

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**FORMAS PLURAIS DE GOVERNANÇA NO COMPLEXO
AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA: ANÁLISE DOS PRODUTORES DE
LARANJA DA MICRORREGIÃO DE BEBEDOURO/SP**

Fabiana Ortiz Tanoue de Mello

**Tese apresentada ao Programa
de Pós-graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de São
Carlos, como parte dos
requisitos para a obtenção do
título de Doutor em Engenharia
de Produção**

**Orientador: Prof. Dr. Luiz
Fernando Paulillo**

**São Carlos
2008**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

M527fp

Mello, Fabiana Ortiz Tanoue de.

Formas plurais de governança no complexo agroindustrial
citrícola : análise dos produtores de laranja da microrregião
de Bebedouro/SP / Fabiana Ortiz Tanoue de Mello. -- São
Carlos : UFSCar, 2008.

189 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos,
2008.

1. Economia institucional. 2. Citricultura brasileira. 3.
Governança. 4. Custo de transação. I. Título.

CDD: 338.7 (20^a)



FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Fabiana Ortiz Tanoue de Mello

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 25/04/2008 PELA
COMISSÃO JULGADORA:



Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
Orientador(a) PPGEP/UFSCar



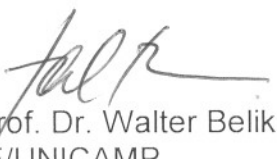
Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho
PPGEP/UFSCar




Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes
PPGEP/UFSCar



Profª Drª Maria Sylvia Macchione Saes
FEA/USP



Prof. Dr. Walter Belik
IE/UNICAMP



Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGEP

Dedico esse trabalho a meu eterno amor, Rogério,
e a meus queridos filhos Heitor e Luísa, pessoas
que me inspiram e me dão forças para buscar
sempre o melhor.

Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, que me deu forças, saúde e paz de espírito durante essa longa, mas gratificante jornada.

Ao meu querido e amado esposo Rogério, que com sua sabedoria e carinho, soube como ninguém me incentivar nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais Antonio e Berenice, pelo apoio incondicional.

Ao Prof. Dr. Luiz Fernando Paulillo, que mais que um orientador tornou-se um amigo durante esses sete anos de convivência, muito obrigada pela dedicação.

Aos funcionários do Departamento de Engenharia de Produção (DEP), especialmente à Raquel, que de várias formas me ajudou durante o mestrado e o doutorado.

Aos professores do DEP, em especial ao Prof. Dr. Hildo e ao Prof. Dr. Mauro (“Caju”), pela valiosa participação na minha banca de qualificação e por estarem sempre dispostos a ajudar com materiais e informações, que muito contribuíram para o meu trabalho.

Ao prof. Dr. Paulo Furquim, pelas ricas contribuições durante o exame de qualificação, que permitiram definir o rumo final dessa tese.

Ao prof. Dr. Aquiles Kalatzis, pela disponibilidade e paciência que teve comigo nas orientações de econometria.

Ao amigos Ferenc e Sandra, pelos ensinamentos na área de estatística.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração dessa tese.

RESUMO

O Complexo Agroindustrial Citrícola, que tem no Estado de São Paulo a maior parte da produção agroindustrial, constitui um exemplo muito interessante de interação entre formas de governança. O mesmo produtor coordena suas transações de venda de laranja para os agentes dos canais de comercialização de várias formas, situação que na teoria organizacional é chamada de formas plurais ou *mix* contratual. Nas vendas para os compradores que destinam a fruta para o consumo *in natura* o citricultor geralmente realiza transações *spot*. Já nas negociações com as processadoras de suco predominam os contratos. O produtor pode, ainda, arrendar parte da capacidade ociosa de uma indústria para processar sua fruta e vender diretamente ao mercado (quase-integração) ou integrar a venda da fruta *in natura*, se tornando proprietário de barracões (hierarquia). O objetivo principal deste trabalho é identificar os fatores que explicam a decisão do citricultor em vender para diferentes compradores empregando governanças distintas. A região selecionada para a análise é a microrregião de Bebedouro, uma das mais tradicionais do Estado de São Paulo e do complexo agroindustrial citrícola brasileiro. A busca de explicações para a ocorrência de formas plurais contraria, em princípio, o pressuposto de predomínio da forma mais eficiente em custos de transação, segundo a Nova Economia Institucional. Nesse sentido, esse é o principal arcabouço teórico utilizado nesse estudo, sendo complementado por autores da Economia das Organizações que explicam a coexistência de arranjos dentro de uma mesma firma em redes de franquias, em sistemas agroindustriais e em canais de distribuição. Uma das conclusões acerca dos determinantes das formas plurais no caso citrícola está relacionada ao fato de existir necessidades específicas por parte dos compradores que pertencem a canais de distribuição distintos (quantidade, qualidade, localização etc.), gerando restrições que tornam a decisão por múltiplos canais e formas de governança a única opção para muitos produtores. Porém, a principal conclusão do trabalho é a de que os atributos das transações são fatores-chave para explicar a ocorrência de formas plurais, ou seja, é o fato das transações entre produtores e os compradores diferirem em pelo menos um dos atributos (especificidade de ativos, frequência ou incerteza) que explica a adoção de formas diferentes de coordenação.

Palavras-chave: complexo agroindustrial citrícola; governança; formas plurais; custos de transação.

ABSTRACT

The citrus agroindustrial complex, that has the most of the citrus agroindustrial production in the state of São Paulo, constitutes a very interesting example of the interaction of different forms of governance. The very same producer manages his orange sales to the market agents in different ways: according to organizational theory this situation is called plural forms or contractual mix. On sales to buyers that will sell the fruit for *in natura* consumption the producer generally deals in terms of spot market. On the other hand, contracts are predominant in transactions with the juice-processing industry. The producer can also lease part of the unused capacity of an industry in order to process his own fruit and sell it straight to the market (quasi-integration) or integrate the sale of the *in natura* fruit becoming the owner of packing houses (hierarchy). This work aims to identify the reasons that lead orange planters to sell their product to different buyers employing different governances. We chose the Bebedouro micro-region to carry out this work due to the fact that it is one of the most traditional in the state of São Paulo as well as in the context of the Brazilian agroindustrial citrus complex. The search for explanations for the occurrence of plural forms goes against, in principle, the assumption of predominance of the most efficient form in transaction costs, according to New Institutional Economic. Therefore, this is the theoretical foundation for this study, which has been complemented by authors of Economics of Organizations, who explain the coexistence of diverse arrangements within a same firm in franchising, agroindustrial systems and in distribution channels. One of the conclusions on the determinants of plural forms in the case of Brazilian citrus growing is linked to the fact that buyers from distinct channels of distribution (quantity, quality, fruit variety, location, etc) have specific needs, which generate restrictions that make the choice for multiple channels and forms of governance the only available for many producers. Nevertheless, the main conclusion is that the attributes of the transaction are the key factors to explain the occurrence of plural forms, *i. e.*, it is the fact that transactions between producers and buyers are different in at least one attribute (specificity of assets, frequency or uncertainty) that explains the adoption of different forms of coordination.

Keywords: citrus agroindustrial complex; governance; plural forms; transaction cost.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Custos das Estruturas de Governança x Nível de Especificidade dos Ativos	39
FIGURA 2 - Esquema da Indução das Formas de Governança	46
FIGURA 3 - Esquema de relações institucionais	48
FIGURA 4 - Canais de comercialização citrícola	88
FIGURA 5 - Complexo agroindustrial citrícola e suas principais transações	100

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Formas Eficientes de Governança	42
QUADRO 2 - Brasil: resultados das pesquisas agronômicas no setor de <i>citrus</i> - 2004	77
QUADRO 3 - Mapeamento das governanças empregadas pelos produtores – safra 03/04	103
QUADRO 4 - Perfil dos produtores que empregam Forma Singular e Formas Plurais de Governança	124
QUADRO 5 - Construção das <i>proxies</i> para a análise dos atributos das transações citrícolas.....	126

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Exportações brasileiras de suco de laranja congelado concentrado (mil toneladas e milhões de US\$).....	84
GRÁFICO 2 - Evolução do consumo brasileiro de suco de laranja (mil toneladas).....	86

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Definição da amostra de produtores	23
TABELA 2 - Preços pagos ao produtor paulista (em US\$), por caixa de laranja (40,8 Kg) – safra 1980/81 a 2005/06	68
TABELA 3 - Estimativa do grau de integração vertical das indústrias de SLC - 1997... ..	70
TABELA 4 - Evolução do Índice de Rentabilidade da Citricultura Brasileira – 1989 a 1998	70
TABELA 5 - Principais produtores de laranja e de Suco de Laranja Concentrado e Congelado – 2005/06	71
TABELA 6 - Evolução do número de plantas, da área plantada e da produção de laranja no Estado de São Paulo – 1990 a 2006	72
TABELA 7 - Produção de laranja das principais regionais (EDRs) entre 1998 e 2005 – milhões de caixas de 40,8 Kg	74
TABELA 8 - Evolução do número de viveiros telados no Brasil – 1999 a 2003	75
TABELA 9 - Evolução do número de pomares de laranja irrigados no Brasil– 1999 a 2003	76
TABELA 10 - Participação relativa do número de propriedades citrícolas de acordo com o porte - 2003	77
TABELA 11 - Brasil: rendimento agrícola médio na citricultura (Kg/ha)	78
TABELA 12 - Estratificação do número de produtores vs. total de árvores no Estado de São Paulo – 2001 e 2006	78
TABELA 13 - Indicadores de concentração industrial citrícola no Estado de São Paulo – 1970 a 2004	80
TABELA 14 - Participação (%) das principais indústrias processadoras na fabricação de SLCC no Estado de São Paulo – 1970, 1980, 1990 e 2004	82
TABELA 15 - Estimativa do grau de integração vertical das indústrias de suco de laranja concentrado – 1997 e 2002	82
TABELA 16 - Principais destinos das exportações brasileiras de suco de laranja congelado concentrado (mil toneladas)	85
TABELA 17 - Distribuição dos <i>packing houses</i> citrícolas no Estado de São Paulo	89

TABELA 18 - Número de produtores, número de transações e quantidade de laranja comercializada (caixas de 40,8 Kg) sob diversas estruturas de governança - safra 2003/04	102
TABELA 19 - Estatísticas descritivas.....	108
TABELA 20 - Estimação dos determinantes das formas plurais.....	109
TABELA 21 - Custos de transação por governança (R\$ por caixa de laranja.....	121
TABELA 22 - Frequência das transações citrícolas – safra 2003/04.....	128
TABELA 23 - Diferença entre preço recebido e preço esperado (R\$/caixa de laranja).....	130
TABELA 24 - Presença de especificidades do ativo – safra 2003/04	135
TABELA 25 - Estimações tendo os atributos das transações como variáveis explicativas e a porcentagem de caixas de laranja vendidas com contrato e via mercado como variável dependente	137

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABECITRUS	Associação Brasileira dos Exportadores de Citrus
ABRASSUCOS	Associação Brasileira das Indústrias de Sucos Cítricos
ACIESP	Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo
ANIC	Associação Nacional da Indústria Cítrica
ASSOCITRUS	Associação Paulista dos Produtores de Citrus
CADE	Conselho de Administração econômica
CAI	Complexo agroindustrial
CACEX	Câmara de comércio exterior
CEAGESP	Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo
CEASA	Centro de Abastecimento
COPERCITRUS	Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo
ECT	Economia dos custos de transação
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAESP	Federação da Agricultura do Estado de São Paulo
FUNDECITRUS	Fundo Paulista de Defesa da Citricultura
FUPAB	Fundação de Pesquisas Agroindustriais de Bebedouro
ICM	Imposto sobre circulação de mercadorias
IEA	Instituto de Economia Agrícola
IPI	Imposto sobre produtos industrializados
IR	Índice de Rentabilidade
NEI	Nova economia institucional
OEPAS	Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária
OMC	Organização Mundial de Comércio
PIF	Produção Integrada de Frutas
SAI	Sistema agroindustrial
SLCC	Suco de laranja concentrado congelado

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	Formulação do problema e objetivos.....	17
1.2	Justificativa.....	19
1.3	Hipóteses.....	21
1.4	Métodos, técnicas e forma de análise dos resultados.....	22
1.5	Estrutura do Trabalho.....	26
2	A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	27
2.1	Introdução.....	27
2.2	O arcabouço teórico da ECT.....	27
2.3	Pressupostos comportamentais.....	31
2.4	Variáveis transacionais e as formas de governança.....	34
2.5	O papel das instituições nas transações econômicas.....	44
3	ABORDAGENS SOBRE FORMAS PLURAIS DE GOVERNANÇA.....	50
3.1	Introdução.....	50
3.2	Explicações para a existência de formas plurais de governança.....	51
3.2.1	Diferentes atributos das transações.....	51

3.2.2	Formas plurais como uma situação transitória	52
3.2.3	Formas plurais estáveis.....	54
3.2.4	Considerações finais	59
4	CARACTERIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA.....	61
4.1	Introdução.....	61
4.2	O processo de formação e expansão do Complexo Agroindustrial Citrícola.....	61
4.3	A atual organização agroindustrial citrícola.....	71
4.3.1	O segmento agrícola	71
4.3.2	O segmento industrial processador de suco de laranja concentrado	79
4.3.3	Os <i>packing houses</i> (barracões)	87
4.4	As organizações de interesses do CAI citrícola e suas atuações	92
4.5	Considerações finais	95
5	ANÁLISE DAS FORMAS PLURAIS DE GOVERNANÇA NO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA.....	98
5.1	Introdução.....	98
5.2	Delimitação da amostra e definição da unidade e das variáveis de análise.....	100
5.3	Explicações para a adoção de formas plurais pelo produtor de laranja.....	104

5.3.1	Quantidade de laranja comercializada.....	110
5.3.2	Grau de participação do produtor em organização social.....	113
5.3.3	Nível de escolaridade do produtor.....	114
5.3.4	Tempo de transporte até o ponto de entrega da laranja	115
5.3.5	Preço médio recebido pelo produtor.....	116
5.3.6	Custos de Transação	117
5.4	Perfil dos produtores que empregam uma forma de governança e dos que empregam formas plurais	122
5.5	Análise do alinhamento entre os atributos das transações citrícolas e a governança empregada.....	125
5.5.1	Frequência das transações	127
5.5.2	Incerteza	128
5.5.3	Especificidades do ativo	132
5.5.4	Resultados e Interpretações	136
5.6	Considerações finais	139
	CONCLUSÕES.....	143
	REFERÊNCIAS	148
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PRODUTORES DE LARANJA - SAFRA 2003/04.....	158

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO A PRODUTORES QUE VENDEM LARANJA PARA MAIS DE UM COMPRADOR EMPREGANDO FORMAS DISTINTAS DE GOVERNANÇA - SAFRA 2007/08	186
--	------------

1 INTRODUÇÃO

1.1 Formulação do problema e objetivos

Para Sauvée (1995), o processo de tomada de decisão pelos agentes sobre a estrutura de governança é complexo e ainda não está totalmente compreendido. Analisando-se o grau de coordenação que cada estrutura oferece, verifica-se que essas governanças poderiam ser ordenadas em um *continuum* entre as formas extremas de mercado e de integração vertical, que seriam intercaladas por um conjunto de formas híbridas.

