

**PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE CÍTRICOS EM SANTANA
DO LIVRAMENTO/RS: UM ESTUDO DE CASO**

**CITRUS PRODUCTION AND COMMERCIALIZATION IN SANTANA
DO LIVRAMENTO/RS: A CASE STUDY**

**PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CÍTRICOS EN SANTANA
DO LIVRAMENTO/RS: UN CASO DE ESTUDIO**

Recebido em: 26 de março de 2022

Aprovado em: 28 de setembro de 2022

Avaliado pelo sistema double blind review

Editoria Científica: Carolina Freddo Fleck

Mauro Barcellos Sopena– maurosopena@unipampa.edu.br – UNIPAMPA
(Universidade Federal do Pampa)

João Garibaldi Almeida Viana- joaoviana@unipampa.edu.br - UNIPAMPA-
(Universidade Federal do Pampa)

André Devecchi de Freitas - andredevecchi98@hotmail.com – UNIPAMPA
(Universidade Federal do Pampa)

Resumo

A produção local de citros, especialmente de laranja, apresentou crescimento significativo na região da Fronteira Oeste Gaúcha a partir do ano de 2013, por ocasião de investimento realizado por empresários com apoio de entidades regionais públicas e privadas. A atividade concorre para a diversificação produtiva da região e, neste sentido, altera o cenário local e sua dinâmica. Assim, o artigo tem o objetivo de investigar as formas de comercialização de cítricos no município de Santana do Livramento/RS, região Fronteira Oeste. Em complemento, analisar as diferentes transações executadas pelo produtor. Em termos metodológicos, considerando a elevada concentração da produção em um único empreendimento, realizou-se um estudo de caso. Do ponto de vista teórico, a literatura sobre comercialização e agronegócios, combinada com a abordagem da economia das organizações, foi empregada na análise das relações e decisões dos agentes econômicos do mercado. Os resultados demonstram tendência à verticalização da produção, com significativa participação do produtor no mercado local e importantes entraves institucionais.

Palavras-Chave: Economia Rural; Governança; Produção de cítricos.

Abstract

The production of citrus, especially orange, has shown significant growth in Fronteira Oeste since 2013, on the occasion of investment made by entrepreneurs, with support from public and private regional entities. The activity contributes to the productive diversification of the region and changes the local scenario and its dynamics. Thus, the article aims to investigate the ways of selling citrus in the municipality of Santana do Livramento / RS, region of Fronteira Oeste. In addition, analyze the transactions carried out by the local producer. In methodological terms, considering the high concentration of production in a single undertaking, a case study was carried out. From a theoretical point of view, the literature on commercialization and agribusiness, combined with the approach of the economics of organizations, was used in the analysis of the relations and decisions of the economic agents of the market. The results demonstrate a trend towards verticalization of production, with producer participation in the local market and important institutional barriers.

Keywords: Agricultural economics; Citrus production; Governance.

Resumen

La producción local de cítricos, especialmente naranja, mostró un crecimiento significativo en la región de Fronteira Oeste Gaúcha a partir de 2013, debido a la inversión realizada por empresarios con el apoyo de entidades regionales públicas y privadas. La actividad contribuye a la diversificación productiva de la región y, en ese sentido, cambia el escenario local y su dinámica. Así, el artículo tiene como objetivo investigar las formas de comercialización de cítricos en el municipio de Santana do Livramento/RS, región de Fronteira Oeste. Además, analizar las diferentes transacciones realizadas por el productor. En términos metodológicos, considerando la alta concentración de la producción en una sola empresa, se realizó un estudio de caso. Desde un punto de vista teórico, se utilizó la literatura sobre comercialización y agronegocios, combinada con el enfoque de economía de las organizaciones, en el análisis de las relaciones y decisiones de los agentes económicos en el mercado. Los resultados muestran una tendencia hacia la verticalización de la producción, con una importante participación del productor en el mercado local e importantes obstáculos institucionales.

Palabras clave: Economía Rural; Gobernanca; Producción de cítricos.

