

**Estruturas de governança no setor de laranja no centro de abastecimento e logística de Pernambuco – CEASA – PE****Structures of governance in the orange sector in the center of supply and logistics of Pernambuco – CEASA – PE**

Recebimento dos originais: 22/05/2018

Aceitação para publicação: 25/06/2018

**Roberto Marques Ferreira da Silva**

Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Instituição: Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)  
R. Manuel de Medeiros, s/n - Dois Irmãos, Recife - PE, 52171-900  
E-mail: rmgoggin@gmail.com

**Tales Wanderley Vital**

Pós - Doutor em Comércio Internacional Agrícola por Paris1 Pantheon Sorbonne (1997) e Pós - Doutor em Economia Territorial por Grenoble II (2008)

Instituição: Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)  
R. Manuel de Medeiros, s/n - Dois Irmãos, Recife - PE, 52171-900  
E-mail: talesvital@hotmail.com

**Rejane Andréa Deiga Ferreira**

Especialista em Gestão Educação e Política Ambiental pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Instituição: Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)  
R. Manuel de Medeiros, s/n - Dois Irmãos, Recife - PE, 52171-900  
E-mail: rrddeiga@yahoo.com.br

**Almir Silveira Menelau**

Doutor em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco  
Instituição: Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)  
R. Manuel de Medeiros, s/n - Dois Irmãos, Recife - PE, 52171-900  
E-mail: almirmenelau@yahoo.com.br

**RESUMO**

A proposta do presente estudo é de contribuir para o conhecimento sobre a comercialização da laranja pera no Centro de Abastecimento e Logística de Pernambuco – CEASA-PE. Desta forma tem por objetivo é identificar a estrutura de governança do setor de laranja pera na CEASA-PE., com base na Economia dos Custos de Transação, aplicado aos diferentes arranjos de governança vigentes. Para isso utiliza a metodologia da análise institucional discreta comparada proposta por Williamson (1985) e aplicada ao setor. Como resultado conclui que o setor está predominantemente vinculado à estrutura de governança híbrida por conter aspectos diversificados das demais estruturas que são abordados de acordo com cada elo analisado nesse trabalho.

**Palavras-chave:** Comercialização; Atributos de Transação; Estruturas de Governança; Nova Economia Institucional.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to contribute to the knowledge about the marketing of the orange pear in the Supply Centre and Logistics of Pernambuco - CEASA-PE. Therefore, the objective is to identify the pear orange sector the governance structure in CEASA-PE, based on the economics of transaction costs, applied to all the existing governance arrangements. The study uses the methodology of discrete institutional comparative analysis proposed by Williamson (1985) applied to the sector. As result of the study was concluded that the sector is predominantly linked the structure of hybrid governance by containing diverse aspects of other structures that are addressed according to each link studied in this work.

**Keywords:** Commercialization; Transaction attributes; Governance structure; New Institutional Economics.

## **1 INTRODUÇÃO**

As políticas públicas incidem sobre a esfera privada, porém elas não são privadas, mesmo que entidades privadas participem da formulação ou até mesmo compartilhem a ação de formulação, as ações realizadas envolvem um conjunto de pessoas e as decisões só podem ser tomadas por agentes governamentais, com base no poder imperativo do estado (RUA, 2009). Lindblom (1981) relata que a formulação de políticas está associada a um processo de sucessivas aproximações de alguns objetivos desejados. Segundo o autor, o objeto tende a mudar de alguma forma sempre que é reconsiderado. O neoinstitucionalismo aponta a importância das instituições para decisão, formulação e implementação de políticas públicas (SOUZA, 2006). Instituições como centros de abastecimento têm também esse papel. Ao abordar a importância do abastecimento, Fávero (2005) diz que o abastecimento alimentar das cidades sempre foi historicamente um problema estratégico. Ele relata que o estado sempre assumiu direta ou indiretamente a responsabilidade de organizar o abastecimento das populações nas grandes cidades. A logística do abastecimento e distribuição abrange o conceito do gerenciamento da cadeia produtiva como também o planejamento, implantação, controle do fluxo e armazenamento eficiente e econômico (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2001).

Os mecanismos de abastecimento e distribuição de hotifrutigrangeiros no Brasil, estava em processo de estrangulamento até o final da década de 50. No país não havia nenhum sistema de abastecimento alimentar que funcionasse a partir de um centro de distribuição (CIRANO; FREIRE, 2007). Em 1959 foi criada a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE e posteriormente, em 1962, a Superintendência Nacional de Abastecimento - SUNAB. Todas com a proposta de regulamentação e melhoria do abastecimento. Dos projetos de melhoria para o

abastecimento regional, surgiu a primeira Central de Abastecimento do Brasil, a Companhia de Abastecimento S/A – COPASA implantada em 1962, hoje conhecida como Centro de Abastecimento e Logística de Pernambuco- CEASA-PE. (MELO, 2012). Os conceitos formais da Instituição estão baseados na missão de racionalizar e aperfeiçoar os processos de comercialização e de abastecimento de produtos alimentícios e atípicos, disponibilizando infraestrutura, gerenciamento, apoio logístico e serviços complementares, priorizando a regularidade da oferta, o fluxo de informações no segmento da produção e o fortalecimento do livre comércio com regulação do mercado (CIRANO; FREIRE, 2007)

A CEASA-PE vem aperfeiçoando seus instrumentos de gestão e controle com objetivo de cumprir e atender exigências da legislação que regulamentou o funcionamento das organizações sociais. Através de um contrato de gestão firmado com o governo do estado de Pernambuco, intensificou a capacitação de capital humano e implantação de sistemas informativos dando mais compreensão sobre o funcionamento e a importância do entreposto no Estado (CEASA-PE, 2015).