O emprego simultâneo de diferentes estruturas de governança para coordenar as transações de uma mesma firma – situação conhecida como formas plurais ou *mix* contratual na literatura - intriga a economia das organizações e, particularmente, a lógica da Economia dos Custos de Transação. Para essa perspectiva teórica, espera-se que a firma encontre uma única estrutura de governança alinhada às características de uma transação e ao ambiente institucional vigente.

Contudo, a melhor estratégia pode não ser simplesmente a escolha da forma mais eficiente¹, ou seja, aquela que minimiza custos de transação segundo a teoria de Williamson (1985), mas o estabelecimento de diversas formas (plurais), como mostram Rubin (1978), Gallini e Lutz (1992), Bradach (1997), Bradach e Eccles (1989), Lewin e Solomon (1999), Lafontaine e Shaw (1999), Bai e Tao (2000), Cliquet (2000), Sorenson e Sorensen (2001), dentre outros.

Para esses autores, várias são as razões que levam à ocorrência de formas plurais de coordenação. Alguns defendem que essa estratégia permite minimizar a soma dos custos de produção e dos custos de transação. Outros defendem que a operação simultânea em vários canais e o emprego de diferentes estruturas de governança permite ao ator econômico combinar estratégias para aproveitar o melhor de cada estrutura (como obter maior rentabilidade num canal e garantia de escoamento de grande parte da produção em outro) e, também, beneficiá-lo da complementaridade existente entre as diferentes estruturas (como

¹ A lógica do arranjo mais eficiente deriva da economia neoclássica, onde as firmas menos eficientes são eliminadas pelas mais eficientes.

adquirir um tipo de informação em uma que é relevante para a eficiência da outra, garantir qualidade do produto em uma e melhor preço em outra).

As características ou objetivos da contraparte da transação – o comprador – também podem fornecer explicações importantes para a ocorrência de formas plurais. Quando esse agente, por exemplo, quer obter maior flexibilidade para enfrentar incerteza quanto ao suprimento (quantidade) e à qualidade da fruta, forçando a adoção de governanças distintas nas negociações com seus fornecedores.

Particularmente nos complexos agroindustriais, a comercialização de produtos perecíveis coloca desafios como atender as preferências diversas do consumidor final com uma produção que é incerta em quantidade e qualidade, submetendo as transações à extrema incerteza e a coordenação à crescente complexidade, aspectos que, segundo Brousseau e Codron (1997), trazem assuntos interessantes de governança para esse segmento. No sistema agroindustrial citrícola, caso escolhido para a análise empírica, é possível verificar situações em que o mesmo produtor emprega, simultaneamente, formas distintas de governança nas transações com os diversos agentes dos canais de distribuição (processadora de suco, barracões, varejistas, intermediários, mercado institucional e consumidor final)². As formas empregadas vão desde o mercado, passando pelos contratos de curto, médio e longo prazo e pela quase-integração, através o *tool processing* (formas híbridas), indo até a integração vertical, onde alguns produtores são proprietários de barracões.

Nesse contexto, o objetivo principal deste trabalho é identificar os fatores que explicam a decisão do produtor de laranja da microrregião de Bebedouro em vender para diferentes compradores empregando governanças distintas, ou seja, explicar os motivos para a existência de formas plurais.

Para atender ao objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram delineados:

- a) Traçar um perfil do produtor que emprega formas plurais e compará-lo com aquele que emprega uma forma única de governança;
- b) Verificar se essas formas de coordenação estão alinhadas aos atributos das transações realizadas, conforme propõe a teoria da Economia dos Custos de Transação;
- c) Verificar a estabilidade dos mecanismos de governança adotados.

² Apesar de haver uma predominância das vendas de laranja para indústria processadora, Neves & Marino (2002) mostram que, no ano de 2001, 16% da laranja produzida em São Paulo foi comercializada em outros canais do mercado interno, sendo que em 1999 esse percentual chegou a atingir 28,4%. Os mesmos autores mostram que, entre 1991 e 2001 o percentual de laranja cultivada em São Paulo e comercializada em outros canais (sem ser o processamento) variou entre 11% e 28%.

Através do mapeamento das características de 120 produtores de laranja da microrregião de Bebedouro (que engloba os municípios de Bebedouro, Monte Azul Paulista e Pirangi), da análise das transações realizadas com as empresas processadoras, barracões, intermediários, varejistas, membros do mercado institucional e consumidor final e da identificação das formas de governança empregadas, será possível responder à seguinte questão: “quais elementos explicam a opção por diferentes compradores na venda de laranja *in natura* e, em particular, o emprego de formas plurais de governança para coordenar essas transações?”

O arcabouço teórico que fundamenta o trabalho é o da Economia Institucional, sobretudo o tópico da Economia dos Custos de Transação. Essa abordagem, que nasceu com os conceitos de Coase (1937) em seu trabalho “*The nature of the firm*” e foi aprofundada e difundida por Williamson (1985, 1996), permitiu avanços em estudos empíricos onde o objetivo fundamental é identificar a estrutura de governança mais eficiente, ou seja, aquela alinhada a certas características da transação e capaz de minimizar os custos de transação.

O trabalho também apresenta as contribuições de autores da Economia das Organizações que explicam a coexistência de arranjos dentro de uma mesma firma, em redes de franquias, em sistemas agroindustriais e em canais de distribuição, dando o suporte teórico necessário para a análise empírica a ser realizada no Complexo Agroindustrial Citrícola.

1.2 Justificativa

A teoria econômica explica muito bem a escolha, por parte de uma firma, do canal de comercialização e da estrutura de governança mais eficiente, porém, explica muito pouco por que essa mesma firma utiliza, de forma simultânea, mais de um canal de distribuição para escoar sua produção e, em particular, mais de uma estrutura de governança para coordenar as transações. Esse questionamento é que motivou o presente trabalho.

Portanto, o tema escolhido para esse estudo – “formas plurais ou *mix* contratual” - é um ponto não pacificado na literatura. Mais do que sua importância para um setor específico, no caso, o da laranja, a grande relevância está no fato da teoria não apresentar explicações satisfatórias ou pelo menos universalmente aceitas para essa questão.

A identificação das razões que levam uma firma a empregar formas plurais ou simultâneas é, também, de fundamental importância para compreender a coordenação numa

cadeia produtiva, principalmente considerando que uma grande variedade de arranjos institucionais tem sido empregada pelos atores que integram algumas cadeias. Segundo Zylbersztajn (1995), arranjos como os contratos de fornecimento de longo prazo, subcontratação de fornecedores de produtos e serviços, condomínios industriais onde fornecedores operam dentro das instalações do cliente, contratos de franquia, contratos de exclusividade de canal, entre outros, estão tornando as transações via mercado cada vez menos freqüentes.

No âmbito do agronegócio, a questão da coordenação tem especial interesse, considerando a tendência, verificada nos últimos anos, de estreitamento das relações entre as diversas etapas produtivas. As crescentes exigências do consumidor de alimentos em relação à variedade, qualidade e segurança dos produtos, contrapostas com a incerteza climática, com os aspectos intrínsecos de sazonalidade e perecibilidade da produção agrícola, aumentam o desafio dos atores em torno da coordenação de cada cadeia agroindustrial.

Neste contexto, torna-se relevante o entendimento das transações citrícolas e o mapeamento dos mecanismos de coordenação empregados simultaneamente pelos citricultores, seja com o objetivo de reduzir os custos de transação, amenizar os riscos nas negociações ou de aproveitar o que cada mecanismo tem de bom, explorando suas complementaridades. No contexto das relações citrícolas, é importante lembrar que o processo de integração vertical da indústria de suco em direção à produção agrícola e o fim do contrato-padrão aumentaram a complexidade das relações neste complexo agroindustrial, alterando as condições da negociação entre os agentes produtivos e impondo novas formas contratuais de compra e venda de laranja. Esses fatores aumentaram o poder de barganha da indústria de suco nas transações com os citricultores, limitando o conjunto de formas de coordenação disponíveis para esse agente.

A escolha do complexo agroindustrial citrícola para análise justifica-se pela sua grande importância para a economia brasileira. Gerando divisas da ordem de US\$ 1,2 bilhão por ano com exportações (SECEX, 2006), o Brasil detém mais de 30% da produção mundial de laranja e cerca de 80% do mercado internacional de suco de laranja concentrado e congelado. Dessa forma, o preço internacional desta *commodity* (suco de laranja concentrado e congelado) influencia os arranjos organizacionais do sistema citrícola brasileiro, sendo a negociação das indústrias de suco nacionais com os produtores de laranja um ponto essencial. De acordo com Neves e Lopes (2005), em 1999, o sistema agroindustrial citrícola no Estado de São Paulo movimentou recursos financeiros na ordem de US\$ 3,8 bilhões, sendo a produção primária (laranja) responsável por 24% deste valor.

A escolha da região de Bebedouro para a aplicação da pesquisa é justificada pelo fato de se tratar de um território que representa toda a diversidade econômica, política, organizacional e tecnológica do complexo agroindustrial citrícola paulista, com seus tipos de atores e transações. A microrregião de Bebedouro está localizada na principal região citrícola do Estado de São Paulo, a região de Barretos, que é responsável por cerca de 14% da produção de laranja do Estado, 16% das árvores desta fruta e 6 das 15 unidades industriais processadoras de suco (IEA, 2006). Além da produção (com pomares novos e velhos), as principais relações tecnológicas, organizacionais e políticas situam-se nesta área do cinturão citrícola paulista, onde estão localizados sindicatos e várias associações de citricultores (incluindo a mais representativa atualmente, que é a Associtrus) e empresas processadoras (incluindo as grandes exportadoras Citrosuco, Cutrale e Dreyfuss). Sendo a unidade de análise do presente trabalho a transação, nesta região encontram-se todos os tipos de transações presentes no cinturão citrícola brasileiro, quais sejam: transações de venda de laranja para todos os atores da distribuição, com diferentes características, atributos e custos.

Os resultados dessa pesquisa contribuem para os tomadores de decisão, para os pesquisadores em economia das organizações e para os agentes de políticas públicas melhorarem a questão da organização e da coordenação no segmento agricultura – canais de distribuição, promovendo o desenvolvimento dos citricultores, que constantemente têm sido excluídos da atividade de produção de laranja e das arenas de negociação setorial.

1.2 Hipóteses

Com base na literatura de formas plurais, as seguintes hipóteses serão testadas para o caso empírico do complexo agroindustrial citrícola:

a) Os compradores de diferentes canais de distribuição da laranja apresentam necessidades específicas em relação às características do produto transacionado (como quantidade, qualidade, variedade, localização etc.), levando à adoção de formas de governança distintas nas negociações com os citricultores;

b) Diferenças em pelo menos um dos atributos das transações realizadas entre o produtor de laranja e os compradores (especificidade de ativos, frequência e incerteza) explicam a ocorrência de formas plurais de governança;

c) O emprego de formas plurais de governança é uma estratégia que permite ao citricultor aproveitar o melhor de cada forma, reduzindo os custos na sua totalidade e produzindo resultados maiores que os obtidos com o emprego de uma única forma;

d) A coexistência de governanças distintas não é uma situação transitória onde o produtor está em busca de um arranjo mais eficiente. Existe, sim, estabilidade desses arranjos ao longo do tempo.

1.3 Métodos, técnicas e forma de análise dos resultados

Dentre os níveis de pesquisa abordados por Gil (1987), o explicativo é considerado o mais indicado para este trabalho, pois tem o objetivo primordial de identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (a coexistência de várias formas de governança para coordenar as transações de venda de laranja). Para o autor, esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Contudo, para a identificação dos fatores que explicam determinado fenômeno é preciso, antes de tudo, detalhá-los, sendo a descrição desses fatores a primeira etapa a ser cumprida.

A pesquisa será delineada com base no tipo “levantamento de dados”, definida da seguinte forma por Gil (1987):

“As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”. (GIL, 1987, p.76)

A primeira etapa no desenvolvimento da tese decorreu da realização de uma revisão bibliográfica da Economia Institucional, da Economia das Organizações e do Complexo Agroindustrial Citrícola. Esta revisão esteve apoiada no levantamento em fontes secundárias de dados bibliográficos (livros, artigos, revistas, trabalhos acadêmicos, jornais, informações de órgãos governamentais e de associações de interesses), dados documentais e dados estatísticos publicados (IBGE, IEA, SECEX, ABECITRUS etc.).

Para a execução da parte empírica, o trabalho utilizou as informações colhidas na pesquisa de campo junto a uma amostra de 120 citricultores localizados na microrregião de Bebedouro (que engloba os municípios de Bebedouro, Monte Azul Paulista e Pirangi), onde foram encontrados todos os aspectos do cinturão citrícola, quais sejam: pomares novos e velhos, várias indústrias processadoras e associações de citricultores, prestadores de serviços e produtores que vendem para todos os canais de distribuição.

Essa amostra de 120 produtores representa 10% do número total de citricultores da região selecionada. O critério para a escolha dos produtores foi a **área total da propriedade agrícola** e não a quantidade produzida, pois grandes produtores podem produzir pequenas quantidades, em função de estratégias previamente definidas. Os dados de área total das propriedades foram obtidos a partir do Censo Agrícola de 1995/1996, a fonte disponível mais recente e confiável.

A definição da amostra, de acordo com a área da propriedade, está apresentada na tabela 1. Pelo Censo Agrícola de 1995/96, havia um total de 1.230 produtores na região analisada, sendo 442 considerados pequenos, 586 médios e 202 grandes.

TABELA 1 - Definição da amostra de produtores

Área (ha)	Bebedouro			Monte Azul			Pirangi			Total		
	No de produt.	Amostra	%	No de produt.	Amostra	%	No de produt.	Amostra	%	No de produt.	Amostra	%
< 20	191	19	10	116	11	9	135	13	10	442	43	10
20 a 100	242	24	10	169	16	9	175	17	10	586	57	10
> 100	107	10	9	63	6	10	32	3	9	202	19	9
Total	540	53	10	348	34	10	342	33	10	1230	120	10

Fonte: elaborado a partir de dados do Censo Agrícola de 1995/96.

