum problema de falha mecânica, de quebra da fábrica, que aí atrasa, mas é imediatamente, a gente já avisa os sócios e os fornecedores e os terceiros para reduzir a colheita por causa de uma quebra, de alguma manutenção às vezes programada, não deixa acumular, é muito difícil um caminhão ficar mais do que 24 horas e isso é um dos pontos de conflito, de muita chateação do pessoal, é o tempo de espera, e mais que o tempo de espera, é você estar na fila e caminhão da própria empresa ou de terceiros parceiros acabam passando na frente dos demais, essas duas situações nós não temos na fábrica e isso acaba tendo uma relação com o terceiro, com o motorista do caminhão, bem mais tranquila.

- **D 3: Empresa 2 - 3:14 No caso do relacionamento, porque essa parceria foi fundamental para a... (61277:62192)**

No caso do relacionamento, porque essa parceria foi fundamental para a gente, foi o que viabilizou oferecer o produto de qualidade, um parceiro de confiança, que recebe o produto que ele sabe que é de qualidade, então ele pode contar com aquele produto com aquela qualidade sempre, então a gente teve essa relação com ele de confiança, foi muito importante, relação de pagamento, tudo, por isso que eu coloquei os itens primeiros, ter um produto de qualidade, um

parceiro de qualidade que sabe que a gente vai oferecer um produto para ele de qualidade também, então ele dorme tranquilo e a gente também, a gente sabe que o cara vai comprar e ele sabe que vai ter um produto daquele jeito, não compra só da gente, ele compra do resto do mundo, inclusive um pouco das grandes, e ele sabe muitas vezes que é difícil, às vezes, vir um produto do jeito exato que ele quer, embora seja uma commodity, aquela história toda.

- **D 4: Empresa 5 - 4:1 ENTREVISTADO 5: A gente faz para se manter bem legal, é a utilização d... (4322:4546)**

ENTREVISTADO 5: A gente faz para se manter bem legal, é a utilização de parceiros. Parceiros que a gente faz a chamada produção toll, onde eles trazem a fruta e a gente faz o processamento, então essa parceria da muito certo.

- **D 4: Empresa 5 - 4:4 Entrevistado 5: É o que eu falei pra ela, a gente trabalha com parceir... (22325:22568)**

Entrevistado 5: É o que eu falei pra ela, a gente trabalha com parceiros, a gente não consegue trabalhar sozinho, a gente não tem caixa pra comprar a nossa fruta nada, então assim, sempre parceria com alguém, tanto de fruta, quanto de processo.

- **D 4: Empresa 5 - 4:5 ENTREVISTADO 5: A principal incerteza é a gente ter domínio de alguma... (27481:28028)**

ENTREVISTADO 5: A principal incerteza é a gente ter domínio de alguma fruta e ter caixa suficiente para comprar fruta mesmo, porque a gente tem muita parceria e a gente não consegue trabalhar individualmente da maneira que gostaríamos. Até por conta da questão fruta né, que está dominada na mão de algumas pessoas, então as vezes a gente não tem caixa suficiente para comprar a nossa fruta e a gente acaba fazendo muita parceria, que de uma certa forma a longo prazo não é viável economicamente pra gente, porque a gente deixa de faturar um pouco.

- **D 5: Empresa 3 - 5:11 A Empresa 3 tem como princípio buscar como se fosse uma relação de par... (36064:36859)**

A Empresa 3 tem como princípio buscar como se fosse uma relação de parceria, tanto que o propósito inicial do Sr. Lair era ter aqui não fornecedores simplesmente, mas sócios. Ai mudou toda a estrutura da empresa e nós mantivemos ainda esse espírito de parceria, então você tenta manter esse relacionamento sadio e fazendo com que os contratos tenha aquele valor de participação, para que você tente perenizar sua carteira. Então você facilita muito o relacionamento, é um canal direto então o cara vem vender aqui mil caixinhas, está ai até Ricardo para conversar. Hoje em algumas empresas maiores o canal de comunicação é mais

complicado. Isso pode não parecer muito, mas é importante, o fornecedor se sente mais acolhido, isso tem nos ajudado. Você brigar com o poder das grandes é complicado.

- **D 5: Empresa 3 - 5:12 ENTREVISTADO 3: Veja Fernanda, dentro desse espírito de parceria que a... (37926:38204)**

ENTREVISTADO 3: Veja Fernanda, dentro desse espírito de parceria que a gente falou, nós tentamos manter os níveis de preço naquilo que o mercado esta dizendo se eventualmente eu pisar muito na garganta do cidadão ano que vem não vai me vender. Posso dizer que não é bem só anual.