Segundo dados do relatório da CEASA-PE (2014), o entreposto é o maior centro de abastecimento de Pernambuco e o quarto maior em comercialização no Brasil. Dispõe de 580.000 m<sup>2</sup>, uma área comercial de 292.000 m<sup>2</sup> e uma área de expansão de 288.000 m<sup>2</sup>, 34 galpões, 03 instituições financeiras e um parque de estacionamento de 25.300 m<sup>2</sup>, onde circulam diariamente cerca de 12.000 veículos. Possui uma estação de tratamento de água onde cerca de 20.000 m<sup>3</sup> de água e por mês tratada. Tem uma termoeletrica que representa a economia de 35% no consumo de energia desse entreposto.

Dispõe de 1.333 lojas e boxes comerciais e um centro de agricultura familiar. Abriga 1.333 funcionários fixos e mais 350 não fixos. Executa o programa sopa amiga do governo do Estado com mais de 10.000 pessoas beneficiadas, tem um albergue onde 250 trabalhadores utilizam as instalações. Essa estrutura torna o CEASA-PE. um dos principais atores de desenvolvimento regional com importante tarefa de abastecer e distribuir alimentos no Estado.

Existe ainda na CEASA-PE um projeto denominado de CENTRAL DE EMBALAGENS que visa atender a Legislação em vigor, principalmente no que diz respeito à Lei n° 9.972 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e da Instrução Normativa Conjunta n° 009. Essa legislação determina que todos os produtos hortifrutigranjeiros sejam embalados e transportados em embalagens plásticas, de madeira ou de papelão conforme requisitos estabelecidos pelo MAPA.

O desempenho da central de abastecimento é medido através da tonelagem de produtos comercializados por mês/ano. Nesse entreposto são comercializadas 80.000 toneladas de produtos a cada mês gerando uma movimentação financeira mensal de aproximadamente R\$ 160 milhões e

gerando mais de 36 mil empregos diretos e indiretos. Registra-se ainda, cerca de 150 produtos comercializados e deste, 15 produtos concentra 70% do que é comercializado. A banana vem em primeiro lugar seguido pela laranja pera em segundo lugar e em terceiro o tomate. O restante dos produtos não apresenta mais que 9% do que é comercializado (MELO, 2012).

A banana ainda está sendo comercializada a granel e dessa forma passa por inúmeros problemas como exemplo: transporte inadequado do produto, manuseio elevado que vem desde a zona de produção até encerrar-se no consumidor final e grande número de perdas do produto que sinaliza um alto grau de incerteza vivido pelo setor. Por outro lado, a laranja pera tem a melhor representatividade entre os produtos que já foram embalados segundo os objetivos do projeto de embalagem em curso no entreposto.

Além disso, como mostram os dados adiante, a laranja é um produto importante na economia da região e do país. A laranja é um produto considerado de relevância comercial para o Brasil. O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2016) aponta o setor como altamente competitivo sendo líder mundial em produção e também responsável por 60% da produção mundial de suco. Segundo os dados de 2014 da Produção Agrícola Municipal (IBGE, 2016) o Brasil produziu 16.927.637 toneladas de laranjas. O Estado de São Paulo representou 72,60% desta produção. No que se refere à produção regional o Sudeste ficou com 78,83% seguido pela região Nordeste com 10,18%. As demais regiões Sul, Norte e Centro-Oeste representaram 8,33%; 1,71% e 0,95%, respectivamente, do total produzido.

Na região Nordeste os estados que se destacam são Bahia com 6,06% e Sergipe com 3,63% da produção nacional de laranjas e os dois juntos representam 95,19% da produção nordestina. Estes estados abastecem as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do país juntamente com o estado de São Paulo, que exporta grande parte da sua produção. Em Pernambuco não há uma produção expressiva de laranjas, desta forma o estado apenas importa o produto de outros estados e para organizar a comercialização conta com a CEASA-PE.

A laranja pera comercializada na CEASA-PE foi escolhida para esse estudo de governança por ter recentemente passado por um processo de embalagem e em consequência, houve uma melhoria na sua comercialização, destacada no ambiente com sua apresentação em caixas padronizadas e aperfeiçoamento no transporte desse produto. Procurar conhecer as estruturas de governança e seus atributos de transação na comercialização de produtos no CEASA-PE particularmente da laranja pera, permitirá melhorar a governança deste centro de abastecimento, no que diz respeito às transações entre os agentes de comercialização vinculados aos produtos.

O termo governança é considerado como o aprofundamento dos conhecimentos das condições que garantem o estado eficiente das transações (DINIZ, 1995). A questão da governança

tem um amplo destaque no contexto institucional, pois é através dela que há cooperação entre os atores sociais e políticos cabendo aos arranjos institucionais à coordenação e regularização das transações (SANTOS, 1997).

Neste trabalho o objetivo é analisar o tipo de estrutura de governança encontrado no setor da laranja pera da CEASA-PE através de seus atributos de transação, ou seja, estudar a comercialização com base em dados fornecidos pelos Comerciantes, Clientes e Fornecedores e desta forma, identificar a estrutura de governança predominante.

## **2 ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS**

As instituições afetam o desempenho da economia, porém para Gomes (s/d) “nem a teoria econômica corrente nem a história cliométrica mostram muito interesse em demonstrar a função das instituições no desempenho econômico”. Bueno (2004) entende que as atividades diárias obedecem a padrões agindo de acordo com normas estabelecidas e dessa forma são chamadas “instituições”.

Essas normas atendem a um conjunto de indivíduos buscando alcançar objetivos individuais. Para a compreensão do processo de formação de uma Instituição temos que observar nas análises as próprias instituições.

A teoria convencional neoclássica omite as contribuições que as instituições têm dado no processo de desenvolvimento econômico e isso tem fomentado uma série de debates e reconstruções teóricas acerca do tema. A falta de um maior rigor formal e a limitada análise da natureza e das funções inerentes às instituições políticas e econômicas fragilizam o desenvolvimento e a consolidação desta abordagem. A essência é a ênfase no processo de aprendizagem dos indivíduos a partir de experiências vivenciadas por outros (SOUZA JÚNIOR & BALBINOTTO NETO, 2006).