A aplicação de um questionário estruturado a estes produtores (ver Apêndice A), que se deu no período de outubro/03 a setembro/04 durante a execução do projeto “Políticas Públicas, Custo de Transação e Acesso aos Mercados de Cadeias de Commodities” (publicado por Souza Filho e Paulillo (2004)), teve como objetivo captar vários dados que foram comparados para dois grupos de produtores (sub-amostras): 1) aqueles que empregam uma forma “singular” de governança para coordenar as transações de venda de laranja para vários compradores e 2) aqueles que adotam formas “plurais” nessas transações. Os dados obtidos na pesquisa de campo, que permitiram construir variáveis explicativas para entender a ocorrência de formas plurais, foram os seguintes:

- a) **Características das transações:** quantidade comercializada de laranja (escala); preço médio recebido pelo produtor; tempo de transporte da propriedade até o ponto de entrega da laranja e custos de transação;
- b) **Características do produtor:** grau de participação do produtor em organização social e nível de escolaridade (em anos estudo).

Durante os meses de setembro e outubro de 2007 novamente se voltou a campo, onde foram realizadas entrevistas com base num segundo questionário estruturado (ver Apêndice B) somente junto aos produtores que empregaram o *mix* contratual, visando, sobretudo, atender ao último objetivo específico do trabalho - verificar a estabilidade (permanência) ou não dos mecanismos de governança adotados pelos produtores plurais.

Para atender aos objetivos da tese, serão apresentadas as Estatísticas Descritivas dos produtores (cálculo de frequência, média, máximo, mínimo e desvio-padrão), com a realização de testes de hipóteses para a verificação de diferenças estatísticas entre grupos analisados. Também foram elaboradas regressões utilizando dois modelos para avaliar a consistência das estimações: o Modelo LOGIT e o PROBIT, onde a variável dependente foi modelada como uma ocorrência binária, sendo (1) para sim, o produtor adota formas plurais de governança e (0) para não, o produtor não adota formas plurais. O procedimento usado e as explicações sobre as variáveis serão melhor detalhados no quinto capítulo desse trabalho.

Em relação ao teste de hipóteses, trata-se de um método estatístico que tem como objetivo fornecer ferramentas que nos permitam validar ou refutar uma hipótese através dos resultados da amostra. (BUSSAB e MORETTIN, 1993) Para esta tese, foram realizados testes de hipóteses para médias e para proporções, sendo o teste T utilizado no primeiro caso e o teste Z no segundo. O teste T verifica a igualdade entre médias populacionais a partir de médias amostrais, analisando a veracidade da hipótese nula ($H_0: \mu_1 = \mu_2$). Já o teste Z verifica a igualdade entre proporções populacionais, a partir de proporções amostrais ($H_0: \rho_1 = \rho_2$).

Na pesquisa bibliográfica do complexo agroindustrial citrícola e também na pesquisa de campo realizada junto aos produtores, foram coletadas informações que permitiram identificar quais são as especificidades envolvidas na produção de laranja, a frequência das transações e as percepções dos produtores quanto à incerteza e outros possíveis entraves à efetivação das transações, bem como a descrição das formas de governança empregadas. De posse dessas informações, foi possível verificar se a estrutura de governança escolhida está alinhada às características das transações, conforme propõe o corpo teórico da Economia dos Custos de Transação.

Para a mensuração dos custos de transação, esses custos foram divididos em cinco tipos:

a) *Custo de negociar*: são os custos monetários que o citricultor tem para negociar os termos da transação, como preço, qualidade, quantidade, condições de transporte, termos de pagamento etc. Neste item entram gastos com transporte, ligações telefônicas etc.;

b) *Custo monetário de fazer cumprir o contrato por transação*: gasto monetário que o citricultor teve para o comprador das laranjas cumprir o contrato (gastos com telefone, transporte, advogados etc.).

c) *Custo de oportunidade do tempo*: trata-se do custo despendido na negociação das transações (*ex ante*) e aquele necessário para fazer cumprir o contrato (*ex post*). Este custo corresponde a uma estimativa do valor monetário do tempo gasto pelo produtor rural para realizar ajustes dos termos de negociação e para forçar o cumprimento do acordo. Considera-se que os custos de negociação e monitoramento não podem ser resumidos a gastos efetivos em dinheiro; devem incluir também o tempo consumido para exercer essas funções. O custo de oportunidade do tempo foi então calculado proporcionalmente, de acordo com a média do valor de um dia de trabalho dos produtores de laranja na região analisada;

d) *Custo de oportunidade do dinheiro*: é representado pelo atraso no pagamento do dinheiro recebido pelo produtor de laranja. Para tanto, foi feita uma estimativa do custo de oportunidade do dinheiro, tendo como base a taxa média de juros para o ano de 2003.

O primeiro tipo de custo é considerado um custo *ex ante*, ou seja, anterior à transação, se referindo aos custos necessários a coleta de informações, negociação, redação do contrato e elaboração de salvaguardas contratuais, visando minimizar eventuais lacunas que levem a atitude oportunista das partes. O segundo e o quarto tipo de custos são *ex post* às transações, ou seja, dizem respeito aos possíveis custos de adaptações às cláusulas inicialmente acordadas e os custos de rompimento contratual, em função de falhas, erros atitude oportunista de uma das partes.

Portanto, tendo em vista os objetivos propostos, a pesquisa enquadra-se, ao mesmo tempo, em quantitativa e qualitativa, pois as informações dos produtores e das transações realizadas serão tratadas e interpretadas mediante o emprego de procedimentos estatísticos para explicar a ocorrência de formas plurais de governança na venda de laranja para diversos compradores.

1.4 Estrutura do Trabalho

Seguindo essa introdução, o próximo capítulo faz uma revisão do referencial teórico que fundamenta o trabalho, apresentando os conceitos fundamentais da Nova Economia Institucional e do seu principal tópico, a Economia dos Custos de Transação. São tratados os pressupostos comportamentais que embasam essa teoria; as dimensões das transações que devem ser consideradas na escolha da estrutura de governança eficiente e a influência das macroinstituições na governança.

O terceiro capítulo apresenta as principais contribuições de autores da Economia das Organizações para explicar a coexistência de governanças distintas dentro de uma mesma firma em redes de franquias, em sistemas agroindustriais e em canais de distribuição, dando o suporte teórico necessário para a análise empírica a ser realizada no Complexo Agroindustrial Citrícola.

O quarto capítulo consiste na delimitação do Complexo Agroindustrial Citrícola do ponto de vista de organização agroindustrial e política, apresentando um apanhado histórico sobre a constituição e o desenvolvimento deste CAI, alguns indicadores para caracterizar a produção dos segmentos agrícola, de processamento e de distribuição de frutas *in natura* em termos de estrutura de mercado e breves considerações sobre a organização política dos atores.

O quinto capítulo analisa as transações entre citricultores e os compradores de laranja (indústria de suco e canais de venda da fruta *in natura*) na região selecionada, apresentando explicações para o mesmo produtor empregar formas distintas de governanças.

O trabalho se encerra com a apresentação das conclusões.

2 A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

2.1 Introdução

Esse capítulo apresenta o arcabouço da Economia dos Custos de Transação, que tem como principal objetivo estudar o custo das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional. Serão discutidos os pressupostos comportamentais que embasam a ECT, com destaque para o princípio da racionalidade limitada dos agentes econômicos e do oportunismo, mostrando também que a assimetria de informação entre os agentes que transacionam tem efeito sobre a escolha da forma de coordenação. Os atributos das transações, as formas de governança e a importância do ambiente institucional para a escolha dessa governança também são abordados, com destaque para a questão da adaptabilidade dos atores.

2.2 O arcabouço teórico da ECT

A transação como unidade de análise é um recurso científico relativamente recente na área da economia. O conceito de transação é definido por Williamson (1993) como a transformação de um bem ao longo de interfaces tecnologicamente separáveis. Já Zylbersztajn (1995), entende as transações como trocas de direitos de propriedade associadas a bens ou serviços.

“Quando pessoas percebem que o que elas querem é mais valioso do que o que elas têm (...)” (BARZEL, 1982, p.27), tomam lugar em qualquer instante do tempo e em qualquer lugar do espaço as transações.

Contudo, como essas transações podem assumir uma variedade de formas, faz-se necessário um arcabouço completamente sistematizado para que os propósitos dessas transações sejam cumpridos. É nesse contexto que cresce a importância das instituições que permitem coordenar as transações econômicas, mostrando os limites dos modos de análise tradicionais e impulsionando os estudos da Economia dos Custos de Transação (ECT), o

tópico mais conhecido da Nova Economia Institucional (NEI). As transações, segundo essas abordagens, sempre serão analisadas de modo dual, isto é, tomando-se dois agentes em negociação, aquele que compra e aquele que vende.

O arcabouço teórico da NEI aprofunda o conceito geral da firma, agora como um complexo de contratos regendo transações internas, tornando sua análise mais complexa, pois considera que os agentes econômicos se interagem visando reduzir não somente os custos ligados à produção, como pregava a economia ortodoxa, mas também aqueles ligados às transações. Esse novo corpo de conhecimento, que teve suas primeiras contribuições na década de 30, suplanta a preocupação até então dedicada à tecnologia e ao estado da produção, introduzindo custos comparativos de planejar, adaptar e monitorar tarefas sob diferentes formas organizacionais.

“A preocupação passa a ser, portanto, com a eficiência organizacional dos atores, isto é, com a escolha da melhor forma organizacional (aquela que economiza custos de transação) e não apenas com a eficiência alocativa”. (WILLIAMSON, 1991, p. 271).

A primeira contribuição ao desenvolvimento da Economia dos Custos de Transação foi de Commons (1934), que reconheceu a transação como a unidade de análise econômica e que há uma variedade de estruturas de coordenação que podem mediar a troca de bens e serviços entre firmas, harmonizando as relações entre as partes.

Uma das mais importantes contribuições à ECT foi, sem dúvida, de Coase (1937), que procurando entender a origem e os limites da firma, ou seja, quais atividades deveriam ser produzidas pela própria firma e quais deveriam ser designadas a terceiros, passou a considerá-la como uma forma de coordenação das transações dos agentes econômicos alternativa ao mercado, que nem sempre funciona como um coordenador perfeito da produção.

As idéias de Coase (1937) representaram um avanço para os estudos econômicos, já que até então a firma era conhecida como uma função produção, onde os insumos eram transformados em produtos finais. Na visão neoclássica, a firma era uma entidade otimizadora, totalmente indiferente à sua estrutura interna e aos condicionantes do ambiente, exceto aos preços.

Para o autor, o estabelecimento da firma, agora representada por um complexo de contratos³ regendo transações internas, se dá porque há custos para os atores usarem o mecanismo de preços para organizar a produção, sendo que este custo está relacionado a descobrir qual a relevância dos preços. Assim, a escolha do mecanismo de coordenação a ser utilizado (firma ou mercado) depende dos custos incorridos, ou seja, dos custos de descobrir os preços vigentes no mercado (de coleta de informações), dos custos de negociação, estabelecimento de um contrato e dos custos necessários para realizar inspeções necessárias para assegurar que os termos do contrato estão sendo observados. O autor denominou estes custos de custos de transação e são eles que explicam, então, a existência das firmas.

Embora Coase (op. cit.) centre sua análise em duas formas de coordenação dos agentes econômicos – mercado e firma, ele sempre reconheceu a existência das formas contratuais, porém, estas foram mais desenvolvidas por outros autores. Deve-se ressaltar que variadas formas de coordenação híbridas são delineadas, como redes, arranjos produtivos locais e distritos industriais etc., porém estas também foram explicadas por autores institucionalistas que desenvolveram análises mais complexas, como Powell (1990), Fukuyama (1999), Dowding (1995) e Menard (2004).

Dentre as contribuições do autor à NEI estão: a) a incorporação do problema das restrições às transações econômicas, cujos custos não podem ser negligenciados; b) a incorporação de elementos antes exógenos à análise, como os direitos de propriedade e os mecanismos de governança das transações e, c) a idéia de que a governança é o caminho para que a ordem seja alcançada numa relação onde conflitos potenciais ameaçam desfazer oportunidades de realizar ganhos mútuos. Portanto, o que o autor fez foi mostrar a importância da estrutura institucional para o funcionamento do sistema econômico. (COASE, 1991, p. 34-38)

A idéia genérica de Coase sobre as formas organizacionais e sua definição restrita de custos de transação, foi aprofundada e desenvolvida por outros autores, como Arrow, Demsetz, Alchian, Akerloff, Klein, Simon, Barnard, Hayek, Cheung e Williamson. Estes procuraram explicar como surgem os arranjos organizacionais, o processo de adaptação destes arranjos às mudanças no ambiente econômico e procuraram definir custos de transação de maneira mais completa, fornecendo os pilares da ECT.

³ Essa idéia da firma como um nexo de contratos foi expandida para a cadeia produtiva ou cadeia de suprimentos por Zylbersztajn e Farina (1999), que entende os arranjos verticais nas cadeias como subsistemas estritamente coordenados.

Além dos custos de negociação e de estabelecimento de um contrato, há custos após o estabelecimento do contrato (*ex post*), como os relacionados ao monitoramento das cláusulas previamente determinadas e os custos necessários para o cumprimento das regras do jogo. Considerando estes aspectos, Cheung apud Azevedo (1997) define custos de transação como os custos de elaboração e negociação dos contratos; mensuração e fiscalização de direitos de propriedade; monitoramento do desempenho e organização das atividades.

Portanto, os custos envolvidos em diferentes transações podem ser divididos em *ex ante* e *ex post* (WILLIAMSON, 1985, p.30-32). Os *ex ante*, ou seja, anteriores às transações, referem-se aos custos necessários à coleta de informações, à negociação, à redação do contrato e à elaboração de salvaguardas contratuais, de forma a minimizar eventuais lacunas que incitem a atitude oportunista das partes. Os custos *ex post* às transações dizem respeito aos possíveis custos de adaptações às cláusulas inicialmente acordadas e os custos de rompimento contratual, em função de falhas, erros atitude oportunista de uma das partes. Existe uma interdependência entre estes custos, devendo ser considerados de forma simultânea e não seqüencial.