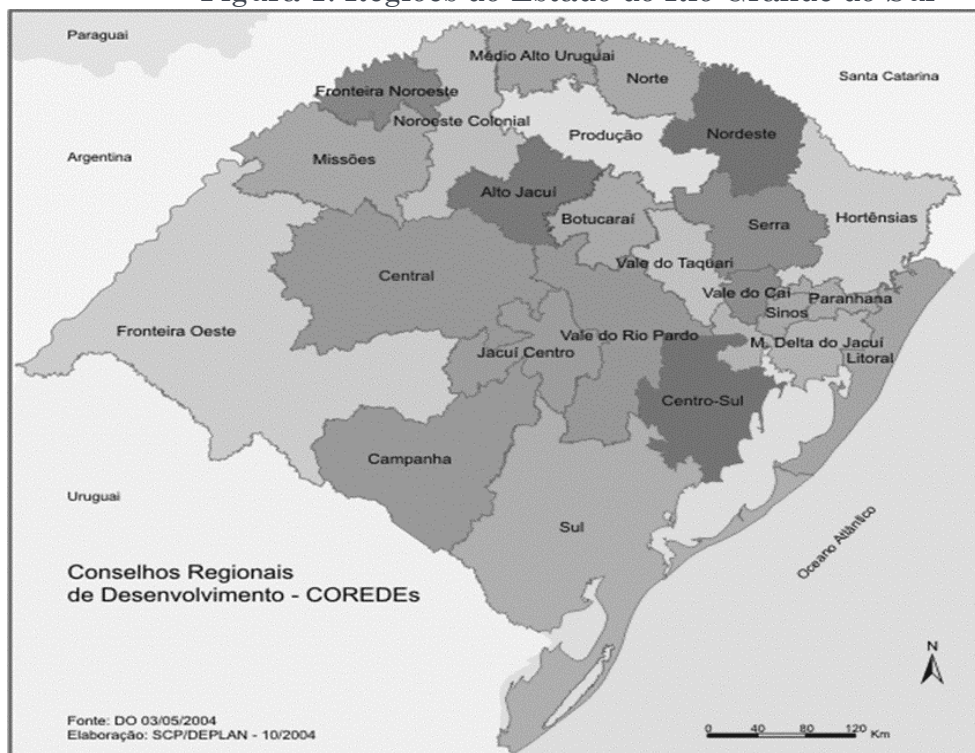
Introdução

A produção brasileira de cítricos (laranja, tangerina, limão e lima) ocupa posição de destaque no mercado mundial. Segundo estudos de Neves et al. (2010) e Paulillo; Neves (2015), a atividade mostra-se expressiva no contexto mundial da oferta suco de laranja, o que justifica a importância da cultura e do setor. Nele, o estado de São Paulo é líder de produção, caracterizando-se pela alta concentração de mercado em poucas indústrias processadoras e por sua posição central no polo citrícola, juntamente com o estado de Minas Gerais. O crescimento concentrado da produção nacional, de outro modo, concorre para inibir a citricultura independente, diminuindo a participação do pequeno produtor no setor. A alta concentração da indústria é igualmente apontada em outros estudos, revelando a elevada participação do produto em termos de exportação, chegando ao patamar de dois terços da produção global (LOPES et al., 2003; PIATO, 2014; PALMIERI, 2018). O setor apresenta-se, assim, como fornecedor de uma *commodity* mundial, de elevada tecnologia de processamento e significativa inserção no agronegócio brasileiro e global (NEVES et al., 2010; NEVES; TROMBIN, 2017; EMBRAPA, 2018; SOMBRA, 2018).

A temática da concentração do mercado, anteriormente apontada, revela que a produção de pequenos produtores está subjugada ou mesmo proscrita. Em complemento, o direcionamento das atividades para o processamento de suco incorre na diminuição da produção de citros de mesa, *in natura* – atividade essa, própria do pequeno produtor. Segundo trabalhos de PIATO (2014) e da EMBRAPA (2018), o Brasil não possui tradição econômica neste ramo da citricultura, embora a oportunidade exista e apresente-se como factível em diferentes regiões. Essa problemática corrobora, portanto, a condução de estudos voltados à análise de atividades paralelas na citricultura, sobretudo aquelas que emergem em contextos mercadológicos desalinhados e alternativos – como o caso da citricultura de mesa. O modo de comercialização, a condução das transações e as relações estabelecidas entre os agentes deste mercado importa em termos de conhecimento e análise e, portanto, justifica-se como temática de estudo – aplicada para a região da Fronteira Oeste do Estado do Rio Grande do Sul.

A produção de laranja no Estado, segundo dados do Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul (2020), representa 2% da produção nacional (sexta colocação no *ranking* brasileiro) – com tendência de expansão nas regiões Médio Alto Uruguai e Campanha Gaúcha: “na Campanha estão sendo implantados pomares de perfil empresarial, de 30 a 300 hectares em média, enquanto que, na do Médio Alto Uruguai, a citricultura é de base familiar” (ATLAS SOCIOECONÔMICO DO RIO GRANDE DO SUL, 2020, p. 2). A Figura 1 indica o conjunto de regiões que fazem parte dos conselhos regionais de desenvolvimento – COREDEs do estado, incluindo as duas regiões supracitadas e a Região denominada Fronteira Oeste, onde o município de Santana do Livramento está inserido.

Figura 1: Regiões do Estado do Rio Grande do Sul – COREDE



Fonte: Dados do COREDE (2020)

Estes dados geográficos referenciam a localização da produção citrícola gaúcha, ou seja, apresentam as duas regiões mais produtivas – Campanha Gaúcha e Médio Alto Uruguai. Em termos quantitativos, conforme apresentado na Tabela 1, é possível observar a produção nacional e riograndense de laranja no período de 2008 a 2018. Observa-se uma queda na área plantada e na quantidade produzida no âmbito nacional para o período. No Rio Grande do Sul, a despeito da queda registrada na área plantada, um aumento na quantidade de toneladas produzidas é verificado – o que indica aumento de especialização e produtividade.

Tabela 1: Evolução anual da área plantada e da quantidade produzida de laranja BR e RS–2008-2018

Ano	Brasil		Rio Grande do Sul	
	Área plantada (hectares)	Quantidade produzida (toneladas)	Área plantada (hectares)	Quantidade produzida (toneladas)
2008	837.031	18.538.084	25.842	335.266
2009	802.528	17.618.450	27.182	350.650
2010	851.142	18.503.139	27.910	369.435
2011	818.685	19.811.064	27.688	391.692
2012	762.765	18.012.560	27.899	362.073
2013	719.360	17.549.536	27.208	390.538
2014	689.103	16.928.457	26.236	379.460
2015	668.189	16.746.247	25.356	356.395
2016	648.044	16.980.379	24.492	395.623
2017	639.212	17.492.882	23.910	356.536
2018	595.268	16.713.534	22.519	367.725

Fonte: Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul (2020)

Por sua vez, a produção de citros em Santana do Livramento, especialmente de laranja, apresentou crescimento significativo a partir do ano de 2013 por ocasião de investimento realizado por empresários citricultores, com apoio de entidades regionais públicas e privadas. A atividade contribui para a diversificação produtiva da região e, neste sentido, altera o cenário local e sua dinâmica.

Assim, o presente estudo tem por objetivo investigar as formas de comercialização de cítricos no município de Santana do Livramento/RS, região Fronteira Oeste Gaúcha. Aborda as transações executadas em empreendimento que se destina à produção de citros de mesa, em um contexto de mercado em que a citricultura não está tradicionalmente presente, ou seja, uma atividade que cria e confere a oferta local de um produto que até então era importado de outras regiões/mercados. Nesta tarefa, o aporte da Nova Economia Institucional contempla a análise do mercado, sobretudo por tratar da transação como unidade de análise e dos contornos institucionais em que está inserida.

A metodologia da pesquisa está apresentada a seguir. Trata do emprego do estudo de caso, das questões de pesquisa, da coleta e análise dos dados e da importância dos estudos selecionados.