- **D 5: Empresa 3 - 5:13 Eu poderia simplesmente falar “olha seu contrato é R\$X por caixa, acab... (39353:39611)**

Eu poderia simplesmente falar “olha seu contrato é R\$X por caixa, acabou a festa“, mas não, a gente senta e conversa, havendo necessidade em ambos os lados a gente ajusta na melhor maneira possível.

R2: Tenta proteger tanto a indústria como o produtor.

- **D 5: Empresa 3 - 5:16 ENTREVISTADO 3: Olha, de novo falando coisas que talvez eu diria que c... (52403:53129)**

ENTREVISTADO 3: Olha, de novo falando coisas que talvez eu diria que certamente a gente tem um relacionamento mais próximo com os nossos fornecedores. A forma de você trazer fornecedores que se transformam em parceiros é ter esse relacionamento mais próximo. Fornecedores de laranja é o cara mais chorão que existe, ele chora muito e a gente chora também, mas certamente a gente tem um relacionamento menos distante. Se você pega os grandes, o relacionamento não é tão próximo, os fornecedores claro que são bem tratados, mas eu entendo que há muito mais decisões unilaterais do lado, de um poder de um grande fabricante que acaba indo e vindo e o pequeno ou médio produtor, então a gente tem vantagem sim nesse relacionamento.

- **D 5: Empresa 3 - 5:25 É outra questão, falamos dos 40% da matéria prima própria dos forneced... (69380:69559)**

É outra questão, falamos dos 40% da matéria prima própria dos fornecedores, você pode ter parceiros garantidores de matéria prima, parceiros, não simples contato de compra e venda.

- **D 6: Empresa 1 - 6:2 Então, o que a gente fez: a gente foi buscar alguém lá fora, que já er... (2564:2764)**

Então, o que a gente fez: a gente foi buscar alguém lá fora, que já era do mercado e já era cliente nosso da fábrica Natural Citrus, que é o pessoal da Prodalim, e chamamos para entrarem de sócio aqui.

- **D 6: Empresa 1 - 6:3 Entrevistado 1: Facilita muito, esses clientes entraram na sociedade,... (2841:3044)**

Entrevistado 1: Facilita muito, esses clientes entraram na sociedade, ficaram com 50% do negócio, 50% eu e meu pai, minha família, então eles fazem toda a comercialização lá e a gente faz a produção aqui.

- **D 6: Empresa 1 - 6:13 Entrevistado 1: Não, o que a gente faz desde o começo, a gente semp... (31079:31651)**

Entrevistado 1: Não, o que a gente faz desde o começo, a gente sempre fez o pagamento semanal, cinco dias fora a semana. Outra coisa, aconteceu “ah o cara teve chuva de pedra na fazenda”, o que a gente faz: a gente dá uma segurada no produtor que a fruta resistia mais e priorizava a fruta do cara, para ele não perder ela, a gente sempre tenta, tá caindo por causa de pinta preta, ou sei lá... vamos lá, a fruta tem qualidade para processar, tá tanto dentro da especificação para fazer suco, a gente prioriza aquilo lá, então acaba tendo um bom relacionamento por isso.

- **D 6: Empresa 1 - 6:15 Entrevistado 1: Eu acho que a grande vantagem é que a gente tem é essa... (39432:39973)**

Entrevistado 1: Eu acho que a grande vantagem é que a gente tem é essa sociedade que a gente tem com a Prodalim, e como ela compra suco de várias partes do mundo, consegue entender o que o cliente final quer, então isso dá bastante tranquilidade para a gente. Às vezes a gente pega um ano “pô, estamos com ratio baixo aqui no Brasil, como que a gente vai cobrir, vai atender um cliente com ratio alto”, aí ele corre lá fora e encontra ratio alto pra gente blendar com o nosso suco lá fora e atender, então eu acho que isso dá muita segurança.

Grupo: Integração Vertical

21 Citações:

- **D 1: Empresa 6 - 1:2 Temos o controle do fornecimento da matéria- prima quanto a quantidade,... (11070:11320)**

Temos o controle do fornecimento da matéria-prima quanto a quantidade, prazo de entrega e custo. Nossos pomares estão fora das área mais contaminadas pelo Greening e utilizamos a tecnologia para reduzir o custo de produção, principalmente nos pomares.

- **D 1: Empresa 6 - 1:3 fornecimento de matéria-prima própria além de alto investimento leva t... (11510:11608)**

fornecimento de matéria-prima própria além de alto investimento leva tempo até o pomar ser formado.