North (1990, p.10-12) define os custos de transação como “os custos inerentes ao processo de troca, necessários para avaliar o desempenho, fiscalizar o cumprimento dos contratos e executá-los”. Assim, quando advogados, banqueiros, contadores, gerentes e políticos entram na operação e na coordenação de qualquer sistema econômico, passa a existir custos de transação. Segundo o autor, estes custos dependem dos atributos físicos dos bens e serviços transacionados (tamanho, cor, localização, qualidade), do desempenho dos agentes, dos direitos de propriedade incluídos na troca (direito de uso, de derivar renda e de excluir outros) e do tamanho do mercado (que determina se a troca é pessoal ou impessoal).

Há poucos trabalhos que estimam custos de transação, o que é explicado por Benhan e Benhan (1998) pelos seguintes fatores: a) falta de uma terminologia comum na definição dos custos de transação; b) custos de transação e custos de produção são determinados conjuntamente e a identificação de cada um não é simples de ser realizada; c) falta de informações sobre custos de uma negociação que não ocorreu; d) diferentes agentes de uma mesma sociedade, ou seja, em um mesmo ambiente institucional, podem apresentar distintos custos de transação, em função das relações sociais, grupos étnicos e poder político.

As críticas em relação aos custos de transação, que explicam porque a teoria de Coase demorou tanto tempo para ser aceita e aplicada (cerca de 30 anos), dizem respeito ao fato desses custos não serem facilmente observáveis e mensuráveis, pois alguns elementos das transações são tácitos e seus custos não explícitos. Williamson (1985, p.32) argumenta que os

custos de transação evoluem sempre em uma forma institucional, sendo importante compará-los entre diferentes estruturas de governança e não apenas mensurá-los.

A metodologia de mensuração dos custos de transação utilizada nesta tese seguirá as etapas sugeridas por Benhan e Benahn (1998), onde parte-se da identificação de uma ou mais transações a serem analisadas em detalhes; mensuram-se os custos efetivos de negociação e monitoramento e, também, o custo do tempo e do dinheiro empregado para que estas transações sejam efetivadas.

Como as informações necessárias para a mensuração destes custos não são facilmente encontradas no mercado, os dados foram obtidos através dos questionários (levantamento de dados) aplicados aos 120 produtores de laranja da microrregião de Bebedouro-SP.

2.3 Pressupostos comportamentais

O ponto de partida para a existência de custos de transação é o reconhecimento de que os agentes econômicos são racionais, porém limitadamente, e oportunistas. Estes dois pressupostos comportamentais explicam porque é tão custoso transacionar.

O reconhecimento de que a capacidade cognitiva dos agentes é limitada, ou seja, de que o entendimento é um recurso escasso (SIMON, 1978), opõe-se ao pressuposto comportamental pregado pela ortodoxia econômica - o da racionalidade ilimitada dos agentes econômicos. Na visão neoclássica, os consumidores decodificam todas as informações a respeito dos atributos dos bens transacionados sem dificuldades, sendo capazes de escolher “racionalmente” entre grupos alternativos de bens. Conforme ressalta Zylbersztajn (1995):

[...] “a figura mítica Marshalliana do “leiloeiro” resolveria o problema do equilíbrio dos mercados a custo zero. Para o autor, a principal contribuição da ECT foi a morte desse “leiloeiro”, que como num toque de mágica trazia à tona quais os preços prevaletentes no sistema após o seu desequilíbrio”. (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 14)

Segundo Simon (1978), a racionalidade limitada dos indivíduos induz à incapacidade das partes em prever todas as contingências futuras relacionadas a uma

transação, tornando os contratos incompletos⁴. Mas, embora incompletos, os contratos serão possíveis, desde que os agentes não sejam dotados de oportunismo (busca pelo interesse próprio).

Num contexto marcado pela limitação da competência ou cognição, uma das partes envolvidas na transação pode possuir alguma informação privada, não adquirível pela outra parte sem custos. Neste caso, os agentes podem utilizar-se dessa informação em benefício próprio, abrindo espaço para o comportamento aético, ou seja, o interesse próprio das partes que realizam uma transação – o oportunismo – que complica os problemas de organização econômica.

Há basicamente duas formas de oportunismo, de acordo com Willianson (1985): oportunismo *ex ante* – onde uma parte da transação age aeticamente antes de se efetivar a transação – e o oportunismo *ex post* – em que o comportamento aético se verifica durante a vigência do contrato. Estes tipos de oportunismo deram origem aos conceitos de *moral hazard* e de seleção adversa desenvolvidos por Arrow (1968) e Akerloff (1970).

O termo *moral hazard* aplica-se ao comportamento pós-contratual, onde uma parte da transação possui uma informação privada e dela pode tirar proveito em prejuízo da outra parte. Dois tipos de *moral hazard* são diferenciados, a informação oculta e a ação oculta. No primeiro tipo, as ações dos Agentes são observáveis e verificáveis pelo Principal, mas uma informação relevante ao resultado final é adquirida e mantida pelo Agente. Já na ação oculta, as ações do Agente não são observáveis ou verificáveis pelo Principal. Segundo Azevedo (1997), as duas situações podem estar presentes, ao mesmo tempo, numa transação dual.

A seleção adversa refere-se ao comportamento pré-contratual, ou seja, à adesão ou não a uma determinada transação num ambiente caracterizado pela assimetria informacional entre as partes. De acordo com Milgron & Roberts (1992), trata-se de um problema de oportunismo relacionado às informações privadas que agentes possuem mesmo antes da formalização contratual, impossibilitando o principal de determinar com precisão se o agente utilizou-se das ações que melhor atendem seus interesses. As transações sujeitas ao oportunismo *ex post* se beneficiarão se puderem ser elaboradas salvaguardas apropriadas *ex-ante*, o que traz custos.

⁴ Schwartz e Tirole apud Neves (2003), apresentam quatro outras causas que explicam a incompletude dos contratos: a) contratos podem ser vagos ou podem ter palavras ambíguas que torna difícil sua verificação; b) uma das partes envolvidas na transação não-intencionalmente falha em algum aspecto; c) o custo de fazer o contrato excede o custo de resolver problemas futuros e, d) a complexidade crescente dos produtos e atributos também traz incompletude dos contratos.

O pressuposto colocado pela ECT não é de que todos os indivíduos agem sempre oportunisticamente, tendo em vista que o auto-interesse pode ser buscado de maneira não oportunista. Contudo, basta que algum indivíduo tenha a possibilidade de agir aeticamente para que os contratos fiquem expostos a ações que demandam monitoramento, o que também eleva os custos de transação.

Quando não há oportunismo, segundo Williamson (1985), as transações não estão sujeitas à incerteza, revelação incompleta e distorcida da informação, esforço premeditado para equivocar, ocultar, ofuscar ou confundir a outra parte e todo comportamento pode ser governado por regras, por meio das quais as partes aceitam a limitação de ações de maximização conjunta do benefício.

A assimetria informacional é, portanto, uma forte ameaça à eficiência de qualquer transação na economia capitalista, porque não permite que a informação seja transmitida. De acordo com Azevedo (1997), citando Barzel, há basicamente três tipos de produtos: a) aqueles onde todas as informações relevantes para a transação estão disponíveis antes do acordo de troca; b) aqueles onde algumas informações relevantes só podem ser obtidas após a efetivação da troca ou consumo (caso dos produtos agrícolas) e, c) aqueles onde as informações relevantes para a transação não são obtidas nem após o consumo do produto (caso dos bens de crença).

Para reger transações que envolvem o primeiro tipo de produto, o mercado *spot* pode tranquilamente ser empregado, já que não há assimetria de informação. Já no caso do segundo tipo de produto, os atributos intrínsecos e os problemas de mensuração de informação⁵ exigem uma forma de coordenação que sinalize adequadamente as informações relevantes, como é o caso do contrato. O mecanismo de mercado não poderia ser empregado porque é a forma de coordenação mais sensível aos problemas derivados da assimetria de informação, principalmente num ambiente de incerteza, pois não há controle sobre as transações.

Assim, a racionalidade limitada dos agentes torna os mercados incompletos e imperfeitos, acarretando custos de transação que decorrem dos altos custos de informação e do fato de as partes deterem informações de forma assimétrica (NORTH, 1990, p. 17-18). Por

⁵ Há um ramo na agenda de pesquisa da Economia dos Custos de Transação que se preocupa em mensurar os atributos dos produtos transacionados, denominada “*measurement*”, sendo Barzel (1982) a principal referência. O autor argumenta que tanto o vendedor quanto o comprador querem medir os atributos do produto objeto da transação. O primeiro para assegurar que não está dando mais e o segundo (o comprador) para garantir que não está comprando menos. O processo de buscar informações que permitam medir os atributos de um bem transacionado é bastante custoso e o erro nessa medida permite manipulações, o que requer salvaguardas (que aumenta os custos de transação).

isso, formas organizacionais ou mecanismos de coordenação específicos são necessários para que a transmissão da informação ocorra. Nas transações que envolvem produtos da terceira classificação de Azevedo (1997), as informações só se tornam críveis se for possível verificar, controlar e monitorar o processo produtivo do bem, o que torna o mecanismo de integração vertical o mais indicado.

A estrutura de governança eficiente para regular as transações entre atores seria, então, aquela capaz de minimizar esses custos (*ex ante e ex post*) para cada ator, promover maior coordenação entre eles e mais rápida adaptação às modificações no ambiente institucional, tecnológico e organizacional. Assim, os trabalhos no âmbito da Economia dos Custos de Transação vão examinar os custos comparativos de planejar, adaptar e monitorar tarefas em estruturas de governança alternativas.

Em resumo, os pressupostos adotados pela ECT são de que custos de transação existem e são diferentes de zero, o ambiente institucional não é neutro e é sujeito a análise e, por último, os indivíduos são racionalmente limitados e podem agir de forma oportunista.

2.4 Variáveis transacionais e as formas de governança

Williamson (1991) distingue três formas básicas de governança das transações: a) mercado ou *spot*; b) formas híbridas ou contratuais e c) hierarquia ou integração vertical. Para o autor, há razões econômicas racionais para organizar algumas transações de uma maneira e outras transações de outra maneira, sendo que a governança adequada tem que ser capaz de resolver o conflito entre as partes e, também, de impedir ou atenuar conflitos potenciais.

Neste contexto, o autor considera que estruturas eficientes de governança, ou seja, aquelas economizadoras de custos de transação são resultados do alinhamento destas aos atributos das transações, sob condições de racionalidade limitada dos agentes e oportunismo. Os atributos fundamentais das transações são: a) especificidades dos ativos envolvidos, b) incerteza à qual as transações estão submetidas e, c) frequência com que se realizam as transações.

A especificidade do ativo, que representam o mais importante indutor da forma de governança, pode ser assim descrita:

“Investimentos duráveis que se realizam em apoio a transações particulares, cujo custo de oportunidade é muito menor nos melhores usos alternativos para usuários alternativos se a transação original termina prematuramente”. (WILLIAMSON, 1985, p.65)

Portanto, são ativos de propósitos especiais, e não gerais, que não podem ser utilizados de forma alternativa sem uma perda considerável de valor. A especificidade, segundo Azevedo (1996), expressa a magnitude do valor que é dependente da continuidade da transação à qual ele é específico. Assim quanto maior as especificidades, maiores serão os riscos e problemas de adaptação.

Williamson (1991, p. 275) distingue seis tipos de especificidades, descritos a seguir:

a) *Especificidade locacional*: refere-se à redução nos custos de transporte e armazenagem através da localização estratégica entre firmas de uma mesma cadeia produtiva (Ex: localização próxima de clientes, centros de distribuição ou de fontes de recursos naturais como água, energia e matéria-prima);

b) *Especificidade de ativos físicos*: quando são requeridos instrumentos ou equipamentos especializados para a produção de um bem para o cliente (Ex: extratores de suco de laranja, engenho de cana-de-açúcar; máquinas de fermentação de cerveja; pomares de laranja, estrutura de estocagem especial, dentre outros);

c) *Especificidade de ativos humanos*: está relacionada às habilidades ou ao aprendizado específico de uma determinada atividade (Ex: o conhecimento de um sistema, tecnologia ou processo de produção da empresa; funcionários conhecedores do mercado, da oferta, da distribuição ou venda de produtos com especificações);

d) *Especificidade de ativos dedicados*: quando a expansão da capacidade produtiva é adotada por uma das partes com o propósito único de responder ao incremento da quantidade demandada pela outra parte, convertendo-se em ativo específico. Se o contrato for cancelado, o fornecedor ficará com excesso de capacidade de produção;

e) *Especificidade temporal*: onde o valor de uma transação depende do tempo em que ela se processa (Ex: necessidade de rápida e freqüente entrega em função da perecibilidade do produto). Inclui produtos onde o tempo é um fator fundamental para a atribuição de valor ou para a eficiência no processo produtivo.

Esse conjunto de especificidades apresentado não exaure o universo das especificidades, conforme Azevedo (1996), mas explica grande parte dos problemas de dependência bilateral e suas conseqüências sobre os custos de transação.

Ativos específicos são críticos porque, uma vez que o investimento foi feito, os dois lados da transação (comprador e vendedor) estão envolvidos numa relação de troca bilateral por um período de tempo, sendo que valores econômicos serão sacrificados se a relação for terminada.

Como mencionado por Williamson (1991), o valor desse investimento específico em outro uso será menor que no uso específico para o qual foi pretendido, tornando o ofertante “preso” à transação. O comprador, por outro lado, não pode recorrer a fontes alternativas de oferta e obter condições favoráveis em outra transação, já que os custos de oferta de capitais não-especializados são maiores. Portanto, ele também está comprometido, aumentando a necessidade de respostas coordenadas das partes da transação e trazendo à tona a necessidade de compromissos com horizonte de tempo mais extenso, pelo menos o suficiente para recuperar os investimentos cujo uso alternativo pode ser limitado.

Por isso as especificidades do ativo representam um risco adicional para os contratos, aumentando os custos de transação de todas as formas de governança e implicando na estruturação de uma forma organizacional apropriada.

A incerteza ou risco, um segundo atributo das transações, tem importância central na ECT, em razão do pressuposto da racionalidade limitada dos agentes, segundo o qual os atores são incapazes de desenhar um contrato que contemple todas as contingências futuras. No entanto, esta é a característica da transação com efeitos menos conhecidos nos custos de transação.