Procedimentos metodológicos

Em termos metodológicos, considerando a elevada concentração da produção em um único empreendimento, adotou-se o estudo de caso como estratégia de

pesquisa. Por meio de uma abordagem qualitativa de dimensão analítica, o estudo de caso tratou das relações e decisões dos agentes econômicos sob o olhar teórico da economia das organizações, possibilitando a consolidação da análise teórico empírica do estudo. Entre as características centrais deste modelo metodológico de pesquisa estão: **(1)** profundidade e intensidade na interpretação empírica; **(2)** flexibilidade e abrangência na condução e utilização dos achados de pesquisa e **(3)** pertinência de aplicação em fenômenos contemporâneos complexos (MARTINS, 2008; DE ALMEIDA, 2016).

Segundo Yin (2001, p.17), este método trata de uma aplicação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes” Esta questão implica em compreender, portanto, a atuação do produtor rural (fenômeno) diante do novo contexto mercadológico em que se insere – intenção esta que é central para o presente estudo.

Importa destacar que metodologias de pesquisa baseadas em *cases* são mormente relatadas em muitos estudos da área de ciências sociais aplicadas (FREITAS; JABBOUR, 2011; YAZAN et al., 2016). Ademais, a caracterização de situações gerais, eventos e organizações são recorrentes em estudos desta natureza (FREITAS; JABBOUR, 2011). Sobre este ponto específico, os referidos autores destacam que “apesar das limitações, o estudo de caso é o método mais adequado para conhecer em profundidade todas as nuances de um determinado fenômeno organizacional” (FREITAS; JABBOUR, 2011, p. 13).

Diante das considerações apresentadas sobre o uso do método estudo de caso, procurou-se embasar os procedimentos e protocolos de pesquisa do presente estudo. Nestes termos, utilizou-se parcialmente de dados documentais referentes ao empreendimento realizado, sobretudo aqueles encontrados em reportagens jornalísticas do período de 2013 a 2020. Este material possui, para além de informações estritamente jornalísticas, dados específicos divulgados pelo produtor e particularidades importantes sobre o empreendimento. Entrevista semiestruturada foi realizada como técnica de coleta de dados entre os meses de julho e dezembro de 2020 (ver apêndice do artigo) com o produtor rural (estudo de caso único) com a finalidade de compreender o processo de comercialização utilizado, o modo de transacionar a produção e o papel de cada agente no mercado de citros. As respostas ao questionário aberto foram gravadas em diferentes datas (totalizando 40 minutos de áudio) do ano de 2020 para posterior consulta e análise, com autorização prévia do entrevistado.

A relação de nove questões de pesquisa foi estabelecida após a revisão teórica sobre a economia das organizações aplicada à citricultura brasileira e, portanto, abrange os tópicos de pesquisa empregados nos trabalhos consultados. Após a realização das entrevistas, os dados foram digitalizados e interpretados a luz da discussão teórica empregada. Nesta última etapa protocolar do estudo de caso, considerando as respostas obtidas, interpretações objetivas foram formuladas com

base nos elementos centrais de cada questão de pesquisa, revelando e privilegiando o conteúdo da entrevista.

A base teórica privilegiou trabalhos acadêmicos recentes sobre a produção de citros. A intenção central da pesquisa bibliográfica foi a de organizar a literatura sobre o tema e, de outro lado, considerar a pertinência da economia das organizações como aporte teórico interpretativo daquela atividade produtiva. A seção seguinte apresenta, assim, a abordagem teórica do trabalho, seguida das demais seções relativas aos resultados encontrados e considerações finais.

Referencial Teórico: Perspectiva Institucional do Mercado de Cítricos

A economia institucional representa, em termos gerais, um modelo alternativo ao escopo teórico hegemônico da economia neoclássica – *mainstream* econômico, que se materializa, sobretudo, nas abordagens convencionais da microeconomia. Esta abordagem heterodoxa é ampla, envolve diferentes ramos do conhecimento e aplica-se com notoriedade aos estudos agroindustriais e rurais brasileiros, especialmente a partir da década de 1990 (VIANA; WAQUIL, 2020). A despeito da amplitude que o debate institucional possa apresentar, o modelo particularmente denominado de Nova Economia Institucional (NEI) destaca-se na análise dos mercados agroindustriais, conforme apontado adiante. Nele, constructos teóricos operacionais são empregados de forma a realçar a “transação”, ou seja, investigam como as transações entre os agentes ocorrem e sob que circunstâncias institucionais são definidas. Neste sentido, esta seção reúne e referencia trabalhos orientados pelos conceitos e categorias institucionais, notadamente aqueles que versam sobre a citricultura brasileira.

Em centros de estudo dedicados a pesquisar a realidade do negócio brasileiro, o exame da comercialização dos produtos encontra lugar e destaque na abordagem da economia das organizações, sobretudo na perspectiva institucional de análise dos mercados. No entendimento e emprego desta abordagem teórica, estruturas de governança são criadas e executadas pelos agentes econômicos que atuam na redução dos custos de transação e consolidação de negociações apropriadas para a atividade econômica. Estas estruturas passam pelo uso do mercado, da hierarquia e mesmo de estruturas híbridas contratuais. Nesta perspectiva, o fenômeno da comercialização dos produtos passa a assumir valorização conceitual, teórica e metodológica importantes. Compreender o avanço destas abordagens requer, portanto, a análise dos trabalhos conduzidos por pesquisadores da área. Entre os trabalhos apontados, destacam-se aqueles que tratam da NEI, onde as categorias de análise centrais são: (a) estruturas de governança, (b) atributos da transação (especificidade dos ativos, incerteza e frequência das transações) e (c) atributos comportamentais dos agentes (racionalidade limitada e oportunismo).