- **D 2: Empresa 4 - 2:1 Entre pequeno e médio uns 70%, diferente das indústrias grandes que é... (10447:10541)**

Entre pequeno e médio uns 70%, diferente das indústrias grandes que é mais forte nos grandes...

- **D 2: Empresa 4 - 2:2 os pequenos geralmente dão preferência para a gente. (11680:11731)**

os pequenos geralmente dão preferência para a gente.

- **D 2: Empresa 4 - 2:3 Entrevistado 4: é o que a gente pretende futuramente. Fernanda: vocês... (12800:13176)**

Entrevistado 4: é o que a gente pretende futuramente. Fernanda: vocês pretendem?

Entrevistado 4: futuramente, não agora.

Fernanda: e vocês pretendem o que? Mudar o perfil de contrato ou ter área própria?

Entrevistado 4: as duas coisas.

Fernanda: As duas coisas. E por que que tem este interesse de vocês? Entrevistado 4: a gente quer ter um pouquinho mais de garantia de fruta.

- **D 2: Empresa 4 - 2:4 Entrevistado 4: é, qualidade sempre é um problema, é uma incógnita, e... (14073:14187)**

Entrevistado 4: é, qualidade sempre é um problema, é uma incógnita, e a quantidade também, não sabe quanto vai ser.

- **D 3: Empresa 2 - 3:7 Entrevistado 2: Não, é difícil, é complicado, porque quando afeta o se... (39296:40340)**

Entrevistado 2: Não, é difícil, é complicado, porque quando afeta o setor afeta todo mundo. Então, a questão climática normalmente ela não é pontual no município, ela é pontual no estado. Não essa safra 16/17, a 15/16 nós processamos nem dois milhões de caixas, o que chegasse lá a gente tava comprando, e não chegava porque não tinha fruta, tanto dos sócios quanto de terceiros, nós tivemos até que encerrar as atividades 2 meses antes do que a gente tava pensando, porque não chegava a fruta, não compensava. Começamos a dar férias para os funcionários, não funcionar nos três turnos, às vezes dos sete dias da semana um a gente tem que folgar por questão de manutenção, mas trabalhava 3-4, porque não tinha jeito, não tinha fruta, então não acumulava, não compensava você ligar a fábrica, a gente ficava até o final de semana para poder ter um volume nos bins de fruta para poder ligar a fábrica, então foi um ano bastante difícil, o sócio não tinha e o mercado também não tinha, uma questão climática, foi uma queda generalizada de produção.

- **D 3: Empresa 2 - 3:8 e na sequência, e muito próximo disso e que influencia diretamente é a... (42945:43467)**

e na sequência, e muito próximo disso e que influencia diretamente é a safra, é o certo do produto, produção-fazenda, que varia muito de um ano para o outro, mesmo nas áreas irrigadas. Vários sócios nossos, inclusive temos áreas irrigadas, e mesmo nas áreas irrigadas em anos com temperaturas muito elevadas ou com déficit hídrico muito intenso, apesar das áreas irrigadas a gente também acaba tendo queda de produção muito intensa, a gente não consegue controlar muito isso, então é uma incerteza essa questão da produção.

- **D 3: Empresa 2 - 3:11 E no caso das outras empresas de pequeno e médio porte, você acha que... (50058:51044)**

E no caso das outras empresas de pequeno e médio porte, você acha que existe uma tendência de elas começarem a ir atrás também dessa verticalização, começar a ir atrás dos pomares próprios também?

Entrevistado 2: Eu acho que sim, porque reduziu muito o número de produtores, de fornecedores, reduziu, concentrou, cresceu. Nos dados que eu apresentei, inclusive com os dados do IEA, meados da década de 90 e 95, dados do IEA que eu consegui tinham 35.800 e poucas propriedades, mais de 28 mil produtores de laranja no Estado de São Paulo, e hoje se você pegar os dados do Lupa, do Fundecitrus, nós temos 7-8 mil, então deu uma redução muito grande e uma concentração, e esses grandes normalmente que acabou ficando acabam entregando para grandes empresas, acabam tendo contratos diferenciados, que não que não vão pra essas pequenas médias, é difícil e pequenos médios que tinham oferecer pra essas pequenas médias empresas reduziu um terço, um quarto, então elas acabam tendo que fazer.