A Nova Economia Institucional teve sua base inicial no artigo intitulado “The Nature of the Firm” de Ronald Coase (1937) e desenvolveu-se a partir de duas ciências complementares, a Sociologia Econômica e a Teoria Econômica. A Sociologia Econômica trata de assuntos como contratos, costumes, leis, convenções, normas, que é denominado de ambiente institucional. A Teoria Econômica aborda os mecanismos de governança e atualmente vem sendo utilizada para explicar as organizações e as formas organizacionais (BREITENBACH; BRANDÃO; SOUZA, 2009). Os arranjos contratuais estão submetidos à existência de diversos tipos de relações entre os agentes e são divididos em três tipos de um modo geral: estrutura de mercado, híbrida e estrutura hierárquica (WILLIAMSON, 2012).

Segundo Zylbersztajn (1995), o objetivo fundamental da Nova Economia Institucional – NEI, também definida como Economia dos Custos de Transações – ECT, é estudar o custo como

indutor de modos alternativos de organização da produção ou governança, dentro de uma análise institucional. Desta forma, o autor relata em seu trabalho a importância das transações para uma análise sistemática sobre o assunto abordado. Os pressupostos fundamentais da teoria da Nova Economia Institucional elencados por Zylbersztajn (1995) são a existência de custos na utilização do sistema de preços e na condução de contratos estabelecidos nas firmas, relata também que as transações ocorrem em um ambiente institucional estruturado onde as instituições interferem nos custos de transação. O autor aponta ainda os pressupostos comportamentais como sendo a racionalidade limitada e o oportunismo como causa da insegurança.

Para Bueno (2004), a concepção da Nova Economia Institucional tem uma proposta oposta ao que se pensava:

“A premissa fundamental do novo institucionalismo é exatamente oposta a do antigo institucionalismo, isto é pressupõe ser possível explicar as instituições em termos de decisões tomadas por indivíduos racionais [...]”.

Os custos de transações são relacionados em duas categorias: sendo ex-ante e ex-post a comercialização. Nesse processo ocorrem falhas e omissões que serão mensuradas no processo transacional e contabilizadas como custo (WILLIAMSON, 2012).

O indivíduo escalona as suas preferências, dada a sua restrição orçamentária, tentando atingir uma situação de máxima satisfação. Sendo assim, escolhe sua demanda para determinada mercadoria observando principalmente os preços. O comportamento do produtor não mais focaliza o indivíduo, mas sim um conjunto de indivíduos que agem em bloco, ou seja, o interesse maior do produtor é o mercado, seu público alvo, os possíveis compradores. Dessa forma passa a analisar as instituições que são regidas por normas estabelecidas pelos indivíduos (PINDYCK; RUBINFELD, 2005). Situações que são identificadas neste trabalho a partir da metodologia estabelecida.

Ferreira et al (2005) ressalta que a incerteza está relacionada com a imprevisibilidade das atitudes posteriores dos agentes econômicos e que também ocorre porque há um desconhecimento geral dos elementos relacionados ao ambiente econômico e institucional, que gera incerteza aos acontecimentos futuros.

É necessário atentar sobre a reação dos outros agentes econômicos às decisões da instituição. Custos de implantação para uma estratégia de produção (mercado ou hierarquia) também são importantes na análise do modelo sobre Nova Economia Institucional (PEREIRA, 2009). Os resultados dos estudos sobre economia dos custos de transação estão vinculados em atentar aos movimentos oportunistas apontados pelos agentes envolvidos e em suas relações contratuais conforme cada tipo de transação (SOBEL, 2011).

A economia dos custos de transação é obtida pelo resultado das transações geradas no processo de contratação, por sua governança e pela diferença existente em cada estrutura comparada a outra (SULZBACH, 2004). A eficiência econômica de um sistema está diretamente ligada à atuação dos seus agentes em resolverem conflitos transacionais através de arranjos contratuais que são denominados de “Estruturas de Governanças” que tem o papel de regulamentação no setor (FARINA ; ALLI , 1997). O presente estudo apontará alguns dessas estruturas.

O trabalho procura identificar a estrutura de governança por meio das transações e seus contratos de acordo com os conceitos da Economia dos Custos de Transação (ECT) aplicados no âmbito do entreposto, especificamente no setor de comercialização de laranja pera. As estruturas estão dispostas de acordo com seus atributos de transação e dividem-se segundo Williamson (2012) em de mercado, hierárquica e híbrida. Uma Instituição pode ser propensa ao predomínio de uma ou mais estruturas quando analisamos seus atributos de frequência, incerteza e especificidade. No caso da Instituição conter ao mesmo tempo características de mercado e hierárquica, que são os extremos das estruturas estudadas em governança, ela será considerada uma estrutura híbrida.

A seguir tem - se os procedimentos metodológicos adotados pela pesquisa relativos à especificação do modelo empregado e os dados coletados e posteriormente utilizados nas análises.

## 2.1 MODELO ANALÍTICO

Para identificar qual a estrutura de governança está mais presente no entreposto, foram analisadas os atributos de incerteza, frequência das transações e especificidade dos ativos já anteriormente elencados.

As variáveis estudadas estão separadas de acordo com cada atributo de transação verificado no levantamento:

- a) Frequência dos ativos - volume da laranja pera comercializada, frequência na comercialização, frequência das transações entre os elos e frequência na utilização de transporte e manuseio;
- b) Especificidade dos Ativos - procedência da laranja pera, beneficiamento da laranja pera, forma de pagamento, uso de tecnologia, custo do transporte, destinação do tipo de varejo;
- c) Incertezas - índice de perdas, principais problemas no setor, principais exigências do mercado.