A NEI tem como base os trabalhos seminais de Coase (1937) e Williamson (2002). Nestes estudos, importa reconhecer como uma organização realiza uma transação, ou seja, se via mercado ou, em outro extremo, internamente. Para tanto,

o enfoque teórico apoia-se na noção de (a) arranjos institucionais são construídos pelos agentes para comandar as transações que realizam; (b) contratos informais podem surgir em relações comerciais mais complexas; (c) as decisões sobre as transações são decorrentes dos custos de transação observados pelas firmas (dificuldades de obter informações, oportunismos dos agentes e dificuldades de construir contratos são alguns exemplos). Formas híbridas de governança são recorrentes e caracterizam-se por um meio intermediário entre a hierarquia e o mercado (ZYLBERSZTAJN, 2005; SOPENA, 2016).

Note-se que o tratamento destas categorias depende da revelação dos agentes envolvidos na transação – neste caso, nas transações que se desenvolvem no mercado de citros. Segundo estudos de Lopes et al. (2003) e Palmieri (2018), a transação principal da citricultura em grandes centros passa pelo fornecedor de insumos, pelo produtor da fruta, pela indústria processadora (esmagadoras), pelo *packing house*, pelo varejo, pelo atacado e pelo consumidor final. Esta complexidade, quando considerada, permite auferir e analisar os resultados da comercialização. Estas negociações baseadas em oligopsônio são estabelecidas por meio de estruturas de governança particulares (formas híbridas e relacionais de governança), com contrato padrão que pode ser identificado com clareza nos grandes centros analisados no estudo (estados de São Paulo e Paraná). Resultados semelhantes são encontrados em Paulillo; Neves (2015), notadamente quanto ao formato contratual adotado pelos agentes e pela estrutura de mercado. Importa destacar que a participação de intermediadores beneficiadores do setor (os *packing houses* ou “casa de embalagem”) é alta, especialmente pelo fato de que operam diretamente com o produtor rural (LOPES, 2003; PAULILLO; NEVES, 2015). Segundo Paulillo; Neves (2015, p. 465),

No mercado de fruta fresca as vendas podem ser diretas aos agentes comerciais, mas o mais comum é a presença do intermediário. Existem alguns intermediários que agregam ao seu serviço a colheita e o beneficiamento, que são os *packing houses*. Há também produtores que se verticalizam para frente, possuindo seu próprio *packing house* ou box nas Centrais de Abastecimentos (CEASA's), comercializando diretamente sua produção aos atacadistas ou a grandes redes supermercadistas, respectivamente.

A transação realizada entre produtores e intermediários (e também processadoras) passa por questões como preço, variedades da fruta, época de entrega e periodicidade de entrega (LOPES, 2003). Tais condições negociais podem, em certos casos, serem comandadas por grupos de produtores, o que concorre para avanços em termos de comercialização – muito embora não obtenha resultados imediatos com relação ao aumento do preço pago aos produtores (CASTILHO, 2006). Todos estes elementos, no entanto, passam pela análise da estrutura de governança adotada, considerando-se que, em muitos casos, pode haver especificidade de ativos envolvidos na transação, ou seja, a existência de particularidades específicas do investimento que geram maior complexidade contratual (MARINO; AZEVEDO, 2003) e dependência entre as partes contratantes. Ademais, no ambiente institucional regulador das ações dos agentes,

elementos de poder estão associados na formação de arranjos institucionais (MARINO; AZEVEDO, 2003; SABES; DE SOUZA FILHO, 2010; ITO, 2014), questão esta que destaca o quanto complexa pode ser a realidade do setor. Em outros estudos, resultados demonstram que formas plurais estão muitas vezes presentes na citricultura brasileira, ocasião essa em que uma firma negocia seu produto por mais de uma estrutura de governança, ou seja, combinando formas diferentes de transacionar (MELLO, 2008; PALMIERI, 2018).

A produção alternativa, destinada ao mercado de frutas de mesa, insere-se naturalmente nos moldes analíticos anteriormente apontados, uma vez que transações diferenciadas são executadas pelos agentes. Em grandes centros, opções desta natureza são percebidas e, conforme apontam PAULILLO, L.; NEVES, (2015):

Uma das opções levantadas para o citricultor que deseja continuar na atividade é a produção voltada para o mercado de fruta de mesa, já que este exige um manejo do pomar diferenciado da laranja para industrialização. Esse tipo de citricultura é bem desenvolvido em países como Argentina, Itália, Espanha e África do Sul, tradicionais nesse setor (PAULILLO; NEVES, 2015, pág. 63).

Os autores revelam, ainda, que poucos estudos sobre a atividade da citricultura de mesa são produzidos no Brasil, uma vez que o volume maior da atividade produtiva está alocado diretamente para a exportação. Neste cenário, apresenta-se a seguir os resultados obtidos para o mercado de Santana do Livramento.

Resultados e Discussão

Esta seção reúne resultados encontrados na pesquisa. Apresenta os dados coletados com base no aporte teórico anteriormente apontado. Além dos elementos gerais do empreendimento, discute a comercialização e a estrutura de governança vigente.

Estudo de Caso sobre a Fazenda Rogembarh: caracterização do empreendimento

A Fazenda Rogembarh, caso deste estudo, situa-se na Região do Cerro do Chapéu, interior do município de Santana do Livramento - RS. Conta com área total de 34 hectares, sendo 18,8 hectares destinados exclusivamente ao pomar – área plantada, com potencial de expansão em área lindeira. Situa-se a cerca de 4,5 km do Porto Seco do município, próxima a linha divisória com o Uruguai. Destina-se exclusivamente, desde 2013, à produção de laranjas de mesa (PANORAMA AGROPECUÁRIO, 2020).

As atividades foram iniciadas com o plantio de quebra-ventos para delimitação dos quadros, uma vez que o crescimento destas plantas é rápido e auxilia no fechamento das quadras. Nesta etapa inicial do empreendimento, o plantio de Casuarinas, Pinos e Cameron foi empregado, portanto, com o propósito de demarcar os talhões e evitar a incidência de ventos fortes responsáveis pela disseminação de doenças próprias da planta. O plantio de laranjas começou no final de 2014, com as cultivares apirênicas Navelina, Lane Late (laranjas de umbigo, graúdas e sem sementes) e Valência Late – variedade mais tardia em termos de produção (EMBRAPA, 2008). As mudas selecionadas foram adquiridas de viveiro chancelado pela EMBRAPA, instituição responsável pela expansão de cítricos no Rio Grande do Sul (TRINDADE, 2019; PANORAMA AGROPECUÁRIO, 2020).