- **D 3: Empresa 2 - 3:18 Eu acho que primeiro conseguir produzir laranja, por causa do greening... (70036:74453)**

Eu acho que primeiro conseguir produzir laranja, por causa do greening, e isso ainda não está bem equacionado, já tem uma indicação, fugir de algumas regiões, talvez aí variedades mais resistentes, resistentes não sei, mas pelo menos um pouco mais tolerantes, pulverização, controle fitossanitário, mas ainda é um troço que ainda não está claro o suficiente, não está bem definido, ainda não existe um pacote tecnológico que dê a certeza, apesar que tem um caminho, não é mais um tiro no escuro como era antes, mas eu acho que a questão da produção da laranja mesmo, é uma coisa que deixa a gente bastante preocupado, de conseguir produzir a laranja mesmo, porque essa questão de fábrica, de processo, a gente já tá bem dominado, pelas pequenas ou pelas grandes. Não que seja simples, mas é mais fácil o controle e existem protocolos, essa história toda. O que ainda não tá bem dentro de um protocolo de produção é a questão de convivência com o cancro, e também as questões de custo, né, cancro não, do greening, e agora com cancro também, a questão da pulverização, essa história toda, vai aumentar custo, então aí de novo volta para produção: Será que eu vou conseguir produzir?

Beleza, vou conseguir produzir, mas a que custo que eu vou conseguir produzir, isso com greening, com cancro, é mais cobre, é mais defensivo, é mais um monte de processo, qual o custo que eu vou ter desta produção? Porque isso vai ter que ser pago por alguém lá na ponta... esse alguém lá na ponta está disposto a pagar um euro a mais pelo suco? De repente, pode tomar o de abacaxi, de maçã, de goiaba, de manga ou qualquer outro mais barato... Então, eu acho que nós estamos hoje com uma preocupação muito grande: se vamos conseguir produzir, e se conseguir, estabelecer um pacote claro, tecnológico de produção, quanto vai custar isso no final da história, então é mais com relação à produção mesmo, que o restante tá mais ou menos claro o caminho. A produção, ainda que, embora alguns “ah, não, dá produzir com o greening”, porque lá na região de Jales ou na região sudoeste não tem greening, não tem porque segundo o próprio Fundecitrus é uma região mais nova, e o greening não chegou com a intensidade que ele já chegou nas regiões mais tradicionais, então se for só uma questão de tempo esse também tem uma data de validade.

Fernanda: Não pode pensar que não tem e nunca vai ter.

Entrevistado 2: Quando o greening chegar ali, vai fazer estrago. E se a gente começa a se distanciar muito dessas regiões, a gente começa a passar muito do raio de 100 km e começa a ficar complicado as questões de frete, custo de transporte, mão de obra, toda a mão de obra, o

conhecimento, o know-how... os “belts” (cinturões) dos Estados Unidos, você tem lá o cinturão do milho, e da soja, do leite... Tem todo o parque tecnológico desenvolvido nessas regiões, e aqui no caso da laranja do mesmo jeito, tá nessa região, e você começa a migrar para lugares muito distantes, você tem complicadores. Não tem fábricas, tem que trazer para cá, se mudar a fábrica para lá, às vezes você não tem a produção suficiente, então não há estímulo suficiente. Eu acho que nós estamos no momento ainda de preocupação grande com o fornecimento da matéria-prima, a produção da matéria-prima, que ela está se distanciando para tentar fugir de pragas, mas até onde indica não tem pragas nessas regiões porque também são mais novas.

Fernanda: E é uma preocupação não só de curto prazo né, é uma coisa bem de médio e longo prazo... é uma coisa que não é só para esse ano e o ano que vem que tem essa preocupação.

Entrevistado 2: Não, é menos preocupante do que alguns anos atrás, alguns anos atrás era um tiro no escuro mesmo, a gente achava que não ia nem conseguir

mais produzir com o greening, agora tá vendo que dá para produzir com greening também, mas ainda não é como a CVC, quando surgiu a CVC foi do mesmo jeito: “Vai acabar a citricultura, daqui 4-5 anos não tem mais um pé de laranja”, pulverização, “ah morte súbita”, agora vai morrer todos os pés de laranja... Ah, mas tem porta-enxerto resistente, tudo mudou, aquela história toda... agora então talvez seja ainda um momento de maturação no sentido de adequar melhores controles, pulverização, talvez até associado com região, se começa afastar muito de novo volta na história do frete, distância, conhecimento, gente, mão de obra, eu acho que ainda a produção talvez seja ainda o fator mais preocupante.

D 4: Empresa 5 - 4:2 ENTREVISTADO 5: É mais a demanda mesmo. Por exemplo, eu tenho uma dema... (7985:8157)

ENTREVISTADO 5: É mais a demanda mesmo. Por exemplo, eu tenho uma demanda, mas as vezes não consigo atender porque não tenho fruta. Entendeu?! É mais ou menos nesse sentido.