A incerteza representa perturbações exógenas que afetam o processo de troca, sendo que as partes têm que se adaptar a elas. Hayek apud Williamson (1985, p. 66) já argumentava que os problemas interessantes na organização econômica só surgem se há incerteza, sendo, estes, problemas de adaptação às mudanças ocorridas. Para o autor, a incerteza pode ser de dois tipos: a primária, que depende do Estado e deriva de atitudes aleatórias e mudanças imprevisíveis e a secundária, que deriva da falta de comunicação, ou seja, do fato daquele que toma decisões não poder conhecer os planos e intenções da outra parte (incerteza inocente e não-estratégica).

Milgrom & Roberts (1992) argumentam que, se há incerteza quanto ao reconhecimento das informações relevantes ao contrato e ao comportamento do preço do bem ou serviço transacionado, estes aspectos serão negociados *ex post*, aumentando a possibilidade de ação oportunista de ambas as partes e, conseqüentemente, os custos de transação, motivando a estruturação de formas de governança alternativas.

A incerteza pode ocorrer de duas formas, segundo Williamson (1991, p.285): a) quando a distribuição de probabilidade dos distúrbios não muda, porém mais distúrbios ocorrem e, b) quando os distúrbios tornam-se mais consequenciais. O autor argumenta que a eficácia de todas as formas de governança se deteriora em função de distúrbios mais freqüentes, sendo que o modo híbrido (contratos) é o mais suscetível. Isso ocorre porque as adaptações híbridas não podem ser feitas unilateralmente (como no mercado), ou através do poder de *fiat* (como na hierarquia), mas requer consenso mútuo, o que leva tempo. Desse modo, as estruturas híbridas podem não ser viáveis quando a freqüência dos distúrbios assume níveis elevados.

No caso de transações que envolvem ativos específicos, o aumento da incerteza é mais importante. Isso porque as partes têm que elaborar um sistema para resolver os pontos da transação, pois as brechas contratuais serão, possivelmente, maiores.

A freqüência com que a relação entre as partes é estabelecida é outra dimensão da transação. Este atributo é importante porque quanto mais transações houver, maior a possibilidade de diluir os custos de adoção de um mecanismo de governança complexo (como o empregado quando há investimentos em ativos específicos).

No caso das transações onde os ativos não são específicos, a continuidade da relação entre as partes não é tão importante, pois os agentes podem arrumar facilmente novas relações de troca.

Williamson (1991, p. 276-278) argumenta que, quando as transações são esporádicas, com baixo nível de especificidade dos ativos, e quando os preços são suficientes para motivar os agentes, a forma pura de mercado pode representar a forma mais eficiente de coordenação, já que a hierarquia incorre em custos burocráticos desnecessários. Neste caso, as partes da transação, cuja identidade não é importante, só necessitam consultar sua própria experiência para decidir se continuam uma relação de troca ou se transacionam com outro agente, sendo mínimo o gasto de transição. Por outro lado, quando as transações são recorrentes, na presença de especificidades de ativos e de incerteza, a forma contratual é a mais indicada, pois reduz os riscos de comportamento oportunista.

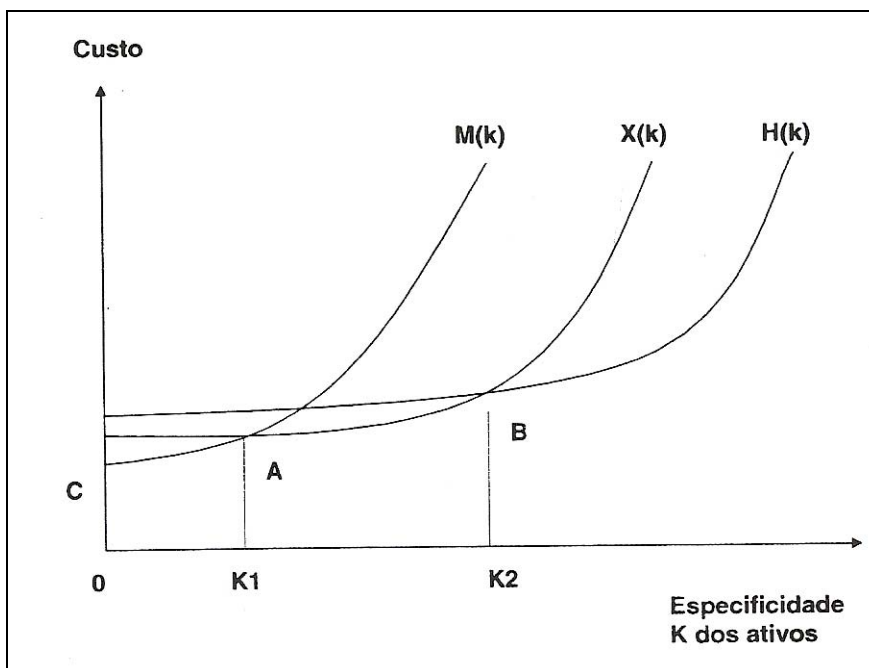
Portanto, Williamson (op. cit.) enriqueceu a análise até então desenvolvida no âmbito da ECT através da especificação das variáveis transacionais, isto é, atribuindo dimensões às transações de acordo com a possibilidade ou o custo de ações oportunistas.

Considerando os três tipos básicos de estruturas de governança considerados por Williamson - mercado, hierarquia e formas híbridas (relações contratuais) - distinguidas por diferentes coordenações e mecanismos de controle e por diferentes habilidades para se

adaptar aos distúrbios do ambiente, o autor desenvolve um modelo⁶ para a escolha da melhor estrutura (em termos de eficiência comparativa), ou seja, aquela que economiza custos de transação. O modelo, que considera as economias de escala e escopo desprezíveis, tem como principal variável explicativa o atributo especificidades do ativo, sendo a incerteza, a frequência das transações e os elementos do ambiente institucional⁷ exógenos, ou seja, considerados parâmetros de deslocamento. Mudanças nestes parâmetros levam a deslocamentos nos custos comparativos de governança.

Alguns estudos buscam identificar a associação estatística entre as formas observadas de governança com a quantificação das características das transações. Entretanto, muitas das variáveis são de difícil mensuração (como é o caso da incerteza e até da especificidade dos ativos), ou, pelo menos, não apresentam uma característica funcional contínua. Essa é a razão pela qual Williamson denomina seu enfoque de análise institucional discreta comparada, que representa a base metodológica da ECT⁸.

Adotando três funções de custos para a organização da produção, ou seja, M para organizar a produção via mercado, H via hierarquia e X via contrato e, considerando que todos estes custos variam diretamente com o nível de especificidade dos ativos envolvidos na transação (k), o autor apresenta o seguinte esquema:



Fonte: Williamson (1991)

⁶ O modelo foi denominado “análise de estruturas alternativas discretas”.

⁷ Conjunto de fundamentos políticos, sociais e legais em torno de regras que estabelecem as bases para a produção, troca e distribuição (WILLIAMSON, 1991, p.281).

⁸ Maiores detalhes do modelo podem ser encontrados em Williamson (1991).

FIGURA 1 - Custos das Estruturas de Governança x Nível de Especificidade dos Ativos

A figura mostra que, para baixos níveis de especificidade de ativos ($M(0) < X(0) < H(0)$), mercados são mais eficientes que os modos mistos, que por sua vez, são mais eficientes que modos hierárquicos. Isso acontece porque a produção via mercado atinge a necessidade de produção sem incorrer em altos custos de transação *ex ante* nem *ex post*. À medida que aumenta a especificidade dos ativos, acentua-se a capacidade das formas híbridas e hierárquicas para melhor lidarem com as necessidades de adaptação, advindas da característica de incompletude dos contratos. A linha formada pelos pontos C, A e B, que representam as intersecções entre as curvas M e X e entre X e H, define uma fronteira de eficiência de custos mínimos de organização da produção, associada a níveis crescentes de k . Os pontos A e B definem os limites de especificidades a partir dos quais muda o modo de governança mais eficiente.

O modelo também incorpora um vetor de deslocamentos (θ), que representa os atributos de incerteza e frequência e o ambiente institucional. Ao modificar esse vetor, as curvas $M(k)$, $X(k)$ e $H(k)$ podem assumir outras posições, alterando a forma eficiente de organizar a produção.

De acordo com o modelo de Williamson, quando cresce a especificidade de ativos, aumenta a dependência entre as partes da transação, ampliando a necessidade de controle para evitar os contratemplos de uma atitude oportunista e, conseqüentemente, os custos de governança sobre a transação. Neste caso, o mecanismo de mercado seria arriscado, devido aos problemas de mal-adaptação. As formas organizacionais mais indicadas seriam, então, a hierarquia ou a forma híbrida (contratos). Estas opções criam custos burocráticos adicionais, mas estes custos são menores que os incorridos pelo mercado para realizar adaptações.

A relação de autoridade da organização interna tem vantagem adaptativa sobre a autonomia para esse tipo específico de transação (onde as partes são bilateralmente dependentes), gerando custos menores de transação. Portanto, elevados incentivos devem ser contrabalanceados por reduzida adaptabilidade.

Klein, Crawford e Alchian apud Zylbersztajn (1995), destacam este aspecto:

[...] “quando a especificidade do ativo aumenta, são criadas quase-rendas⁹, levando à possibilidade de atos oportunistas. Os custos dos contratos geralmente irão aumentar mais do que os custos da organização integrada”. Klein, Crawford e Alchian apud Zylbersztajn (1995, p. 24)

Se a transação sai do mercado e se organiza dentro da empresa, sujeita a uma relação de hierarquia, as adaptações podem ser feitas de uma forma seqüencial, sem a necessidade de consultar, completar ou revisar os acordos realizados entre as partes da transação. Segundo Williamson (1985), os ajustes de preços são mais completos, pois a empresa está nos dois lados da transação. Contudo, firmas ou hierarquia, apresentam poucos incentivos às ações desejadas, já que modificações no esforço despendido têm pouco ou nenhum efeito imediato na remuneração, mas, por outro lado, ganham em controle interno, o que significa maior flexibilidade para adaptar-se a ambientes mutáveis.

Portanto, as formas polares (mercado e hierarquia) distinguem-se através de uma compensação entre incentivo e controle, uma vez que a escolha por maior controle implica, necessariamente, em perda de incentivo.

Entre mercado e hierarquia, existem estruturas de governança híbridas, que contemplam quaisquer formas contratuais que não se enquadrem nos dois extremos desenvolvidos por Williamson. Nestas estruturas, que são menos exploradas pela ECT, as transações não são nem autônomas e nem há dependência bilateral entre as partes, o que se verifica é uma mistura de ambos. Com respeito à questão de incentivo e controle, a forma híbrida está no meio do caminho, isto é, quando comparada à estrutura de mercado, ela sacrifica incentivo (adiciona regras e salvaguardas) em favor de uma coordenação superior entre as partes da transação. Já, quando comparada à hierarquia, a forma híbrida sacrifica cooperação em favor de maior incentivo. Portanto, estas estruturas preservam a autonomia, garantindo os incentivos.

No caso da escolha pelo contrato, quando a governança de mercado não sustenta a transação e quando a adoção de uma estrutura mais específica incorre em custos proibitivos, as partes desenharão normas de relações futuras em que possam confiar, mantendo a autonomia das partes. Essa forma de coordenação intermediária motiva o comportamento desejado das partes envolvidas por meio da elaboração de contratos onde se estabelecem ações cooperativas entre fornecedores, distribuidores e, até mesmo, institutos de pesquisa públicos e privados.

⁹ A quase-renda é definida por Azevedo (1997, p. 52) como a diferença entre o retorno de um ativo empregado em uma transação específica e seu retorno em outro emprego alternativo.

Contudo, os contratos também apresentam custos associados ao seu desenho, implementação, monitoramento e, também, aqueles associados à solução de disputas emergentes do descumprimento das relações estabelecidas.

Cada forma de governança genérica precisa ser suportada por uma diferente forma de contrato jurídico. Para dar suporte à hierarquia o contrato é o “*forbearance*”. Já os mercados são respaldados pelo contrato clássico e, no caso das formas híbridas de governança, o contrato neoclássico ou o relacional são os mais indicados. (WILLIAMSON, 1991, p. 265-266 e (WILLIAMSON, 1996, p. 95-96)¹⁰

O contrato clássico é aplicado para relações onde os atores são independentes, a identidade das partes é irrelevante, cada uma pode seguir seu caminho negligenciando os custos da outra e onde as regras de contrato são estritamente aplicadas, caracterizando uma transação específica. Nesse tipo de contrato os ajustes ocorrem apenas e unicamente via mercado. Conforme Zylbersztajn (1995)

[...] “visto no seu lado teórico, o contrato clássico relaciona-se diretamente ao conceito de mercado em concorrência perfeita da economia neoclássica. Já que no mundo real os contratos são incompletos, em função da racionalidade limitada dos agentes, a correção desse instrumento é quase sempre necessária, tornando esse conceito de pouca ou nenhuma aplicabilidade”. (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 52)

No contrato neoclássico as partes são autônomas, mas bilateralmente dependentes. Esse é o caso para transações onde se precisa de um contrato ajustável (é o caso das formas híbridas), que contemple indicações ao redor das quais as relações variam. É um instrumento capaz de antecipar distúrbios possíveis entre os atores, ou seja, promove uma zona de tolerância dentro da qual problemas de alinhamentos podem ocorrer. Contudo, o contrato original é mantido como referência para a negociação, o que já não acontece com o contrato chamado relacional.

O contrato relacional tem como principal característica a flexibilidade e a possibilidade de renegociação e reconstrução a cada transação, de acordo com a mudança no ambiente Macneil apud Zylbersztajn (1995, p. 56). O autor define esse tipo de contrato como uma “mini-sociedade”, com um conjunto próprio de regras e normas dentro de um padrão muitas vezes próprio e específico definido para aquela relação contratual. É o instrumento empregado em alianças estratégicas, em negociações trabalhistas, em contratos verticais de suprimento entre fornecedores de matérias-primas e indústrias, dentre outras transações.

¹⁰ Essa classificação dos tipos de contrato desenvolvida por Williamson (1985, 1989, 1996) foi baseada no trabalho de Macneil (1978).

Nestes casos, o esforço não é de desenhar um contrato completo, mas o de manter um sistema negocial ou relacional continuado. Tanto o contrato neoclássico quanto o relacional estão presentes em relações continuadas, em que é possível desenvolver o relacionamento entre as partes.