A escolha em termos de produtividade foi a de adotar um pomar adensado, ou seja, com distanciamento menor entre as plantas. Segundo o produtor, registra-se produtividade alta das 980 plantas por hectare (o normal, em pomares não-adensados, é de cerca 570 plantas por hectare). A produtividade depende ainda de sistema de irrigação (com tecnologia adequada e fertirrigação) e de nutrição com adubo. A projeção de pico de produção se dá no oitavo ano da planta, o que promoveria a capacidade máxima produtiva da fazenda: 600 toneladas/ano. Em 2020, a produção foi de 160 toneladas/ano, ou seja, 26,67% do total. A expectativa do proprietário é de manter o aumento da produção e continuar investindo. Assim, na medida em que as plantas crescem, o pomar fica “emparelhado” e pode gerar de 30 Kg a 40Kg de frutas por pé (TRINDADE, 2019; PANORAMA AGROPECUÁRIO, 2020).

Segundo informações coletadas junto ao produtor, o município possui um clima propício para a produção de cítricos, sobretudo porque sua alternância contribui para a produção de laranja. Assim, no período de calor tem-se o sol forte e, no inverno, a geada que auxilia na redução da acidez da fruta. A amplitude térmica registrada em certas épocas do ano também colabora com a cultura: por vezes, em um dia, se percebe zero grau pela manhã e vinte graus a tarde. Neste cenário, a produção apresenta o crescimento esperado, com expectativa de aumento de investimento e atendimento do mercado local de forma pioneira (TRINDADE, 2018).

Dados documentais referentes à comercialização de citros são incipientes e superficiais, muito embora sinalizem o modo de transacionar do produtor e dos demais agentes do mercado. Segundo informações de Trindade (2018), as diferentes cultivares da propriedade garantem ao produtor diferentes épocas de colheita, representando um ganho comercial para o negócio. De outro lado, para aumentar o preço do produto, a venda em ponto final de consumo (redes menores) seria uma possibilidade ao comércio via atacado. Neste, caracterizado por grandes redes, o preço é menor e a linearidade de produção e entrega passa a ser exigida – o que pode inviabilizar o investimento. Entre as informações disponíveis, há o planejamento de investimento em unidade classificadora de frutas, o que possibilitaria o acesso a mercados de redes menores. Todos estes elementos, formadores da problemática da pesquisa, encontram lugar nas teorias da firma, da economia das organizações e na literatura sobre canais de comercialização do agronegócio. Conforme apontado anteriormente, os modos de comercialização, as

transações e as estruturas de governança adotadas são elementos importantes na definição de como a firma opera em mercados agropecuários. Neste sentido, o aporte teórico aqui empregado importa, pois permite que o conjunto de ações do produtor seja analisado com maior propriedade e rigor analítico.

Comercialização de citros no mercado local e regional

Os dados coletados junto ao produtor rural permitem melhor compreender como se dá a comercialização do produto. De acordo com as entrevistas realizadas, observa-se que há dificuldades concretas de comercialização. Primeiramente, dificuldades de venda no varejo estão relacionadas ao preço do produto. O produtor alega que a laranja de mesa vinda de outros mercados apresenta preço final inferior, muito embora não possua a qualidade que seu produto oferece. Esta concorrência via preço é forte e não está sendo superada pelos esforços de diferenciação do produto. Soma-se a isto, o fato de que a valorização do “produto local” não ocorre por parte dos empresários e, tampouco, por parte dos consumidores. Esta percepção, segundo o produtor, somente poderia ser atingida mediante campanha local de valorização dos produtos locais – o que não ocorre atualmente. Outro fator que caracteriza a comercialização é a entrada de frutas de mesa produzidas no Uruguai. Segundo observações, o produto daquele país abastece com frequência grande parte de fruteiras e pequenos estabelecimentos comerciais de forma irregular, ou seja, sem o devido processo de importação e regularização. Este fenômeno se fortalece, naturalmente, pela região fronteira em que se insere – de livre circulação.

A venda por atacado via atravessador é predominante para o produtor, considerando que a realização de negócios no varejo requer investimentos específicos em termos de classificação do produto – além do enfrentamento dos problemas antes apontados. Os atacadistas compradores são de outros centros e, em verdade, apresentam-se como intermediários (atravessadores) que distribuem o produto em grandes redes de forma a atender ao volume requerido – com base em sistema logístico preestabelecido. Segundo o produtor,

[...] todos esses atacadistas que compram, eles acabam sendo atravessadores, porque dificilmente a gente consegue atender diretamente as redes, porque além de uma exigência muito grande, você tem que ter volume, por exemplo, uma grande rede compra 50 toneladas de fruta por semana. Então, ela tem alguns fornecedores, então o que esse cara faz, ele não planta laranja, ele compra laranja, compra planta limão, compra outros tipos de fruta Brasil a fora aí, pra fazer o volume necessário que o supermercado precisa. Por exemplo, Rede Zaffari, tem sei lá, 2 fornecedores, compram toneladas absurdas. Então, eu não tenho fruta o ano inteiro para atender etc. E eles não compram só a laranja, o cara vai lá, ele vende a laranja, o limão, só que ele não produz nada, então ele compra essa fruta, beneficia, entrega do jeito que o cara quer, tem toda logística de entrega (Entrevista com o produtor).