Esses atributos de transação foram classificados pela intensidade de presença, a saber:

A Frequência dos ativos foi verificada de acordo com intensidade das transações realizadas durante a semana da seguinte forma: 100% da mercadoria transacionada semanalmente vendidas

(muito presente) 70% da mercadoria vendida (razoavelmente presente) e transações com menos de 50% da mercadoria vendida (pouco presente).

A Especificidade dos ativos foi analisada de acordo com a quantidade de especificidades percebida pelos elos envolvidos nas transações, ou seja, no modelo abordado existem seis especificidades de ativos relativos às transações (locacional, física, de capital humano, de ativos dedicados, de marca e de ativos temporais), sendo assim, foi considerado as seguintes classificações: Cinco ou seis especificidades significa que o atributo está muito presente; quatro ou três aponta o atributo como razoavelmente presente e menor igual a dois o atributo é pouco presente.

A Incerteza foi relacionada às perdas apontadas pelos agentes envolvidos em cada elo do setor estudado, perdas apontadas acima de 10% configura que a incerteza no ambiente é muito presente; entre 10% e 5% razoavelmente presente e abaixo de 5% pouco presente.

As estruturas de governança para cada elo (Fornecedor, Comerciante e Cliente) são estabelecidas em decorrência de combinações de intensidade da presença desses atributos de transação conforme apresentado no Quadro 1. Essas estruturas se diferenciam por apresentarem níveis de presença diferentes relativas a cada atributo em cada elo.

**Quadro 1 - Correlação entre as estruturas existentes e os atributos quanto ao grau de presença**

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA DOS ATIVOS	ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS	INCERTEZA
<b>ESTRUTURA DE MARCADO</b>	MUITO PRESENTE	POUCO PRESENTE	MUITO PRESENTE
<b>ESTRUTURA HIERÁRQUICA</b>	MUITO PRESENTE	MUITO PRESENTE	POUCO PRESENTE
<b>ESTRUTURA HÍBRIDA</b>	MUITO PRESENTE	RAZOAVELMENTE PRESENTE	RAZOAVELMENTE PRESENTE

Fonte: Elaborado pelos autores tendo como referência Williamson (2012).

A utilização dessa classificação do Quadro 1, aplicada para cada elo de transação, resultou na identificação da estrutura de governança dominante no setor de laranja pera do entreposto.

## 2.2 DADOS UTILIZADOS

Para uma melhor verificação das transações que ocorrem no CEASA-PE, foi estudado um dos ativos mais representativos em termos de quantidade de produto negociado no entreposto, ou seja, a laranja pera.

A maioria dos dados dessa pesquisa foi coletada na CEASA-PE, onde se aplicou 105 questionários no setor de laranja pera, mediante critério de acessibilidade (GIL,1999), com os seguimentos de Fornecedores (35), Comerciantes (35) e Clientes (35). Foram também realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores da CEASA-PE, que participam do processo decisório na

Instituição, somando um total de três (3) entrevistas. Sendo uma com o Diretor e duas com os Gerentes. A coleta e o processamento dos dados foram iniciados em julho de 2015 e concluídos em novembro de 2015, neste último mês de levantamento de dados, foi realizada uma viagem a Umbaúba- SE para aplicar uma parte dos questionários com produtores de laranja pera do Município que são Fornecedores do produto para a CEASA-PE.

Além desses dados primários, foram coletados dados secundários, tais como relatórios, atas de reuniões, portarias, contratos formais, cadastros realizados com Comerciantes e Fornecedores que atuam diretamente com o CEASA-PE, bem como, relatórios da Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária do Estado de Pernambuco. O processamento dessas informações permitiu proceder à análise e discussão dos resultados apresentados adiante.

### **3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As transações são realizadas diariamente e de forma intensa neste entreposto. Os elos, neste estudo, são considerados como sendo as interações transacionais existentes entre os atores envolvidos na comercialização. Os atributos de transação acompanhados pelos levantamentos serviram como parâmetros para a análise da governança. Serão abordados neste item, os elos Cliente-Comerciante-Fornecedor onde analisa-se as transações ocorridas entre eles. Cada aspecto transacional está ligado a um dos atributos que é discutido a cada secção.

#### **3.1 ASPECTOS DO ATRIBUTO DAS TRANSAÇÕES - FREQUÊNCIA DOS ATIVOS**

Primeiramente é abordada a questão da frequência em que os ativos são comercializados. Quando maior a frequência das transações entre os agentes, maior será a ação das atitudes oportunistas devido ao conhecimento adquirido pelas transações repetitivas, porém maior será também a fidelização advinda na constante operação, criando assim um “status” de confiança pela repetição segura das transações. As transações realizadas com frequência tornam a operação mais rotineira fazendo com que o nível de confiança entre os atores seja maior o que reduz as incertezas o que sugere uma característica da estrutura hierárquica do tipo negociações repetidas em mercado. A principal variável foi o volume da laranja pera comercializada.

Do ponto de vista das relações do Cliente com o Comerciante que se mostrou bastante frequente, as transações são realizadas adquirindo-se uma média semanal de 874 kg entre os clientes entrevistados. Essas transações ocorrem principalmente nas segundas, quintas e sextas - feiras de cada semana por conta de uma maior demanda pela mercadoria.

Os resultados apontam que cerca de 33% dos Clientes preferem fazer compras na quinta-feira, onde a oferta de laranja pera é maior. Na CEASA-PE a quinta- feira é considerada “o dia da

feira”. A maioria dos Clientes pesquisados são feirantes e estão localizados na região metropolitana do Recife. Os mercadinhos e quitandas de frutas estão representados por 20% e 17% dos clientes respectivamente, os demais estão em outras categorias e não representam mais que 3% do total de clientes.