D 4: Empresa 5 - 4:7 ENTREVISTADO 5: Competitividade, eu acho que a marca. Na verdade o ide... (44344:44556)

ENTREVISTADO 5: Competitividade, eu acho que a marca. Na verdade o ideal era a gente ter fruta, sei lá tentar investir um pouco em fruta própria, por que, porque a gente tem (foi interrompido pela Entrevistado 5).

D 4: Empresa 5 - 4:8 ENTREVISTADO 5: O mais próprio da gente hoje é trabalhar muito com par... (44849:46445)

ENTREVISTADO 5: O mais próprio da gente hoje é trabalhar muito com parceria, talvez focar mais, mas é a questão de investimento, requer estratégias, planejamentos. Por exemplo, esse negócio da fruta é uma estratégia. O que as grandes estão fazendo, cada vez mais hoje a Cutrale

tem 70%, 65% de fruta própria, porque tem o poder maior, além dele não ter que pagar o atravessador, vamos dizer, do custo ele parte para o lucro, vamos dizer que o custo deixa em R\$ 12,00 por caixa, a gente sempre fala por caixa, caixa padrão é 40,8, então se ele for comprar do terceiro ele tem que ganhar o dele aqui no meio, o terceiro vai a R\$ 14-15 então ele ganha R\$ 3,00, então a tendência é essa aqui. Nós nadamos contra a corrente nesse negócio de arrancar toda a fruta, mas foi uma coisa que.

FERNANDA: Foi uma situação particular.

ENTREVISTADO 5: Exatamente, foi um problema familiar né, uma coisa externa. A Citrosuco tem 60% e a LDC tem 40%, mas então um trabalho disso, só que o dele é mais difícil, eles estão em terceiro lugar, mas é mais difícil porque os grandões já não tem guerra pra comprar, tem que fomentar o plantio, é muito difícil o trabalho deles, ele vai fomentar o produtor durante 4 anos, é um projeto de investimento muito grande, o nosso nós temos as terras, o grupo no caso tem as terras. Então vamos dizer, se fosse eu faria o seguinte, 100 km de terra, pertinho a 13 km da fábrica, tudo isso é agregar valor, é diminuir custo, então são estratégias. Se eu tenho uma fazenda a 13 km da fábrica, eu teria 100 mil pé de laranjas, então investiu pouco na parte de estratégia e planejamento.

- **D 5: Empresa 3 - 5:4 Eu acho que no nosso caso especificamente, a Empresa 3 hoje tem aconte... (9818:10585)**

Eu acho que no nosso caso especificamente, a Empresa 3 hoje tem acontecido nos últimos anos algo ao redor de 20% de produção própria de laranja. Aliás, nós estamos localizados numa das fazendas, e sim existe todo um projeto, nós temos área para expansão. Hoje nós temos oito mil hectares aproximadamente, nós não, o grupo tem, não é a Empresa 3, metade disso é plantio de laranja, isso está sendo muito renovado porque eram pomares antigos que estão sendo renovados. Então é meta do grupo e até para a própria sobrevivência, porque nós temos desde o plantio da laranja, aguardar cinco anos para aquele pé estar produzindo, então é uma condição estratégica da Empresa 3 aumentar esses vinte, é uma meta futura que eu entendo que seja ao redor de 50% de plantio próprio.

- **D 5: Empresa 3 - 5:5 ENTREVISTADO 3: Tem sempre um pouco a incerteza de oferta, embora a ge... (10695:11242)**

ENTREVISTADO 3: Tem sempre um pouco a incerteza de oferta, embora a gente tenha parcerias bastantes fortes com alguns produtores, mas sempre tem, uma safra grande como essa ninguém tem dificuldade, tudo se resolve, numa safra como a passada nós tivemos uma quebra de 25%, não por conta de debandada de fornecedores, mas por conta que cada um tinha seus

limites, foi um problema geral, não foi um problema restrito a Empresa 3. Estrategicamente, hoje, você ter plantio próprio é uma coisa muito importante na negociação com fornecedores e tudo mais.

- **D 5: Empresa 3 - 5:10 ENTREVISTADO 3: Primeiro em termos de planejamento e processamento, vo... (34264:35711)**

ENTREVISTADO 3: Primeiro em termos de planejamento e processamento, você fica com uma situação um pouco mais confortável. Quando você está tratando com terceiros, você sempre está sujeito a uma falta de lealdade, tipo, mercado está demandando muita laranja você corre o risco de ficar sem um pouquinho. E o outro fator é o fator econômico, você tem que fazer a maior questão do custo.