O *forbearance* é o mais elástico e adaptativo modo de organização das transações. Esse contrato implícito da organização interna (firma) resolve problemas de qualidade, aqueles relacionados a atrasos, problemas entre divisões ou áreas da firma, dentre outros, através do poder de “*fiat*”, ou seja, o poder de fazer cumprir. Quando comparados com mercados, os incentivos internos nas hierarquias são menos poderosos, contudo, há grande cooperação e controle administrativo. Isso porque os atores internos à organização farão mais esforços para cooperar e acomodar seus interesses, tendo em vista sua compensação. As partes de numa disputa interna à firma têm conhecimento profundo das circunstâncias envolvidas na disputa e da possível eficiência das soluções alternativas, que podem ser julgadas por uma “corte” somente a custos elevados (WILLIAMSON, 1991, p.266-270).

Portanto, existe um *trade-off* nos contratos entre incentivos fortes e oportunismo reduzido, obtido através do controle.

“Os contratos são muito mais do que uma forma de alocar risco de acordo com as preferências, sendo também arranjos que permitem que as partes se organizem em esforços comuns de produção. O autor defende que o desenho dos contratos irá buscar reduzir a probabilidade de término unilateral de cunho oportunista, denominado de *hold up event*”. Klein apud Zylbersztajn (1995, p. 57)

De acordo com o nível de especificidade dos ativos e a frequência das transações, Williamson (1996) desenvolve um modelo que mostra qual é o mecanismo de governança mais eficiente e o tipo de contrato mais adequado para cada padrão de transação, como mostra o quadro abaixo:

		Característica do investimento		
		Não-específico	Misto	Específico
Frequência	Baixa	Mercado (contrato clássico)	Trilateral (contrato neoclássico)	Trilateral ou governança unificada (contrato neoclássico)
	Alta	Mercado (contrato clássico)	Bilateral (contrato relacional)	Governança unificada (contrato relacional)

Fonte: adaptado de Williamson (1996)

QUADRO 1 - Formas Eficientes de Governança

No modelo, o atributo da incerteza (i) é considerado fixo, sendo que a especificidade dos ativos (k) pode variar de zero (ativos totalmente reutilizáveis) a infinito (ativos altamente específicos) e a frequência da transação (f) pode ser baixa (transações ocasionais) ou alta (para transações recorrentes). Assim, para as combinações de k e f emergem os padrões de transações mostrados no quadro acima.

Para transações onde os ativos não são específicos, qualquer que seja a frequência das relações, o contrato clássico pode ser empregado tranquilamente, bem como a governança de mercado. Se, por acaso, a transação não satisfizer uma das partes, a penalização será a não repetição da transação. À medida que os ativos empregados tornam-se específicos, duas situações podem ocorrer. Em primeiro lugar, se a frequência das transações for baixa, a forma neoclássica de contrato pode ser empregada, já que a ocasionalidade pode permitir que o contrato original seja mantido como base para eventuais renegociações. Nesse caso, as governanças mais indicadas são a trilateral, com mecanismos de arbitragem para a solução de disputas, ou a unificada (integração vertical). A outra situação ocorre quando, além de um k elevado, as transações são recorrentes, situação que exige um contrato relacional que permite às partes lidarem com os imprevistos decorrentes da incompletude contratual. Neste caso, pode ser empregada a forma de governança bilateral e, em caso de K muito elevado, a integração vertical.

Por traz da argumentação de Williamson de que diferentes formas organizacionais são congruentes com diferentes tipos de contratos, está a idéia de que cada forma terá uma resposta diferente para lidar com as adaptações a mudanças no ambiente institucional, conforme será apresentado no próximo item.

Portanto, além das dimensões das transações apresentadas pelo autor e do *trade off* “incentivo *versus* controle” na determinação do tipo de contrato para reger as transações, é preciso considerar, também, a questão da adaptabilidade na escolha da estrutura de governança mais eficiente, conforme será apresentado no próximo item. Particularmente no caso do sistema agroindustrial citrícola, as condições das transações, a escolha da governança e a atuação do produtor de laranja (sobretudo para os pequenos) são influenciadas pelo ambiente institucional e de negócios instalado nos últimos anos, a partir da extinção do contrato-padrão, da verticalização das indústrias em direção aos pomares e do crescimento da assimetria de informações entre os atores produtivos desse complexo agroindustrial.

2.5 O papel das instituições nas transações econômicas

Para qualquer estudo onde a unidade de análise é a transação, é preciso montar um modelo que inclua todas as variáveis que determinam a relação entre os atores, pois estas vão influenciar na escolha da estrutura de governança. Todavia, além da especificidade dos ativos e dos atributos de incerteza e frequência das relações (que estão no nível micro de análise), Zuurbier & Bremmers (1997) destacam o papel das estruturas macro nesse processo de escolha estratégica da forma de coordenação ideal. Os autores denominaram essas estruturas de “contexto do negócio”. O sistema legal, a cultura, os mecanismos de troca (mercado futuro, mercado *spot*), as instituições estabelecidas (P&D, subsídios, crédito), o grau de concentração do mercado, a abertura do mercado e a penetração do produto, a viabilidade de substitutos, dentre outras, são as principais variáveis. Os autores destacam, ainda, a necessidade de incorporar variáveis como cooperação, interdependência, confiança e comunicação numa análise de custos de transação.

No modelo de Williamson (1991), essas variáveis são parâmetros de deslocamento dos custos de transação, sendo que a análise se preocupa em verificar se os custos comparativos de governança aumentam ou diminuem com as mudanças nos parâmetros.

Há pelo menos três maneiras diferentes de se definir instituições, de acordo com Matthews (1986, p. 904-905). São elas: a) instituições como sistemas alternativos de direitos de propriedade; b) instituições como convenções ou normas de comportamento e, c) instituições como tipos de contrato, ou seja, arranjos institucionais escolhidos pelos agentes que os habilitam a cooperar de forma mais eficiente que anteriormente. Essas definições contemplam, então, as macro e as micro-instituições.

As macro-instituições, que conformam o ambiente institucional, seriam as regras e normas políticas, sociais e legais e os direitos de propriedade que determinam a estrutura de oportunidade para as ações dos atores. Já as micro-instituições, também chamadas de estruturas de governança, constituem arranjos entre unidades econômicas ou atores que governam os caminhos nos quais esses atores competem ou cooperam.

A ECT trabalha com o pressuposto, herdado do institucionalismo tradicional, de que as transações ocorrem em um ambiente institucional estruturado e que as instituições não são neutras, ou seja, elas interferem nos custos de transação. O ambiente institucional condiciona e limita a ação dos atores, influenciando na escolha do arranjo institucional, ou

seja, na determinação da forma mais eficiente de governar as transações. Os direitos de propriedade, por exemplo, influenciam os custos de transação, pois o desempenho econômico é largamente determinado pelo modo como os esses direitos são definidos.

É neste ponto que ocorre a articulação entre as duas correntes analíticas da ECT, a do Ambiente Institucional, representada principalmente por Douglas North e das Instituições de Governança, tendo Williamson como principal referência. Essa articulação permitiu estender e refinar o aparato da ECT, rebatendo as críticas de que a Nova Economia Institucional foi desenvolvida em dois estágios ou em dois caminhos distintos.

A Teoria Neoclássica superestimava o papel dos preços como alocador dos recursos e negligenciava os fatores institucionais, ou seja, considerava as instituições como um dado do problema (exógenas). Nesse caso, os resultados de mercados eficientes só eram obtidos quando não existiam custos de transação, ou seja, quando os agentes econômicos eram fiéis aos seus compromissos e quando os termos das transações eram completos e se faziam cumprir sem custos. Entretanto, quando estes custos tornam-se consideráveis, as instituições passam a adquirir importância e devem ser incorporados à análise econômica.

À medida que a Economia dos Custos de Transação incorpora a noção de informação incompleta e a habilidade limitada dos agentes para processar as informações, surge a necessidade de desenvolver um padrão de interação para as partes envolvidas numa transação - as instituições.

Douglas North foi o autor que mais se preocupou em estudar a importância do ambiente institucional e de suas alterações. North (1990) defende que as instituições (mercado, contratos e firmas) servem para simplificar problemas de coordenação e formas mais complexas de trocas, como as que caracterizam as sociedades modernas. Esse papel é possível porque as instituições estabelecem regras do jogo que definem limites a um conjunto de escolhas disponível para os agentes econômicos, reduzindo a incerteza à medida que estruturam as ações humanas. Além disso, os arranjos institucionais ampliam os benefícios da cooperação, ou seja, tornam possíveis relações de troca cooperativas ao longo de vários períodos entre indivíduos que não se conhecem, reduzindo os custos de “traição”, de transação e, também, de produção. Assim, instituições tornam-se soluções eficientes para problemas de organização.

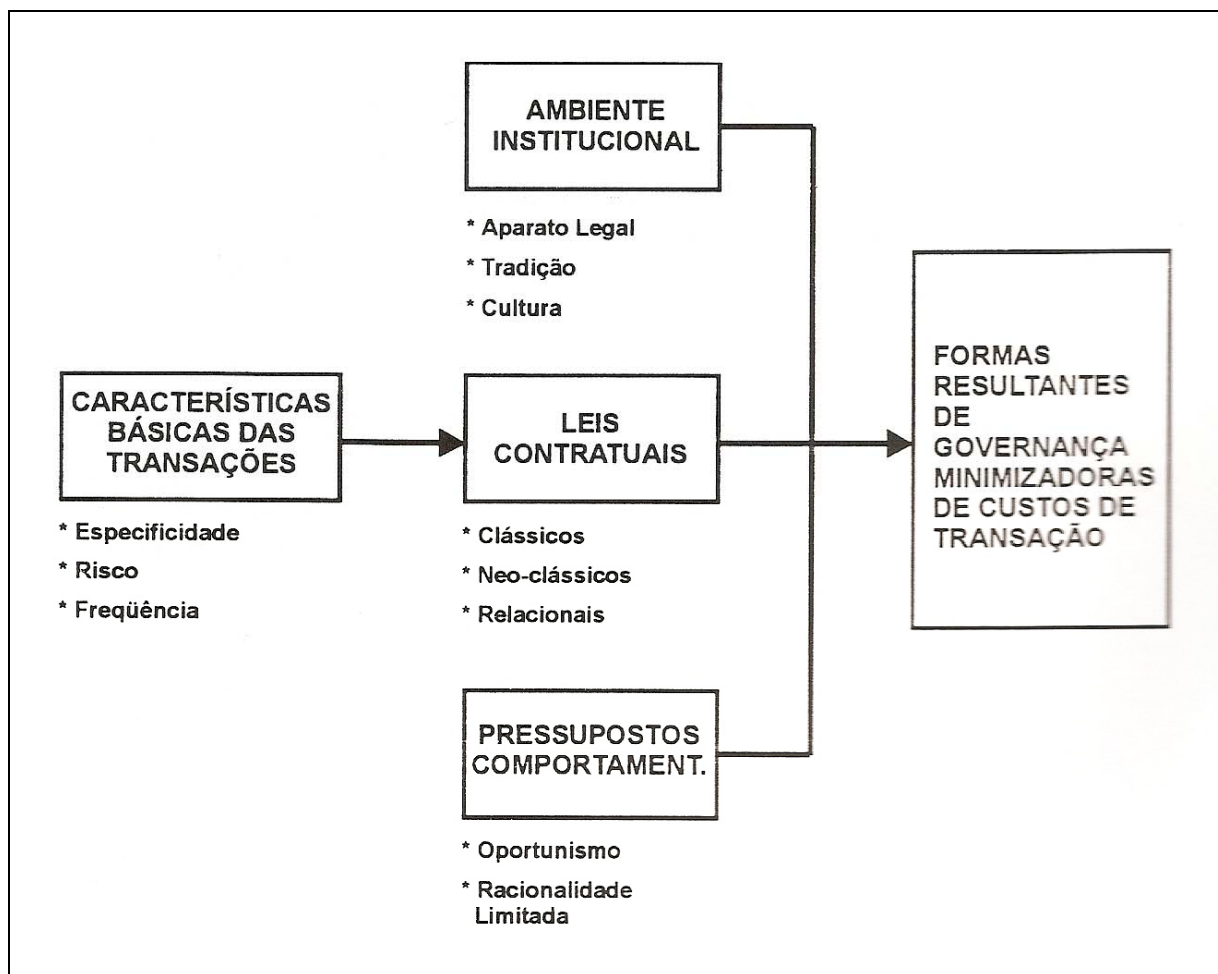
Azevedo (1997) argumenta que uma definição completa de custos de transação necessita incluir, também, os custos de adaptações ineficientes desses arranjos (instituições no nível micro) às mudanças do sistema econômico (instituições no nível macro). Se esta

adaptação for ineficiente, ou seja, implicar perda de oportunidade de lucro, gera-se custos de transação. Zylbersztajn (1995) também destaca este aspecto.

Isso significa que mudanças no ambiente institucional, tecnológico e organizacional alteram os atributos das transações existentes (incerteza, frequência e especificidade dos ativos), resultando na escolha, pelos agentes, de uma outra estrutura de governança que permita reduzir custos de transação e obter maior coordenação no sistema.

Uma inovação tecnológica num setor, por exemplo, pode influenciar os custos de transação e, conseqüentemente, a escolha da estrutura de governança pelas empresas neste setor, na medida em que pode alterar a especificidade dos ativos produtivos. A busca de vantagem competitiva, por outro lado, também pode agir sobre a especificidade dos ativos, alterando a estrutura de governança adotada.

A figura 2 ilustra como se dá o alinhamento das estruturas de governança com os fatores condicionantes teóricos propostos pela ECT:



Fonte: Zylbersztajn (1995, p. 23)

FIGURA 2 - Esquema da Indução das Formas de Governança

Barnard (1938) e Hayek (1945) já tratavam da importância da questão da adaptação das instituições às mudanças no ambiente econômico (às incertezas) como principal argumento da eficiência, sendo que o primeiro autor conclui pela supremacia da organização interna e o segundo pela supremacia do mercado como mecanismo com maior capacidade adaptativa.