A maior frequência mensal de compras observada foi nos últimos meses do ano. A maior quantidade mensal informada foi em dezembro devido às festas de fim de ano e também segundo o calendário da CEASA-PE, é o período de safra da laranja pera. A entressafra é identificada nos meses de março, abril e maio. As transações ocorrem de acordo com as regras estabelecidas no mercado de concorrência perfeita e essa característica aproxima o setor da estrutura de mercado. Os mecanismos de controle de vendas são poucos utilizados.

Os dias de maior oferta estão geralmente relacionados aos dias de maior procura. Sendo assim, as transações são realizadas com ajuda mútua e de comum interesse, gerando acordos que possibilitam efetuar transações em dias específicos da semana e, desta forma, gerar redução de custo visto que os Comerciante e Clientes programam suas transações sem que haja falta ou excesso do produto, o também chamado “dia da feira” aproxima o setor da estrutura hierárquica. Esse tipo de transação reduz as incertezas geradas no mercado.

As transações entre Fornecedor e Comerciante são realizadas sem formalidades. O mercado dispõe de muitas informações que circulam livremente. Está constantemente susceptível a incerteza e também que ações oportunistas interfiram nos seus custos de transação.

A análise desta frequência foi elaborada de acordo com o referencial mensal informado pelos Fornecedores entrevistados na CEASA-PE e na região de produção (Umbaúba – SE). A distribuição aponta que os meses de fevereiro, março e abril são os meses de menor oferta do produto. Esses meses segundo a CEASA-PE são meses onde a produção sofre uma baixa na oferta devido ao período de entressafra. As distribuições segundo os dados dos Fornecedores apontam novamente que a segunda- feira e a quinta -feira são os dias de maior chegada e melhores vendas da laranja pera no entreposto.

Os Fornecedores entrevistados informaram que não existem contratos escritos e que prevalece no elo Fornecedor-Comerciante o acordo feito verbalmente. O fato de não haver contrato formalizado por escrito nestas transações acarreta um aumento de incerteza gerada no setor pelo receio do calote e o aproxima da estrutura de mercado. A maior parte dos pagamentos é a vista e quando a prazo, ocorre num período que pode variar entre sete e quinze dias.

Mediante as variáveis estudadas foi possível estabelecer no Quadro 2, o grau de presença em relação à frequência observada em cada elo no setor da laranja pera do entreposto.

Quadro 2 – Grau de presença em relação à frequência do ativo identificado no setor de laranjas Pera do CEASA-PE

RELAÇÃO DA FREQUÊNCIA DO ATIVO EM CADA ELO	
ATORES	FREQUÊNCIA DOS ATIVOS
Cliente	Muito Presente
Comerciante	Muito Presente
Fornecedor	Muito Presente

Fonte: Elaborado pelos autores.

O resultado mostra que para todos os elos a frequência dos ativos nas transações ocorridas são muito presentes e ocorrem constantemente mesmo no período em que há entressafra do produto. O motivo disto ocorrer é o cultivo planejado que resulta no aumento do lucro de alguns produtores que utilizam desde artifício para obter preços maiores em período em que há pouca laranja pera no mercado. Neste período, o produto também pode eventualmente ser trazido das regiões produtoras do Estado de São Paulo.

### 3.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ATRIBUTO DAS TRANSAÇÕES - ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS

A Especificidade dos ativos torna-se o atributo mais importante segundo Williamson (1985), para ativos que não são reutilizáveis sem perda de valor. No caso da laranja pera está ligada mais diretamente a especificidade temporal, sobretudo ao tempo que leva para seu processamento por ser um produto perecível.

O Programa Brasileiro para Modernização da Horticultura que estabelece normas de classificação com adesão voluntária e de autorregulamentação surgiu em 1997, para a melhoria dos padrões comerciais e de embalagens de hortigranjeiros do Estado de São Paulo (HORTIBRASIL,2016). Em 2000, atendendo à demanda de outros estados brasileiros, tornou-se um programa de atuação nacional. O Centro de Qualidade em Horticultura da CEAGESP (2016) é o responsável pela operacionalização do Programa desde o seu início. Segundo o programa a classificação é a separação do produto em lotes visualmente homogêneos e a sua descrição através de características mensuráveis, obedecendo a padrões pré-estabelecidos.

A classificação da laranja pera também é feita no CEASA-PE por dois permissionários que possuem máquina de beneficiamento para lavar, encerar, polir e classificar as laranjas pera vendidas no entreposto. Neste tipo de transação o agente absorve o processo de beneficiamento que seria contratado por outro agente (beneficiadora). Ao assumir esta fase da cadeia produtiva o comerciante consegue reduzir os custos de transação e reduzir as incertezas causadas pelo possível aumento no preço do serviço de beneficiamento, isso impactaria no preço do produto ofertado por ele, no caso a laranja pera. Para que ocorra, os seus ativos devem ter um relativo nível de especificidade porque

seus agentes buscam um maior controle administrativo e burocrático nos contratos e transações. Na literatura abordada isto é chamado de “Integração vertical”, onde a produção é integrada verticalmente com o processamento, sendo assim consegue reduzir seus custos de transação e riscos com o oportunismo. Esse tipo de mecanismo é encontrado nas estruturas hierárquicas de governança.

O setor de laranja pera da CEASA-PE tem particularidades físicas que outros ativos semelhantes não possuem, tornando-se importante principalmente os relativos ao processo de produção que revela esta especificidade física. A classificação e beneficiamento da laranja pera gera uma parceria entre Fornecedores, Beneficiadores e Comerciantes agregando valor ao produto e reduz incertezas quanto aos custos de transação que são minimizados e também melhora a apresentação do produto.