Foi possível observar que parte significativa da produção do empreendimento está sendo escoada para grandes intermediadores estabelecidos no município de Harmonia (Região do Vale do Caí), próximo à capital Porto Alegre. Os intermediários entregam o produto, portanto, às grandes redes atacadistas. Este é o canal de comercialização viável e atual do produtor, uma vez que o mercado local não absorve seu produto plenamente e nas condições desejadas. Segundo entrevistas, o produtor planeja a construção de um galpão e de uma classificadora. Esta intenção demonstra a necessidade do citricultor de ter um produto padrão, ou seja, um produto que possa ser classificado e beneficiado em termos de tamanho, polimento (fruta encerada), calibre, pesoⁱ, coloração, limpeza, entre outros atributos necessários à comercialização via varejo. Soma-se a esta agregação ao produto, despesas e planejamento com transporte e logística, também apontadas com preocupação pelo citricultorⁱⁱ. O produtor indica esta intenção quando aponta que:

[...] a partir daí, eu posso buscar qualquer mercado porque eu tenho minha fruta nessa condição. Enquanto não, a fruta está no pé, a única opção que eu tenho de venda, basicamente, é o atacado, porque no varejo, a gente já até vendeu para o Righi [grande rede de supermercado local], mas a fruta chega com tamanhos diferenciados, às vezes tem uma fruta que pode estar um pouco mais suja no pé, e isso a gente não consegue fazer com qualidade. Então, melhor não atender o varejo, correndo o risco de a gente querer atender agora e se queimar (Entrevista com o produtor).

Diante das dificuldades apontadas, o atacado (via intermediação) é a forma de comercialização predominante para o produtor. Nesta transação, a empresa atacadista compra por meio do intermediário a totalidade da produção do citricultor em menos de cinco dias, (como se usa considerar no setor, compra “a varrer o pomar” ou “a limpa o pé”) sendo este indiferente com relação aos atributos antes apontados. O pagamento à vista é uma condição exigida pelo produtor nos casos em que o agente é desconhecido. Para intermediários que já realizaram compras anteriormente, o prazo para pagamento pode chegar a 14 dias, o que, segundo alegado pelo entrevistado, aumenta muito o risco de não pagamento. O atacadista, em verdade, demanda fruta o ano todo, em quantidade linear. O produtor cita nas entrevistas que não consegue atingir a grande rede atacadista diretamente, estando dependente do atravessador/intermediário da produção. Esta dificuldade está diretamente relacionada ao volume que o atacadista requer e às exigências logísticas e de representação. O atravessador consegue fazer um volume grande de produto, atendendo a rede atacadista; ao contrário, o produtor não atinge este volume demandado pelo atacado, tornando-se apenas uma parte do total global produzido/demandado.

Transações e estruturas de governança

Conforme tratado na seção anterior, diferentes desafios e entraves na comercialização do produto concorrem para dificultar o escoamento da produção. As transações, por conseguinte, estão sendo redirecionadas por meio de novas formas de governança, ou seja, o produtor demonstra redirecionar esforços para (a) atender o varejo e para (b) verticalizar a produção. Neste planejamento, a internalização da produção (beneficiamento) promoverá a possibilidade de acessar o mercado varejista. Investimentos são, portanto, necessários. Segundo dados informados pelo produtor, o investimento em uma classificadora é de cerca de 600 mil reais. Com este investimento, ao agregar valor ao produto final, estabelece-se uma nova transação, governada internamente pela firma ao adicionar uma etapa importante (beneficiamento e classificação) da produção à empresa.

Em diferentes apontamentos do produtor, a qualidade do produto é destacada. O citricultor aponta que a laranja de mesa que produz é diferenciada: sem semente, laranja-de-umbigo, específica do estado do Rio Grande do Sul, uma fruta de excelência. A produção contempla a escolha da muda, irrigação, fertirrigação, adubação e manejo adequado, conferindo qualidade ao produto. Com estas condições, o planejamento do produtor de verticalizar a produção amplia ainda mais suas possibilidades, inclusive para exportação. Em suas palavras, observa-se que:

Então, essa fruta ela tem que ser lavada, ela tem que ser pesada, tem que estar parelha de tamanho, de cor, para eu ter uma apresentação. Então, quando você vai no supermercado e compra fruta importada, parece que elas foram pintadas a mão, é tudo perfeito, porque lá fora o sistema de classificação deles é tudo eletrônico, classifica por 3 critérios de cor, de peso, então a gramatura de uma fruta é igual da outra, as cores são iguais, porque existe uma leitura que é feita por uma câmera. Então assim, você abre a caixa de fruta é tudo igual, só que ela custa 8 reais o quilo. A laranja nossa aqui está a 2 reais. Então a nossa ideia de investir é isso mesmo, para amanhã, como eu tenho essa fruta, existe um mercado, aí lógico para conseguir exportar, etc. Primeira coisa era entrar em um mercado mais nobre, por exemplo, o Zafari, Rede Zafari tem lojas Bourbon que são tops, então você vai lá ele quer por uma fruta top, ele paga tem um consumidor que paga 6, 7 reais num quilo de laranja. Então, nosso objetivo é levar essa fruta para esse mercado e sim, exportação (Entrevista com o produtor).

O investimento apontado corresponde ao *packing house* dos mercados mais dinâmicos do centro do país. No município em tela não há empreendimentos desta natureza, tampouco semelhantes. O produtor apresenta suas dificuldades e planos quando diz:

A ideia é justamente a de retirar esse investimento numa linha de tempo, que a única forma possível é agregar justamente, o valor à

fruta, buscar um mercado direto, porque senão na mão desses atacados, você fica na demanda e oferta. Então, eles chegam aqui, fala assim: “no mercado tem muita fruta eu quero pagar um real na sua”, aí vem o outro fala: “eu pago 0,90, 1,10 real, mais ou menos eles sabem. Então, se puder, ele vai lavar essa fruta, vai levar para o *packing house* dele, e vai vender ela por 2 reais. Ele vai vender lá no final a 2, lógico eu vou ter custo, transporte, de repente, em vez de vender a 1 real, me custa uns 1,40, aí eu consigo vender a dois. Então, é fazer o papel que eles fazem, mas é bastante complexo, vai ser um desafio (Entrevista com o produtor).