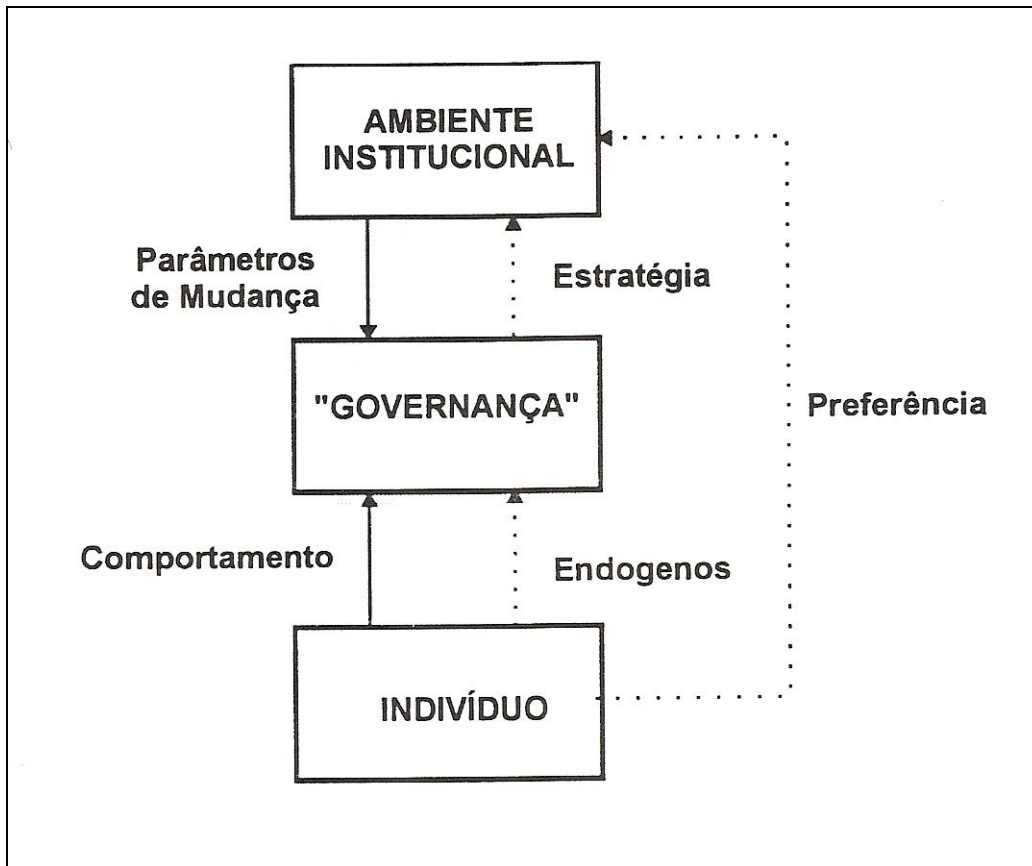
Williamson (1991) considera que ambos os autores mencionados estão corretos, já que eles referem-se a adaptações distintas. O autor chama de adaptação do tipo A aquela induzida pelo sistema de preços, sem interferência institucional, e denomina de tipo C aquelas adaptações que necessitam de uma ação institucional para poderem se efetivar. O autor também ressalta que em alguns tipos de desequilíbrios, os agentes independentes não conseguem obter respostas coordenadas ou se adaptarem pela via do mecanismo de preços. Nesse caso, as estruturas hierárquicas, que são as mais privilegiadas em termos de capacidade de adaptação, emergem com uma resposta econômica, pois as disputas são resolvidas internamente, gerando menores custos de ajustamento.

Para a análise de cadeias agroindustriais, o problema da adaptabilidade torna-se ainda mais relevante, conforme a argumentação de Zylbersztajn (1995, p.153-155), já que, nesse caso, deve ser considerado o conjunto de transações que ocorrem ao longo de toda a cadeia produtiva. Assim, se toda a cadeia receber um choque externo oriundo de uma mudança no ambiente institucional ou tecnológico¹¹, gera-se a necessidade de uma reação adaptativa, e a velocidade dessa adaptação afeta a competitividade de todo o sistema. O ajustamento às novas condições institucionais ou tecnológicas pode se dar de modo espontâneo (onde via mercado gera-se o menor custo) ou exigir estímulos/incentivos adicionais para motivar a adaptação dos agentes, como no caso da intervenção do setor público. O autor completa sua análise defendendo que, dado que os sistemas agro-alimentares estão sujeitos a freqüentes choques que requerem respostas coordenadas, os modos de governança híbrido e hierárquico devem prevalecer.

Por isso é preciso escolher a estrutura de governança mais adaptada ao ambiente tecnológico e institucional vigente, pois as regras formais (leis, estatutos, medidas provisórias) e informais (convenções, normas de comportamento, cultura, hábitos, símbolos,

¹¹ A definição de áreas de produção livre de pragas e doenças é um exemplo de restrição no caso da cadeia citrícola brasileira, exigindo capacidade de adaptação e de coordenação dos atores citrícolas.

valores) construídas pelos atores para estruturar as interações econômicas, sociais e políticas é que determinam o sucesso ou o fracasso de uma forma organizacional.



Fonte: Williamson (1993)

FIGURA 3 - Esquema de relações institucionais

Nos casos de cadeias produtivas agroindustriais, conforme Zylbersztajn (1995), o processo de surgimento de organizações pode estar ligado à necessidade de adaptação a choques externos, melhorando a coordenação de determinado setor. Isso pode acontecer porque essas organizações podem lidar com o fluxo de informações que dão suporte para os tomadores de decisões, podem criar estrutura de apoio à comercialização e aquelas que resultam na diluição do risco para os agentes de uma cadeia produtiva.

2.6 Considerações finais

A revisão do arcabouço teórico da Economia dos Custos de Transação mostra que a transação entre agentes de um sistema produtivo é a unidade de análise relevante; que essas transações envolvem custos que não podem ser negligenciados pela análise econômica (gerados pela racionalidade limitada dos agentes e pela probabilidade de comportamento oportunista) e que essas transações possuem características ou atributos particulares (especificidade de ativos, incerteza e frequência) que, juntamente com o ambiente institucional em vigor, determinam a escolha de uma forma de governança específica (mercado, estruturas híbridas ou hierarquia).

Portanto, as contribuições de autores da ECT e, particularmente de Williamson, permitiram avançar a análise da questão da coordenação e da eficiência organizacional nos sistemas produtivos. Assim, conclui-se que estruturas mal-escolhidas ou mal-adaptadas à transação levam a dificuldades de coordenação. Usar estruturas complexas para governar transações simples incorre em custos desnecessários e, por outro lado, usar estruturas simples para governar transações complexas gera problemas de não-eficiência.

3 ABORDAGENS SOBRE FORMAIS PLURAIS DE GOVERNANÇA

3.1 Introdução

O objetivo desse capítulo teórico é apresentar as principais contribuições de autores no âmbito da economia das organizações que explicam a coexistência de governanças distintas dentro de uma mesma firma, também chamada de formais plurais, de *mix* contratual e de arranjos simultâneos. Essa literatura promove os fundamentos necessários para a análise empírica a ser realizada no trabalho.

Como foi possível verificar até o momento, a literatura avança muito para explicar a escolha da estrutura da governança mais eficiente para coordenar uma transação, sobretudo com os trabalhos de Williamson (1985 e 1991) dentro da Economia dos Custos de Transação. Para essa perspectiva de análise, essa governança única ideal ou eficiente é aquela que, alinhada às características das transações (incerteza, frequência e especificidade dos ativos), permite minimizar os custos de transação. Portanto, o que ocorre é um processo de seleção das formas organizacionais ao longo do tempo onde as menos eficientes seriam eliminadas, resultando numa única situação de equilíbrio. Contudo, diversos estudos empíricos no segmento de franquias, em sistemas agroindustriais e em canais de distribuição mostram que a competição entre formas alternativas de coordenação pode gerar situações de coexistência de governanças distintas dentro de uma mesma firma para coordenar transações similares, ou seja, o emprego de um tipo de governança para coordenar uma proporção das negociações e um outro tipo para coordenar uma outra proporção delas¹². Essa questão das formas plurais, também chamadas de *mix* contratual e de formas simultâneas na literatura, aponta para a possibilidade de existência de múltiplos equilíbrios eficientes que minimizem a soma dos custos de transação e de produção, e não apenas um equilíbrio que minimize apenas os custos de transação.

Vários autores têm discutido essa questão das formais plurais, sendo a maioria dos trabalhos desenvolvida na América do Norte, na Austrália e em países da Europa. O propósito desses trabalhos é explicar a existência de formas plurais dentro de redes de

¹² Perrigot e Cliquet (2002) tratam como formas plurais não somente a situação onde a mesma firma emprega governanças distintas para coordenar uma mesma transação, mas quando firmas diferentes (dentro de uma mesma rede) empregam distintas formas de governança. Nesse caso, as formas plurais promovem sinergias e contribui para melhorar o desempenho de toda a rede.

franquias, em canais de distribuição e, mais recentemente, em sistemas agroindustriais, através de variáveis econômicas, ambientais, organizacionais e de *marketing*.

3.2 Explicações para a existência de formas plurais de governança

A literatura de formas plurais apresenta uma variedade de argumentos para explicar o fenômeno, porém, sem nenhuma conclusão sedimentada. Esses argumentos podem ser classificados em três grupos: (a) Diferentes atributos das transações; (b) Formas plurais como uma situação transitória e (c) Formas plurais estáveis, que serão analisados a seguir.

3.2.1 Diferentes atributos das transações

Há autores cuja explicação para o emprego das formas plurais está alinhada ao modelo de Williamson (1991), de que diferentes mecanismos realmente governam transações que são diferentes em pelo menos um atributo. Para Minkler e Park (1994) os diferentes níveis de especificidade de ativos envolvidos nas transações estabelecidas pela firma é que justifica a presença simultânea de distintos mecanismos de governança. Como no caso das franquias o ativo mais específico envolvido na transação é a marca, uma firma pode decidir por uma proporção de lojas integradas para evitar o comportamento oportunista e o não cumprimento dos procedimentos que sustentam o valor da marca (obtendo quase-rendas com isso) por parte de alguns franqueados. Fan (1995) defende o uso de estruturas integradas ou híbridas em áreas onde a especificidade de ativos e a incerteza sobre o desempenho do negócio têm maior ou menor intensidade.

Portanto, embora as transações com diferentes agentes sejam similares, cada transação tem pelo menos um atributo diferente e, por isso, é coordenada por uma governança distinta, justificando a adoção de formas plurais. Para explicar a heterogeneidade contratual verificada em muitos casos empíricos, há uma adaptação do modelo de Williamson (1991), sendo essa heterogeneidade explicada pelos limites cognitivos nas ações dos agentes. Azevedo e Silva (2001) consideram que há custos ou inabilidades para mensurar as dimensões das transações e, conseqüentemente, dificuldades em encontrar uma solução ótima ou mais

eficiente em termos de coordenação, o que acaba resultando na escolha de diversas estruturas para governar transações que têm atributos similares.

3.2.2 Formas plurais como uma situação transitória

No segundo grupo de argumentos sobre a adoção de formas plurais estão autores que defendem a idéia de que transações similares podem implicar num *mix* contratual transitório, onde uma estrutura de governança singular irá prevalecer no longo prazo.

Para Cave e Murphy (1976), a coexistência de governanças distintas no segmento de franquias é uma situação transitória e um instrumento de controle utilizado pela firma, sendo explicada, em parte, pelas características do mercado e pela existência de ativos intangíveis. Desse modo, a tendência de manutenção de lojas integradas aumentaria na medida em que aumentam as dificuldades em cobrar dos franqueados os benefícios proporcionados por ativos intangíveis, e, também, na medida em que o sistema ganha maturidade e, conseqüentemente, diminui o custo do capital para o franqueador. Sob uma visão de direitos de propriedade, Windsperger (2002) destaca o papel dos ativos intangíveis na explicação das formas plurais. Para o autor, dada a distribuição de ativos intangíveis entre franqueado e franqueador (como a marca, *know how* etc.), esse último agente pode exercer controle gerencial para determinar o *mix* contratual e, conseqüentemente, a alocação dos direitos residuais de renda entre as partes. Essa estratégia melhoraria a eficiência organizacional da firma.

Também no segmento de franquias, Rubin (1978) e Gallini e Lutz (1992) explicam a existência de formas plurais como resultado da busca por uma situação de equilíbrio entre incentivo e controle, constituindo-se num mecanismo de proteção da firma. Os contratos de franquias (estrutura híbrida) apesar de estarem sujeitos a ações oportunistas, possuem elevado poder de incentivo. Já a governança integrada, num ambiente de assimetria de informações, permite maior controle e a redução dos custos de informação. A estratégia defendida pelos autores é a de que, no começo do negócio, manter uma elevada proporção de lojas integradas para sinalizar elevada qualidade para os potenciais franqueados, com o objetivo de proteger o valor da marca. Quando esse valor estiver estabelecido, essa sinalização seria menos requerida, resultando numa proporção menor de lojas próprias e uma proporção maior de franqueadas. Outra explicação do autor está relacionada à imperfeição do

mercado de capitais, onde a opção por contratos de franquias é uma saída para a limitação de recursos financeiros próprios e para a restrição de financiamento externo. Cave e Murphy (1976) já destacavam essa questão da escassez de recursos como justificativa para o emprego de formas plurais, assim com Minkler (1990) e Norton (1988), sendo que o primeiro enfatiza a escassez de informação local e o segundo a dificuldade no gerenciamento de talentos. Assim, por problemas de restrição de recursos, opta-se por estruturas híbridas e quando essas restrições externas desaparecem, a firma, progressivamente poderia voltar a integrar suas atividades, prevalecendo essa estrutura.

A explicação de Bai e Tao (2000) também segue a lógica das formas plurais como uma situação transitória. A argumentação dos autores é de que a multiplicidade de governanças é um caminho temporário para induzir esforços na busca do desenvolvimento da marca, o ativo específico mais relevante no caso das franquias. Na mesma linha de análise, Lewin e Solomon (1999) apontam a multiplicidade de governanças como um esquema de comprometimento usado pela firma para dar incentivos à outra da parte da transação inovar o produto e/ou o processo de produção.

No âmbito dos sistemas agroindustriais, a questão das formas plurais foi tratada por Zylbersztajn e Nogueira (2002), que pressupõem que o arranjo mais eficiente será gradativamente adotado pelos agentes, ou seja, formas de governança alternativas podem coexistir como pontos de desequilíbrio em um processo de ajuste. Para os autores, a pluralidade de arranjos pode ser explicada por: (a) situações de desequilíbrio, onde a presença de formas plurais pode representar uma situação de ajuste entre formas atuais e futuras, movidas por modificações nas características das transações; (b) barreiras para a adoção de uma governança nova e superior devido à existência de rotinas específicas intransferíveis; (c) efeitos do ambiente institucional no qual a governança ocorre como fato gerador de múltiplos alinhamentos, podendo representar uma situação temporária de desequilíbrio com agentes adotando a nova forma de governança. Com base nas críticas centradas no caráter estático da Economia dos Custos de Transação, os autores utilizam conceitos da Teoria das Competências Dinâmicas para explicar a pluralidade de estruturas de governança onde as características das transações são similares. O argumento central é de que as competências dinâmicas provenientes do conjunto de rotinas específicas e intransferíveis geradas dentro da firma, bem como as tecnologias adotadas e a aprendizagem tácita são indutoras da “dependência de rota”, ou seja, podem levar à permanência de formas de governança, mesmo

que segundo a argumentação de Williamson exista outro alinhamento mais eficiente¹³. Cabe ressaltar que, embora a Economia dos Custos de Transação não negligencie aspectos de dependência de rota, essa teoria privilegia o efeito do ambiente institucional como gerador de diferentes resultados de alinhamento, mesmo quando as características das transações são as mesmas. Quanto à questão da estabilidade das formas plurais ao longo do tempo, Zylbersztajn e Nogueira (2002) defendem que estas serão mais estáveis quanto maior a existência de ativos co-especializados, maior a presença de rotinas específicas (competências) desenvolvidas entre os agentes, menores as oportunidades fora da governança, e melhores mecanismos de solução interna de disputas.