São passíveis de classificação, na forma do art. 1º da Lei nº 9.972, de 2000, os produtos vegetais, seus subprodutos e resíduos de valor econômico que possuam padrão oficial de classificação estabelecido pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Consideram-se como produtos vegetais, seus subprodutos ou resíduos, aqueles destinados diretamente à alimentação humana que estejam em condições de serem oferecidos ao consumidor final. Neste elo, não existe nenhum tipo de classificação na CEASA-PE que esteja em adequação aos parâmetros previstos pela legislação, sendo assim, o setor precisa estabelecer um processo classificatório de acordo com os previstos em Lei. Ainda assim, existe um processo de aperfeiçoamento da apresentação do produto dando-lhe um valor agregado.

A existência de transações com o mesmo agente ou com vários agentes econômicos ajuda a desenvolver uma relação de confiança o que resulta na diminuição das atitudes oportunistas que tendem a gerar aumento de custos nas transações.

A relação de fidelidade entre os agentes os aproxima da especificidade de ativos dedicados onde há uma demanda específica pelo produto e esperança da realização de compras futuras. Este tipo de comportamento é identificado como característico de uma estrutura híbrida.

A maior parte dos Clientes esta classificada como feirantes. Esta participação representa 40% do total dos entrevistados e aponta a grande capacidade do entreposto na distribuição desse produto laranja pera. Em relação ao processo de fidelização, os Clientes entrevistados relataram um contrato verbal. Poucos são os contratos escritos entre Cliente e Comerciantes. A maioria dos contratos relacionados à comercialização da laranja pera na CEASA-PE é feita de forma verbal, não havendo também relato de compras futuras ou documentos que indique essa intenção. Dentre os Clientes entrevistados, 31% declararam comprar sempre dos mesmos Comerciantes. As transações realizadas com frequência tornam a operação mais rotineira fazendo com que o nível de confiança

entre os atores seja maior o que reduz as incertezas. Esse tipo de características está presente nas estruturas hierarquizadas em mercado, com forma de negociações repetidas.

Os Comerciantes não oferecem nenhum tipo de serviço para os Clientes, mas esse processo possui um elevado grau de retorno o que reduz os custos de transação e reduz as incertezas, pois o ativo tem um relativo nível de especificidade visto que 95% da laranja pera é a vista, isto faz com que o mercado tenha uma melhor margem de segurança em relação ao “calote”, portanto torna o mercado menos incerto. Existe ainda assim, alguns Clientes que compram a prazo, esse número corresponde a 26% dos entrevistados. As negociações feitas a prazo podem ser pagas em até vinte e um dias, ou três semanas, após negociação.

Grande parte dos Fornecedores de laranja pera na CEASA-PE são Produtores. Esse número corresponde a 69% dos entrevistados. O levantamento mostrou que a laranja pera é comprada a esses Produtores é levada aos Beneficiadores para o processamento do produto e custa 60 reais a tonelada de laranja pera beneficiada. Posteriormente essa laranja é embalada em caixas e transportada para a CEASA-PE. O frete cobrado pelo transporte em caminhão tem um valor médio de CR\$ 2.300,00 considerando que o produto em sua maioria vem do Estado de Sergipe.

Conforme relatado pelos Fornecedores, 60% da laranja pera que produzem é destinado a CEASA-PE. Existe uma rotina de comercio entre os agentes Comerciante e Fornecedor, dando ao produtor Fornecedor garantia de recebimento do produto nesse entreposto. As transações realizadas através de contrato seguem uma norma legislativa e está amparada pelo estado. Apenas 10% dos contratos deste elo Comerciante-Fornecedor são feitos de forma escrita, as demais são meramente verbais o que aproxima o setor, no que diz respeito à governança, a uma estrutura de mercado.

O resultado da análise apresentado no Quadro 3 mostra que o Cliente não tem percepção da especificidade do ativo porque grande parte da laranja Pera é vendida beneficiada. Não há uma comparação com a venda de produtos não beneficiados no mercado, portanto não tem como distinguir. Para o comerciante e o produtor, o impacto causado pelo beneficiamento do produto torna-se mais evidenciando, pois, o produto sem este beneficiamento é pouco comerciável, daí considerar essa especificidade.

Quadro 3 - Grau de presença em relação à especificidade do ativo identificado no setor de laranjas Pera do CEASA-PE

<b>ATORES</b>	<b>ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS</b>
Cliente	Pouco Presente
Comerciante	Razoavelmente Presente
Fornecedor	Razoavelmente Presente

Fonte: Elaborado pelos autores..

### 3.3 REFERÊNCIAS SOBRE O ATRIBUTO DAS TRANSAÇÕES - INCERTEZA

Segundo Zylberstain (1995) o ambiente influencia a estrutura de governança que será mais eficiente. Os agentes tendem a procurar ambientes mais específicos e menos incertos e desta forma trilham pelas estruturas de acordo com seus anseios.

O grau de incerteza pode está relacionado a vários fatores que vão influenciar diretamente nas transações ocorridas no setor. Algumas características como qualidade do bem, a oferta, a demanda, tecnologia empregada e o índice de perdas são variáveis determinantes de valor transacional e também gerador de incertezas. A principal variável para a análise foi o índice de perda.

A qualidade da laranja pera se dá pela ausência de podridão, danos por pragas, ferimentos, fruto murcho e maturidade. A principal reclamação dos Clientes e Comerciantes é sobre a maturidade do fruto e polpa ressecada.

O Centro de Qualidade em Horticultura da Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo – CEAGESP mantém um programa nacional de apoio ao controle de qualidade e utilização de Frutas e Hortaliças frescas e aponta o padrão mínimo de qualidade para referencia em todos os mercados de comercialização de laranja pera no Brasil.

Segundo o Programa Brasileiro para Modernização da horticultura, a diferença de tolerância aos defeitos define a qualidade da laranja pera em categorias Extra, I e II. O produtor deve eliminar os produtos com defeitos muito graves e graves, antes do seu embalamento. O padrão mínimo do produto a ser comercializado, deve excluir de produto os seguintes tipos de defeitos: a podridão, está passado e não maduro são defeitos muito graves. Segue defeito de casca grave, seco, murcho, lesão profunda, oleocelose e defeito fisiológico são defeitos graves. Ao defeitos leves são de formato, defeito de casca e dano mecânico leve.