Importa destacar aqui duas justificativas para o projeto de verticalização da produção observado neste *case*. A primeira, de base mercadológica, indica que o referido investimento é fruto da necessidade de acessar diretamente o mercado varejista. De outro modo, ao verticalizar a produção, uma nova transação se insere ao cenário, ou seja, o produtor de citros passa a transacionar com agentes que, outrora, não comercializava.

Os dados obtidos no estudo, especialmente aqueles relacionados à comercialização e às transações realizadas pelo produtor, permitem observar que o citricultor está diante de importantes desafios para comercializar. A despeito dos resultados positivos do empreendimento e da produção em si, o conjunto de transações encaminhadas com outros agentes do setor não está consolidado. O desafio de vender a produção no varejo é uma questão central que requer a internalização de etapas da cadeia produtiva e a formação de uma estrutura nova de governança – parcialmente substituta daquela forma única comandada pelo intermediador.

As mudanças acima referidas fazem parte do planejamento do produtor e já estão em curso com a implantação de *packing house* próprio. Elas implicam no surgimento de novas transações, na formação do preço pago ao produtor, na diferenciação do produto via agregação de valor e na ampliação de mercado. Não obstante, esta é a forma pela qual o produtor planeja enfrentar as questões institucionais da falta de valorização do produto local e da concorrência ilegal proveniente de produtos vindos do Uruguai.

Ao atentar para a comercialização e para as formas de comandar as transações, este estudo de caso apoiou-se no aporte teórico da NEI. Importa registrar, entretanto, que a análise das estruturas de governança – criadas para reduzir custos de transação, em verdade, demonstram-se insuficiente para o estudo da criação de novas transações. Por esta razão, trabalhos que convirjam para a união entre aspectos institucionais e mercadológicos são mais promissores e, portanto, desejáveis.

Considerações Finais

O conjunto de dados apresentado neste estudo de caso contém elementos próprios dos mercados dinâmicos do centro do país. O empreendimento citrícola analisado enfrenta desafios econômicos comuns a outros mercados, embora tenha como condição adicional o fato de operar em um mercado relativamente novo, carente de elementos formadores tais como aqueles observados nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Paraná.

Para o empreendimento em questão, o acesso ao mercado está viabilizado via atacado, com participação direta de intermediador. Neste cenário, conforme apontado, a formação do preço está nas mãos do agente atravessador, diminuindo, inclusive, a margem de negociação do produtor rural. No plano comercial varejista, dois desafios estão postos: de um lado, o produtor apresenta dificuldades de diferenciação do produto, uma vez que tal ação requereria investimentos em beneficiamento. De outro, a questão institucional de acesso ilegal de produtos estrangeiros concorre para dificultar a comercialização local, o que poderia, segundo o produtor, ser amenizado por ações de valorização dos produtos locais.

O intento de investir em *packing house* próprio é importante e caracteriza-se por representar um processo isomórfico de conduzir a produção, uma vez que este elo da cadeia produtiva também é observado em grandes centros produtores. Este investimento possibilitaria a inserção do produtor ao mercado varejista e, conseqüentemente, a preços mais vantajosos. Há, assim, uma nova transação, potencial, constituída para o produtor: a comercialização de seu produto beneficiado diretamente ao varejista – e decorrente da internalização (hierarquia como forma de governança) de uma etapa da cadeia produtiva. É mister registrar que a realização do plano de investimento estimula o mercado local ao provê-lo de uma transação até então insipiente.

Os desafios enfrentados pelo produtor perpassam o plano econômico institucional e mercadológico. No primeiro, questões relacionadas à falta de apoio para a produção local e a concorrência ilegal dificultam diretamente a comercialização da produção via varejo. Em complemento, a transação predominante e possível ao produtor está inserida em uma estrutura de governança já estabelecida por outros agentes regionais, onde a figura do agente atravessador está destacada. No segundo plano, o mercadológico, a viabilidade de comerciar via varejo está condicionada ao plano de investimento existente. Assim, ao agregar valor ao produto, uma nova transação – direta com o varejo local – estará estabelecida. Em termos institucionais, esta transação abarcará uma estrutura de governança hierárquica (internamente à firma), diferentemente daquela observada em centros onde a citricultura está presente com maior força (forma híbrida ou contratual). Este processo de isomorfismo revela-se muito específico, ou seja, surge para atender um requisito técnico de agregação de valor e beneficiamento ao produto.

O estudo das características da produção e comercialização de cítricos engloba aspectos institucionais e de mercado. A revelação dos agentes envolvidos, das formas de comandar as transações e dos meios de acesso ao mercado possibilitam melhor compreensão dos desafios e possibilidades com que o produtor se depara. Esta pesquisa procurou demonstrar, na forma de estudo de caso, a realidade do produtor local em um mercado não especializado. De outro lado,

procurou destacar nuances institucionais e mercadológicas que envolvem a produção e comercialização de cítricos. Como limitação do estudo, está a falta de análise com outros agentes econômicos do setor. Como sugestão para novas pesquisas, a condução de estudos relacionados ao poder de mercado dos agentes atacadistas do setor mostra-se promissora e importante.

Referências Bibliográficas

ATLAS SOCIOECONÔMICO DO RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. **Laranja e Tangerina: o RS é o quarto maior produtor de tangerina no Brasil**. 5ª. Ed. 2020. Disponível em < <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/laranja-e-tangerina#:~:text=O%20Rio%20Grande%20do%20Sul,Uruguai%20e%20na%20Campa%C3%BAcha.>> Acesso em 14 de set de 2020.

BESANKO, D. **A economia da estratégia**. São Paulo: Bookman Editora, 2006.

CASTILHO, F. **Organização dos produtores para a comercialização da laranja: o caso do pool de produtos de Matão-SP**. Dissertação de Mestrado. 2006.

COREDE. Secretaria de Governança e Gestão Estratégica. Estado do Rio Grande do Sul. **Coredes: Conselhos Regionais de Desenvolvimento**. Disponível em < <https://governanca.rs.gov.br/coredes> > Acesso em 17 de set de 2020.

COASE, R.H. **The Nature of the Firm**. *Economica*, v.4, November, 1937.