R3: Nós temos a área, a área está disponível, hoje não estamos com essa área total de produção de 40% porque nós erradicamos a área, essa é uma área que existia antes da Empresa 3, ela já existia com a família do grupo Colorado, então ela foi sendo erradicada, está sendo replantada, remanejada, alguma dessas áreas no projeto de renovação foi redirecionado a cana, então tem que terminar o ciclo de seis anos dos cinco cortes para fazer o corte e voltar a produção. Então é só uma questão de estratégia de investimento deles. Já existia essa área, a fazenda já era produtora, o grupo Jaguarão já era produtor de citrus, está sendo replanejado e replantado. Não estamos em 40% por questões de estratégia de plantio, demanda de muda, situação do mercado de citrus que caiu nos últimos, 2011- 2012 pra cá, se não estaria tudo regulado já. É uma questão só de tempo, a área está disponível para a citricultura.

R2: Tem também o aspecto aí de requisito de mercado com relação a qualidade com relação a pesticidas, esse negócio todo, você tem um controle maior.

- **D 5: Empresa 3 - 5:14 R2: Eu diria que facilmente não, porque principalmente o greenin... (44889:45270)**

R2: Eu diria que facilmente não, porque principalmente o greening mudou muito o perfil da citricultura e a própria instabilidade de preço da laranja em si tem tirado muita gente, tem o pessoal na cana, e nós tínhamos né Ricardo, uma massa de pequenos produtores que você juntava esse povo aí e tinha um volume significativo, é exatamente esse pessoal que sofreu com greening.

- **D 5: Empresa 3 - 5:15 R3: O perfil do produtor mudou, perfil do pequeno de 10 mil caixas, en... (46298:46658)**

R3: O perfil do produtor mudou, perfil do pequeno de 10 mil caixas, entra um grande de 1 milhão de caixa e sai 100 produtores de 10 mil caixas, é isso que tem ocorrido no negócio. A

chance de você negociar é mais difícil, está indo pra poucos, negociação está sendo direcionada na mão de 5-6-10 pessoas, fica muito mais difícil a negociação futura e vai ficar.

- **D 6: Empresa 1 - 6:11 Entrevistado 1: Nós estamos priorizando pequenos e médios. Na verdade,... (26592:26979)**

Entrevistado 1: Nós estamos priorizando pequenos e médios. Na verdade, o pequeno tem desaparecido né, acabou ficando os grandes, está concentrando bastante, não só na parte da indústria mas também na parte da matéria-prima tem concentrado bem, né. Mas a gente sempre procura comprar do pessoal médio, tem alguns grandes que a gente compra também algum volume, mas prioriza sempre o médio.

- **D 6: Empresa 1 - 6:12 Eu acho que a tendência para frente é cada vez mais ainda mais empresa... (30672:30901)**

Eu acho que a tendência para frente é cada vez mais ainda mais empresas no nosso caso, a gente não tem fruta própria, a gente tem que garantir alguns volumes através de contratos anuais, aumentar os contratos anuais de 1 a 2 anos.

- **D 6: Empresa 1 - 6:14 Fernanda: E no caso do fornecedor, qual seria o principal fator de inc... (34101:35487)**

Fernanda: E no caso do fornecedor, qual seria o principal fator de incerteza da sua negociação?

Entrevistado 1: Eu acho que uma coisa que a gente tem que olhar muito é essa concentração que tem tido.

Fernanda: Dos produtores mesmo né? Entrevistado 1: Dos produtores.

Fernanda: Cada vez mais produtores grandes?

Entrevistado 1: É, isso aí, sai alguns pequenos e tal, mas tá diminuindo pomar, mas aí o cara vai e planta 4 milhões de pés, então a gente tá olhando bastante para isso faz um tempo.

Fernanda: E essa concentração seria complicado para vocês porque geralmente esse não é o seu perfil de fornecedor, é isso?

Entrevistado 1: Produtor muito grande são mais difíceis um pouco de tá negociando.

Fernanda: Quem tem mais poder de barganha, né, tanto com vocês quanto com as grandes... Talvez seja mais difícil.

Entrevistado 1: É isso, tem também o produtor médio, é um pouco diferente, a gente consegue atender mais fácil, é mais fácil de lidar, vamos dizer assim. Na verdade, todo mundo está bem informado, o pessoal chega, não tem mais aquele cara que chega aqui que não sabe o que está acontecendo, pode ser produtor pequenininho, pode ser grande, todo mundo tá muito bem informado hoje, mas eles são mais maleáveis, o pequeno e médio, eles são mais assim: ó, não

vamos subir o preço, ah vamos renegociar, abaixar um pouquinho; grande não, o grande normalmente quer tudo para ele.