A percepção dos Clientes sobre incertezas estão ancoradas principalmente na qualidade visto que o grande impacto acaba sendo no consumo deste produto. A qualidade desse produto está nitidamente mostrada como a principal causa das perdas da laranja pera na CEASA-PE.

Na percepção dos Clientes entrevistados, 63% dos problemas encontrados no setor é decorrente da falta de qualidade do produto. Essa percepção gera incerteza na hora de comprar, com receio de descarte do produto, porém o índice de perdas informado pelos comerciantes é de no máximo 5%. Este índice é considerado baixo em se tratando de produtos perecíveis e mantém o setor próximo a uma estrutura hierárquica, onde os índices de incerteza são baixos.

Segundo os Comerciantes as perdas são provocadas principalmente pela qualidade do produto e pela grande oferta existente no setor. Dentre os principais problemas apontados estão novamente falta de qualidade, visto que a laranja é trazida dos mesmos estados (Bahia e Sergipe),

qualquer problema que afete qualidade (estiagem, pragas, colheita antecipada, transporte, estocagem e manuseio) os comerciantes só têm alternativa de trazer laranjas de São Paulo o que torna o frete mais caro e conseqüentemente o preço do produto aumenta, nesse caso nem todos os consumidores estão dispostos a pagar o preço da “laranja paulista”. O produto mesmo com problema de qualidade é ainda trazido a CEASA-PE porque ainda há consumidores que compram o produto com pouca qualidade e menores preços. A qualidade tem sido a principal queixa observada pelo levantamento.

Da mesma direção os Fornecedores relatam que 87% das perdas são causadas pela má qualidade do produto, porém outras causas também impactam nesse mercado e são apontadas como problemas, a exemplo de embalagem e manuseio do produto que são levados a sério em outros mercados, entretanto, no setor da laranja são pouco apontados talvez pela inobservância.

A incerteza é um fato presente em todos os mercados e instituições devido aos pressupostos anteriormente apontados (racionalidade limitada e oportunismo). Desta forma, as instituições buscam mecanismos para minimiza-la. Os Fornecedores aponta a qualidade como forte aspecto que gera incerteza no setor, porém não há muito que ser feito para minimizar esse problema, pois está sendo originado no processo de produção fato que impede os atores do comércio de intervir. O problema deve ser resolvido na produção com melhores técnicas de manejo e com eficiente no controle de pragas e doenças. A questão da incerteza gerada no setor de laranja pera (Quadro 4) tem um peso maior nos Clientes, pois a maior parte das perdas é aferida no consumo final. Para os Comerciantes e Fornecedores o índice de perdas é baixo. A laranja pera produzida tem vários destinos inclusive à indústria de sucos que não necessita de beneficiamento do produto para o envio.

**Quadro 4** - Grau de presença em relação à incerteza identificado no setor de laranjas Pera do CEASA-PE

ATORES	INCERTEZA
Cliente	Razoavelmente Presente
Comerciante	Pouco Presente
Fornecedor	Pouco Presente

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3.4 CLASSIFICAÇÃO DA GOVERNANÇA DA LARANJA PERA NA CEASA-PE

As transações ocorrem com características de estrutura de mercado, estrutura hierárquica e estrutura híbrida, ou seja, existem contratos de distintas intensidades (formais e informais) onde as transações podem ocorrer em um dado momento com característica de mercado e em outro, ou até no mesmo momento com características hierárquicas e também híbridas.. Estas características de estrutura de governança estão muito, razoavelmente e pouco presentes no mercado de laranja pera

da CEASA-PE. O Quadro 5 apresenta a síntese encontrada em cada elo e descreve um ambiente predominantemente de governança híbrida.

**Quadro 5** - Presença de atributos de transação por tipo de estrutura de governança identificadas junto aos atores do setor de laranja pera da CEASA-PE

ATORES	ATRIBUTOS DAS TRANSAÇÕES			ESTRUTURA DE GOVERNANÇA		
	Frequência de Ativos	Especificidade de Ativos	Incerteza	Mercado	Hierárquica	Híbrida
Cliente	Muito Presente	Pouco Presente	Razoavelmente Presente	2	1	2
Comerciante	Muito Presente	Razoavelmente Presente	Pouco Presente	1	2	2
Fornecedor	Muito Presente	Razoavelmente Presente	Pouco Presente	1	2	2
Total				4	5	6

Fonte: Elaborada pelos autores

#### 4 CONCLUSÃO

O CEASA-PE é uma instituição e tem como principal objetivo a melhoria do abastecimento na Região Metropolitana do Recife onde está localizada, impactando também no desenvolvimento das outras Regiões do Estado de Pernambuco. .

Nesse estudo sobre a governança do setor de laranja da CEASA-PE, foi encontrado entre os agentes de comercialização desse produto, características de estrutura de mercado e de estrutura hierárquica, contudo, a predominância foi de estrutura híbrida de governança.

Nessa identificação a principal cobrança é a quantificação das variáveis relevantes do modelo analítico. A proposição sustentada é de que existe uma estrutura híbrida no entreposto. A quantificação das variáveis especificadas nesse modelo já se torna útil para entender a coordenação desse sistema de comercialização em particular no setor de laranja pera.