DE ALMEIDA, R. **Estudo de caso: foco temático e diversidade metodológica**. In: Métodos de pesquisa em ciências sociais: bloco qualitativo. São Paulo: CEBRAP, 2016.

EMBRAPA. **Cultivares apirênicas de citros recomendadas para o Rio Grande do Sul**. Embrapa Clima Temperado-Documents (INFOTECA-E), 2008.

FREITAS, W.; JABBOUR, C. **Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões**. *Revista Estudo & Debate*, v. 18, n. 2, 2011.

ITO, N. **Poder na formação do arranjo institucional do sistema agroindustrial citrícola paulista**. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

LOPES, F. et al. **Analysis of the transactions between citriculturists and the citrus fruit processing industries**. In: Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. 2003.

MARINO, M.; AZEVEDO, P. **Avaliação da intervenção do sistema brasileiro de defesa da concorrência no sistema agroindustrial da laranja.** *Gestão & Produção*, v. 10, n. 1, p. 35-46, 2003.

MARTINS, G. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil.** *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008.

MELLO, F. **Formas plurais de governança no complexo agroindustrial citrícola: análise dos produtores de laranja da microrregião de Bebedouro/SP.** Tese de Doutorado. 2008.

NEVES, M.; TROMBIN, V. **Anuário da citricultura 2017.** São Paulo: CitrusBR, 2017.

NEVES, M. et al. **O retrato da citricultura brasileira.** Ribeirão Preto: CitrusBR, 2010.

PANORAMA AGROPECUÁRIO. In: JORNAL A PLATEIA. **Produção de laranjas: entrevista com o proprietário Marcos Moraes.** Rádio RCC. 2020. Disponível em: <<https://www.facebook.com/watch/live/?v=3204074966277560&ref=search>>. Acesso em: 23 de maio de 2020.

PAULILLO, L.; NEVES, M. **Análise das estruturas de governança de compra de laranja dos maiores packing houses no estado de São Paulo: um estudo multicase sobre arranjos híbridos.** *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 17, n. 4, p. 461-478, 2015.

PALMIERI, F. **A competitividade das firmas de suco de laranja de pequeno porte no estado de São Paulo.** Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. 2018.

PIATO, M. **As restrições à cadeia produtiva da laranja no estado do Rio Grande do Sul na visão dos seus "atores chave".** (Dissertação de Mestrado. CEPAN, UFRGS) 2014.

SABES, J.; DE SOUZA FILHO, H. **Análise da Influência dos Principais Aspectos do Ambiente Institucional para o Desempenho Competitivo do Agrossistema da Laranja do Estado do Paraná.** *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, v. 3, n. 2, p. 179-199, 2010.

SOMBRA, K. et al. **A citricultura como instrumento de preservação da agricultura familiar no semiárido cearense, Brasil.** *Revista de Extensão e Estudos Rurais*, v. 7, n. 1, p. 353-372, 2018.

SOPEÑA, M. **Comportamento oportunista em contratos agroindustriais: um exame multicaso-fuzzy para o estado do Rio Grande do Sul.** Tese de Doutorado. Santa Maria, 2016.

TRINDADE, L. **Laranjas produzidas no município fortalecem a economia local.** Jornal A Plateia, Santana do Livramento. 14 jul 2018.

TRINDADE, L. **Evento marca a abertura da colheita da laranja no município.** Jornal A Plateia, Santana do Livramento. 14 mai 2019.

VIANA, J.; WAQUIL, P. **Instituições, regras e hábitos: proposições teóricas e aplicadas para estudos rurais.** Curitiba: CRV, 2020.

WILLIAMSON, O.E. **The theory of the Firm as Governance Structure: from choice to contract.** Journal of economic perspectives, 16(3), 171-195. 2002.

YAZAN, B. et al. **Três abordagens do método de estudo de caso em educação: Yin, Merriam e Stake.** Revista Meta: Avaliação, v. 8, n. 22, p. 149-182, 2016.

YIN, R. **Estudo de Caso, planejamento e métodos.** 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados.** RER, Rio de Janeiro, v.43, n.3, p.385-420, jul./set. 2005.

Apêndice: Roteiro de Entrevista Semiestruturada

(1/9) Como **comercializa a produção?** (quais são características da negociação?)
Possui compradores fixos? Quais? Vende com bastante frequência para eles?

(2/9) Vende no **atacado** ou no **varejo**? Ou em ambos?

(3/9) Existem **atravessadores** neste mercado? () sim () não. Por que?

(4/9) Há alguma **agregação de valor** ao produto?

(5/9) Investe na **verticalização** para a frente? (ou seja, investe em etapas como a distribuição, beneficiamento ou classificadora do produto?) Por qual razão está investindo para a frente na cadeia de citros?

(6/9) Quando vende no atacado, algum **contrato** é estabelecido? (garantias, qualidade, frequência, etc.?). Utiliza algum documento nesta transação?

(7/9) No futuro, com a expansão do negócio, pretende atuar em outros **elos da cadeia produtiva**? (*para trás* coordenando a produção de insumos ou *para frente* atuando na distribuição ou classificação)?

(8/9) Existem outros produtores de laranja em Santana do Livramento. Eles são **concorrentes** fortes? Eles vendem para os mesmos clientes que você vende?

(9/9) Nos estados de São Paulo e Paraná, a produção de citros é significativa. Lá, diferentes **agentes** atuam neste mercado (fornecedor de insumos, produtor de mudas, o produtor da fruta, a indústria processadora (esmagadoras), o *packing house*, o varejo, o atacado e o consumidor final). O mercado de Santana do Livramento conta com todos estes agentes? O que mais diferencia o nosso mercado daqueles de SP e PR?

i A caixa com o produto é comercializada com peso padrão, de 40,8 kg.

ii Segundo dados do entrevistado, o referido investimento incorre também em gastos com a compra de um veículo apropriado, a contratação de um motorista e trâmites para a emissão de nota fiscal. Neste sentido, o produtor alega que “(...) *precisa ter toda uma outra responsabilidade, que é um outro negócio dentro do nosso*”.