Grupo: Preço

4 Citações:

- **D 3: Empresa 2 - 3:4 A maior preocupação é realmente preço. Às vezes a gente se organiza tu... (26729:27863)**

A maior preocupação é realmente preço. Às vezes a gente se organiza tudo, e depois tem uma questão de oferta, o mercado lá fora, apesar que nos últimos anos, com as quedas de produção, aí a gente não teve tanto esse problema, mas a preocupação é sempre essa, aumentar oferta e aí a coisa começa a complicar com relação à questão da compra né. Porque aí tem uma pressão muito grande em cima do suco. Até na minha apresentação na Alemanha comentei inclusive isso, que era estranho, e quando a gente pega, coloquei a Nielsen como fonte de dados do mercado consumidor americano, você tem uma tendência sempre de alta, mesmo com preços não deflacionados, sem deflacionar, peguei os dados de 10 anos, a média mensal, fiz um gráfico, então você pega o preço na gôndola tem uma leve alta, um crescimento no preço do litro, pequeno, mas sempre crescendo, sempre aumentando, e você pega o suco de laranja, seja Secex, Foodnews ou Bolsa, é uma variação muito grande, então você pega o suco no consumidor uma leve tendência de alta, pequenas variações para cima e para baixo, mas muito pequena, e as outras que seriam aí Secex, Foodnews e Bolsa...

- **D 3: Empresa 2 - 3:9 Sim, preço do produto, por que como nós detemos a produção da matéria-... (42266:42942)**

Sim, preço do produto, por que como nós detemos a produção da matéria-prima e o processamento, então pra gente o risco maior é o preço. Esse ano que passou nós tínhamos uma expectativa, mas devido à maior oferta de suco este ano o preço ficou um pouco abaixo da expectativa, que nós tínhamos Contrabalança um pouco isso a diminuição da produção dos Estados Unidos, o Brasil começou a exportar um pouco mais de suco acho que da ordem de 30% a mais do que no ano passado, isso daí deu um reflexo aí, mas nós tínhamos uma expectativa de pelo menos manter o mesmo preço da outra safra, mas não conseguimos, o preço ficou abaixo, então o principal receio sempre é o preço do produto

- **D 4: Empresa 5 - 4:3 FERNANDA: Pensando em fornecedor, negociação com fornecedor, o que voc... (16396:16537)**

FERNANDA: Pensando em fornecedor, negociação com fornecedor, o que você consideraria como a principal incerteza?

ENTREVISTADO 5: É o preço né.

- **D 5: Empresa 3 - 5:8 Preço é sempre uma questão de mais ou menos tentativa e erro, a gente... (24329:24946)**

Preço é sempre uma questão de mais ou menos tentativa e erro, a gente claro sempre trabalha no preço do mercado, sempre, e aí a gente tenta ser competitivo, não averiguar preço, jamais, a política da Empresa 3 não é essa, a gente até segura vendas para não derrubar o mercado, mas o preço é sempre uma incógnita, né. Em Anuga falava algumas coisas, depois aquilo não se concretizou, vem sutilmente descendo e você não sabe aí você tenta estar ligado e na hora que você manda sua oferta você não pode perder por conta de um preço que você estimou que estava um pouco acima e alguém foi e praticou um pouco mais abaixo.

Grupo: Tecnologia

9 citações:

- **D 1: Empresa 6 - 1:1 Tecnologia está disponível no mercado, basta ter capital para investir (11432:11501)**

Tecnologia está disponível no mercado, basta ter capital para investir

- **D 1: Empresa 6 - 1:4 A tecnologia garante a qualidade do produto e uma logística eficiente... (12943:13091)**

A tecnologia garante a qualidade do produto e uma logística eficiente garante uma maior competitividade perante o sistema a granel das grandes empresas

- **D 2: Empresa 4 - 2:5 Fernanda: e de que maneira você acredita que a Empresa 4 conseguiria t... (17481:17795)**

Fernanda: e de que maneira você acredita que a Empresa 4 conseguiria ter uma geração de valor melhor do que os concorrentes?

Entrevistado 4: Investindo mais em recuperação. Fernanda: Em recuperação de suco?

Entrevistado 4: Recuperação de suco, de óleo, de casca, recuperação em geral na fábrica inteira, energia...