O estudo das organizações e instituições sob a ótica da Economia dos Custos de Transação pôde buscar elementos nas formas organizacionais e institucionais estudadas por Williamson (1985) que propõem duas vertentes de interesse, uma sob a ótica do desenho político das organizações a outra representada pelo olhar para dentro da organização e de sua gestão. As variáveis utilizadas no modelo se relacionaram com os atributos de transação e apontaram que o mercado está mais exposto aos riscos devido à especificidade existente no setor que não é identificada pelos seus Clientes e também por ser baixa a realização de contratos escritos. O levantamento apontou que as transações ocorrem com características de estrutura de mercado e estrutura hierárquica como é o caso da forte frequência existente no setor. Os atributos definidos segundo Williamson (1985) apontaram alta frequência do ativo observado, chegando o mesmo ser um dos mais importantes em

termos de volume comercializado nesse entreposto. A pesquisa mostrou que nesse entreposto a laranja pera tem uma movimentação de cerca de cinco mil toneladas mês. Os níveis de especificidades estão representados principalmente nas suas características físicas.

A incerteza é um fato presente em todos os mercados e instituições devido aos pressupostos anteriormente apontados de racionalidade limitada e oportunismo, porém os índices de perdas que está no patamar máximo de 5% são considerados baixos para o mercado de produtos perecíveis. Desta forma, as incertezas são baixas e está ligada principalmente a qualidade do produto.

O ambiente híbrido é caracterizado por não haver predomínio das demais estruturas de governança, ou seja, de mercado e a hierárquica, além disso, seus atributos apontam o predomínio das características dessa estrutura no setor.

Sugere-se que levantamentos como este seja feito para os demais setores hortigranjeiros do CEASA-PE. a fim de apontar outras características transacionais existente no entreposto.

## REFERÊNCIAS

BREITENBACH, R; BRANDÃO, J. B.; SOUZA, R. S. **Teorias Organizacionais e a Nova Economia Institucional: Uma Discussão Acerca dos Elementos Constitutivos das Organizações**. SOBER, Porto Alegre – RS, julho, 2009, 21 p.

BUENO, N. P. **Lógica da Ação Coletiva, Instituições e Crescimento Econômico: Uma Resenha Temática sobre a Nova Economia Institucional**. Revista Economia, Brasília- DF, v.5, n.2, p.361-420 jul./dez. 2004, 60 p.

CAIXETA-FILHO, J. V.; MARTINS, R. S.(Orgs.). **Gestão Logística do transporte de cargas**. São Paulo: Atlas, 2001. 296 p.

CEAGESP. Hortipedia: Guia de informações sobre produtos. Disponível em <<http://www.hortiescolha.com.br/hortipedia/produto/laranja>>, Data de acesso março de 2016.

CEASA-PE. **Relatório de atividades ano 2014**. Recife, 2015, 45 p.

CIRANO, M.; FREIRE, M. **Ceasa Pernambuco: A primeira central de Abastecimento do Brasil**. Recife: CEASA, 2007, 81p.

DINIZ, E. Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90. In: DADO. Revista de ciências sociais. Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 385-415.

FARINA, E. M. M.; ALLI, E. **Competitividade: Mercado, Estado e Organização**. São Paulo, Ed. Singular, v. 1, 1997. 286 p.

FÁVERO, L. A. **Novas formas de coordenação das atividades de abastecimento nos mercados atacadistas de frutas e hortaliças da América Latina**. SOBER, Ribeirão Preto, 2005. 19 p.

FERREIRA, G. M. V, et.al. **A economia dos custos de transação sob uma análise crítica: perspectivas de aplicação no agronegócio SOBER, Ribeirão Preto, 2005, 20 p.**

GOMES, F. G.. **A Nova Economia Institucional (NEI) e o (sub) desenvolvimento econômico brasileiro: limitações e impossibilidades de interpretação**. s/d. 25 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999, p 45-63.

HORTIBRASIL, **PROGRAMA BRASILEIRO PARA MODERNIZAÇÃO DA HORTICULTURA: Padronização e Classificação do Citros de Mesa**. Disponível em <<http://www.hortibrasil.org.br>> Acesso em 15 de março de 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Produção Agrícola Municipal**. Disponível em <<http://www.sidra.ibge.gov.br>> Data de acesso: 10 de março de 2016.

LINDBLOM, C. E. **O Processo de Decisão Política**. Brasília Ed. Universidade De Brasília - UNB, 1981. 124 p.

MELO, C. **CEASA-PE: Orgulho de Pernambuco**. Recife: CEASA, Governo do Estado, v.1, 2012, 175 p.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. **Citrus**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/citrus>> Data de acesso: 10 de março 2016.

PEREIRA, C. B. **Notas para uma Crítica Institucionalista da “Nova Economia Institucional”**. São Paulo, Universidade de São Paulo, série work Paper nº 009, 2009, p. 31.

PINDYCK, R. S; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. p. 7-204.

RUA, M. G. **Políticas públicas**. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2009. 130 p.

SANTOS, M. H. C. **Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós Constituinte**. In DADOS – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, 1997, p.335-376.

SOBEL, F. T. et al. **Fruticultura e Economia dos Custos de Transação: Determinantes das Estruturas de Governanças dos Pequenos Produtores do Polo Petrolina-Juazeiro**. Revista Econômica do Nordeste –REN, Fortaleza, v. 42, n. 04, 2011, p. 737-742.

SULZBACH, M. T. **Estruturas de Governança para a Estratégia de Marca do Distribuidor e Marca Filière do Distribuidor: Brasil e França**. Université de Paris. V. 1 2004. p. 22.

SOUZA, C. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, 2006, p. 20-45.

SOUZA JÚNIOR, R. T.; BALBINOTTO NETO, Giacomo. **A Necessidade de Agências Reguladoras sobre a Perspectiva da Nova Economia Institucional**. ANPAD, Salvador - BA, 2006. 15p.

WILLIAMSON, O. E. **As instituições econômicas do capitalismo**. Tradução de Frederico Araújo Turolla (coord.). 1. Ed. São Paulo: Pezco, 2012. 393 p.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York. The Free Press, 1985, 450 p.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. 1995. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo – SP, 241 p.