- **D 3: Empresa 2 - 3:15 E o terceiro a tecnologia porque a gente buscou o que realmente tinha... (62194:62947)**

E o terceiro a tecnologia porque a gente buscou o que realmente tinha de melhor na questão de equipamentos, na questão de processo, na questão de estrutura de construção da fábrica, que ela rendesse o máximo possível, então a tecnologia foi importante mesmo depois da fábrica já operando, nos últimos três anos, nos últimos dois anos, no próximo ano 2018 tem investimentos em equipamentos, em algumas mudanças de processo agora que a gente está fazendo para melhorar o rendimento, então essa questão da tecnologia também é muito importante, de processamento, de extração, com toda a parte de tecnologia dos mais diversos níveis, um fator importante que eu considera aí nos 3-5 primeiros, o que é que vai ajudar também no diferencial da qualidade do suco.

- **D 5: Empresa 3 - 5:18 ENTREVISTADO 3: A longo prazo vão, no curto e médio prazo novas tecnol... (60182:60550)**

ENTREVISTADO 3: A longo prazo vão, no curto e médio prazo novas tecnologias são extremamente caras, é muito difícil você conseguir sobreviver. É aquela coisa do se correr o bicho pega, se ficar o bicho come. Sim, seria importantíssimo você desenvolver novas

tecnologias, mas normalmente custa caro demais para você implantar um sistema novo no nosso tipo de indústria.

- **D 5: Empresa 3 - 5:19 FERNANDA: É que eu acho que a tecnologia no setor de suco de laranja j... (60976:61447)**

FERNANDA: É que eu acho que a tecnologia no setor de suco de laranja já é bem redondinha, né?

ENTREVISTADO 3: É, ela já está bem consolidada, não tem muita coisa a fazer, muitas vezes eu me pergunto “O que a gente poderia fazer de muito diferente”, e é difícil de encontrar uma resposta. O mercado como você disse, é uma coisa que já está bastante consolidada, é uma coisa que está evoluída, difícil você na extração evoluir mais os processos, ou o processo de evaporação.

- **D 5: Empresa 3 - 5:20 ENTREVISTADO 3: Tecnologia está disponível no mercado e todo mundo est... (64153:65352)**

ENTREVISTADO 3: Tecnologia está disponível no mercado e todo mundo está competindo de igual pra igual, pequeno, médio ou grande tem acesso a mesma tecnologia. Agora a questão de custo, você por core wash um dentro de uma fábrica custa, você vai ter que trabalhar com membrana, com outro tipo de suco, dá um rendimento industrial melhor, o qual consegue 2% a mais de suco, do que uma pequena empresa que não tem essa parte de core wash, mas isso custa quanto? Custa alto, você pagar essa conta é uma questão financeira, mas está disponível para o pequeno também, isso é uma questão de você achar onde pegar esse capital de investimento e você faz isso e passa a ter o volume de produção do grande, a eficiência do grande. Agora o granel aí é uma questão que pega pesado porque a estrutura logística é cara, porto em Santos, porto lá fora, com navio, tudo bem pode ser alugado, mas o investimento foi pesado para isso. Aí nós estamos falando pra investir em granel você investe em duas fábricas, a estrutura é muito mais cara do que uma fábrica de suco e a escala de produção é que vai parar você. Não adianta ter o granel para fazer 15 mil toneladas de suco, ou você tem pra 80 mil toneladas ou não tem.

- **D 6: Empresa 1 - 6:4 Entrevistado 1: Das pequenas, o que todo mundo aí, tem muito problema,... (4891:5410)**

Entrevistado 1: Das pequenas, o que todo mundo aí, tem muito problema, a gente tá fazendo operação de toll, tanto na Selial quanto na Delta, o que o pessoal tem muita dificuldade é na recuperação de óleo, a recuperação de óleo costuma ser baixa, e uma coisa que a gente tem que as outras pequenas não têm é uma

centrífuga clarificadora, é uma que usa para fazer suco com polpa baixa, para fazer polpa aí até 4% ou até 2%, que é um mercado mais específico. Então a gente tem condições de atender, outras pequenas não têm.

- **D 6: Empresa 1 - 6:5 Fernanda: A extração de óleo, você falou que é um ponto fraco que todo... (5572:6095)**

Fernanda: A extração de óleo, você falou que é um ponto fraco que todos vocês teriam?

Entrevistado 1: As pequenas têm esse ponto fraco, pelo menos o que eu tenho visto das outras. Assim, pessoal tem melhorado, a gente tem uma eficiência boa em recuperação de óleo, na Empresa 2 tem bons equipamentos, a Sucorrico também tem bons equipamentos, mas já outras não têm, Selial e Hildebrand, as outras não têm, Empresa 4 você vai ter uma estrutura boa porque eles se prepararam muito para limão. Limão o negócio é óleo, então...