3.2.3 Formas plurais estáveis

Para os autores que defendem o argumento do *mix* contratual estável, na ausência de mudanças exógenas nas condições de escolha da estrutura de governança, ou seja, nos atributos das transações, a proporção entre uma estrutura e outra deve se manter estável. A principal justificativa para essa estabilidade é de que ela deve ocorrer para explorar alguma sinergia entre mecanismos de governança complementares.

Trabalhos de Lafontaine e Shaw (1999) e de Brown (1998) trazem estudos empíricos no segmento de franquias que mostram que a firma atinge um equilíbrio de longo prazo entre a proporção de loja integradas e franqueadas, concluindo pela estabilidade do *mix* contratual.

Lewin (1998) e Lewin e Solomons (1999) mostram, também no segmento de franquias, como formas de governança distintas, quando usadas simultaneamente, geram sinergia. O argumento defendido é de que uma forma a é usada por uma razão e a forma b por outra, mas a firma precisa de ambas coexistindo para o sistema funcionar bem. Assim, os arranjos a e b dependem um do outro para sua própria eficiência. Portanto, a pluralidade de formas não é simplesmente o resultado de uma multiplicidade de decisões, cada uma relativa ao melhor arranjo para uma firma particular. Empregando formas distintas simultaneamente, um tipo de governança pode encontrar uma eficiência dinâmica que seria impossível em um

¹³ Segundo Mahoney e Pandian (1992), diferentemente da análise estática, o enfoque com base nos recursos e competências destaca os fatores chave de sucesso de uma firma como o resultado de um conjunto de rotinas diferenciadoras, únicas e não-replicáveis.

sistema contendo somente uma forma singular. Essa colocação permite concluir que a interação de formas organizacionais produz um resultado que é maior que a soma das partes. Por isso, quando a firma vai escolher uma governança para coordenar uma transação ela deve considerar mais do que as características ou condições que afetam aquela transação individualmente, sob pena de escolher uma forma de coordenação de modo sub-ótimo. Conforme Bradach e Eccles (1989),

“Não podemos avaliar a eficiência de uma relação transacional sem considerar como ela está embutida num contexto de outras transações, bem como num contexto social..” (BRADASCH e ECCLES, 1989, p.112)

Argyres e Liebeskind (1999) também ressaltam que a escolha da estrutura de governança para uma dada transação é inseparável de todas as outras transações de que a firma toma parte, somada com sua estratégia organizacional e de barganha. Para os autores, a governança para qualquer transação nova em que a firma se engaje deve estar ligada inseparavelmente à governança de outras transações em que a firma já está engajada e, sendo assim, focar as características isoladas das transações individuais (como faz a ECT) pode ser insuficiente para explicar o escopo da firma. Essa condição chamada de “*governance inseparability*” limita a habilidade da firma para diferenciar ou mudar sua estrutura de governança no futuro, fazendo com que escolhas passadas de formas de coordenação influenciem significativamente as opções e tipos de mecanismos que poderão ser adotados no futuro¹⁴. A limitação ou restrição das opções de governança ocorre de duas formas: (a) restrições na mudança de governança: pode restringir a firma de deslocar-se de um modo de coordenação para outro num mesmo tipo de transação e (b) restrições na diferenciação da governança: pode obrigar a firma a usar um modo de coordenação existente para uma nova transação, mesmo que essa transação particular seja governada mais eficientemente por outros mecanismos.

Quanto aos fatores que produzem essa inseparabilidade nas estruturas de governança, os autores de destacam: (a) o comprometimento contratual de longo prazo já firmado pela firma, cujo rompimento se torna custoso e algumas vezes impossível de reverter, restringindo significativamente as opções de governança no futuro da firma e (b) as mudanças

¹⁴ Assim como Argyres e Liebeskind (1999), Klein e Shelanski (1994) reconhecem a inseparabilidade nas estruturas de governança, porém, argumentam que os atributos das transações são elementos-chave para prognosticar a melhor estrutura.

no poder de barganha¹⁵ entre a firma e seus parceiros de troca podem forçar uma parte da transação a adotar um mecanismo de governança diferente no futuro.

Para Argyres e Liebeskind (op. cit.) o problema de inseparabilidade das formas de governança não pode ser previsto e nem evitado pelos agentes que transacionam porque, por um lado, a firma não pode existir sem comprometimentos e relacionamentos de longo prazo, que são necessários para suportar investimentos em ativos específicos e a criação de salvaguardas contra esse problema é dificultado pela racionalidade limitada dos agentes. Por outro lado, as firmas não podem antecipar ou prever mudanças no poder de barganha e construir um arranjo contratual de acordo porque essas mudanças envolvem um grande número de fatores inter-relacionados que afetam o poder relativo entre as partes e, também, porque essas mudanças ocorrem muito gradualmente ao longo do tempo, de modo que sua importância no futuro é difícil de prever.

Seguindo o argumento de Argyres e Liebeskind (1999), Azevedo (1996) defende que as diferenças no poder de barganha podem exercer impactos importantes na escolha da governança, sendo um ponto essencial na estabilidade do *mix* contratual. Usando um conceito de barganha relacionado ao equilíbrio de *Nash*, o autor argumenta que a integração vertical pode ser adotada para melhorar a posição de barganha em uma relação coordenada por estruturas híbridas, estratégia que foi empregada pela indústria processadora de suco no SAI citrícola brasileiro.

Portanto, a noção de “*governance inseparability*” também contribui para explicar a adoção de formais plurais pelas firmas. O comprometimento contratual existente quanto as mudanças no poder de barganha entre as partes torna difícil para a firma governar transações individuais exclusivamente, ou seja, de acordo com as características individuais das transações, deixando disponíveis apenas um conjunto limitado de mecanismos de governança. Essa condição não requer maiores mudanças nos pressupostos teóricos que embasam a ECT (racionalidade limitada dos agentes e oportunismo), nem permite concluir que as firmas façam escolhas que são ineficientes, mas apenas alerta para se capturar os efeitos das restrições históricas.

Ehrmann e Spranger (2003) também defendem o emprego de formas plurais com a intenção de realizar certas sinergias que não existiriam se apenas uma forma de governança fosse utilizada para coordenar transações similares. Para os autores, as firmas pluralmente organizadas são capazes de realizar os seguintes efeitos positivos: (a) minimizar

¹⁵ Habilidade de uma parte ser capaz de influenciar os termos e condições de um contrato atual e de contratos futuros a seu favor (ARGYRES e LIEBESKIND, 1989, p.84).

os custos de agência vindos da incerteza quanto ao comportamento da outra parte; (b) obter maior crescimento: no segmento de franquias, a organização que emprega formas plurais garante maior flexibilidade para abrir novas unidades rapidamente ou franquear, desenvolvendo mais rápido novos e importantes mercados; (c) beneficiar a firma através dos impactos sobre seu sistema de qualidade: o emprego de formas plurais sinaliza informações de uma parte para outra, cobrindo ineficiências que emergem da assimetria de informações e (d) reduzir o risco individual quando mudam as condições econômicas (no caso de franquias esse risco é determinado por fatores como localização geográfica do negócio, tamanho do mercado e nível de renda das pessoas). Mas a verdadeira vantagem proporcionada pelas formas plurais para os autores é a harmonização de interesses e a cooperação proporcionada. No segmento de franquias, o emprego simultâneo de estruturas híbridas e hierarquia permite coibir comportamentos oportunistas vindo da incerteza e enviar um sinal de cooperação e harmonização de interesses para seus franqueados, ajudando a reduzir essa incerteza, desenvolver reciprocidade através da interação repetitiva e fortalecer o relacionamento entre as partes.

Bradach (1997) e Bradach e Eccles (1989), os trabalhos pioneiros na literatura de formas plurais, enfatizam as complementaridades entre dois arranjos contratuais com o objetivo de manter qualidade e homogeneidade do negócio, captar informações e idéias externamente, promover inovações e reduzir os riscos e a vulnerabilidade. No caso do segmento de franquias, o desempenho das lojas franqueadas serve de referência para o franqueador avaliar suas lojas integradas e, por outro lado, as lojas integradas podem ser utilizadas para avaliar o resultado de novas políticas ou a adoção de inovações e, conseqüentemente, monitorar sua implementação nas lojas franqueadas.

Ao explicar a importância das formas plurais para a organização da firma, Bradach e Eccles (1989) criticam o modelo de Williamson (1991), acusando-o de ter um grande número de anomalias empíricas por ignorar o fato dos mecanismos de controle (preço, autoridade e confiança) não serem exclusivos ou independentes, mas podem ser combinados uns com os outros numa variedade de formas na coordenação das transações. Para os autores, elementos dos tipos polares são frequentemente encontrados juntos nos casos empíricos. Por exemplo, para que o mercado continue a existir, os agentes que utilizam essa governança devem continuar lucrando e, para que isso ocorra, deve haver uma estrutura de monitoramento do comportamento desses agentes e das atividades do mercado¹⁶. Portanto, aí entram as

¹⁶ Os autores dão como exemplos de mecanismos de controle o sistema de controle de qualidade, arranjos de inspeções, acordos sobre quem tem autoridade para modificar provisões contratuais etc.

características da estrutura hierárquica. Por outro lado, mecanismos de preços podem ser construídos dentro de hierarquias.

Mercado e hierarquia são mutuamente exclusivos, mas não são as únicas formas. Há relações que podem ser estabilizadas através de mecanismo formais baseados em contratos e informais baseados na confiança. Para os autores citados acima, esses arranjos híbridos habilitam as firmas a: a) obter acesso ao conhecimento não obtido internamente; b) dividir os riscos associados com a incerteza; c) se beneficiar de economia de escala; d) colocar novos produtos e entrar em novos mercados rapidamente; e) gerenciar dependências inter-organizacionais e, f) responder rapidamente e flexivelmente a mudanças nas circunstâncias.

Segundo Mahoney (1992), vários motivos levam a firma a empregar diversas formas de governança que permanecem estáveis no longo prazo, dentre os quais podem se destacar: (a) falhas do mercado para lidar satisfatoriamente com certas transações devido às externalidades, imperfeições e custos irrecuperáveis que violam os pressupostos para o equilíbrio de mercado e torna os contatos clássicos inadequados; (b) as dificuldades contratuais que emergem quando agentes oportunistas se engajam em transações frequentes num ambiente de incerteza e com assimetria de informações; (c) os elevados custos burocráticos, estratégicos (vindos da falta de acesso à informação e conhecimento tácito e dos investimentos em ativos específicos) e de produção (vindos do desequilíbrio da capacidade de produção) numa estrutura hierárquica.

Para Pénard et. al. (2002), as complementaridades que existem no emprego de formas plurais influenciam o desempenho de uma firma ou de uma cadeia produtiva, sendo que o diferencial desse desempenho pode ser parcialmente explicado por um alinhamento mais ou menos adequado entre provisão contratual e *design* organizacional.

No âmbito dos sistemas agroindustriais, analisando o suprimento de frutas temporãs no mercado francês, Brousseau e Codron (1997) identificaram transações coordenadas via mercado coexistindo com estruturas híbridas. Para os autores, a coexistência de formas plurais promove complementaridade à firma, permitindo ao distribuidor: (a) combinar estratégia de preços e qualidade; (b) garantir flexibilidade para enfrentar incertezas sobre a quantidade e a qualidade da produção e (c) permitir que o aprendizado de uma governança seja utilizado no gerenciamento da outra, acarretando um efeito de aprendizado cruzado: o mercado requer informações (como qualidade) que são obtidas através dos relacionamentos firmados nos contratos de longo prazo e, por outro lado, o mercado traz informações essenciais sobre a relação entre oferta e demanda, qualidade média e categoria de

produtos viáveis. Assim, a coexistência de várias formas de governança gera resultado maior do que a adoção de uma única forma, revelando que, além de serem alternativos, os mecanismos de governança são complementares.

Brousseau e Codron (op. cit.) concordam com o argumento de Williamson de que os modos de governança e as características das transações são simultaneamente determinados, porém, rebatem a idéia de que as escolhas da governança são feitas somente com base nos custos de transação. O argumento dos autores é de que as firmas avaliam outras propriedades das transações juntamente com os custos, valorizando decisões combinadas de coordenação para ajustar-se com flexibilidade ao elevado grau de incerteza. Portanto, a estratégia das formas plurais é explicada pela existência de objetivos diversos e aparentemente contraditórios na firma.

Ao analisar os canais de distribuição de batatas na Inglaterra, Loader (1997) encontrou formas de governança estáveis que diferiam da governança considerada mais eficiente. Menard (1996) encontrou três formas de governança coexistindo por mais de vinte anos na indústria avícola francesa (mercado, arranjo fortemente centrado em cooperativas e integração).

3.2.4 Considerações finais

A revisão da literatura mostra, portanto, que na competição pela forma de governança mais eficiente não existe uma que se sobressaia às demais e, dessa forma, ocorrem múltiplas formas distintas. Na perspectiva do *mix* contratual estável, o emprego de formas plurais permite aproveitar o melhor de cada forma e aparece como uma solução eficiente na redução de riscos contratuais ligados à assimetria de informação, acordos imperfeitos e contratos incompletos. Isso mostra que, firmas, setores ou cadeias com uma proporção estável de uma governança e de outra deve ser mais eficiente no longo prazo que uma firma, setor ou cadeia que emprega formas puras, ou seja, apenas um tipo de governança para coordenar todas as transações. Assim, o emprego das formas plurais não representa um estágio atrasado ou avançado do negócio e nem uma ferramenta apenas, mas um instrumento permanente de gerenciamento que permite explorar o melhor de cada mecanismo de governança e as sinergias e complementaridade entre vários mecanismos, de forma a obter um resultado final superior em termos de coordenação.

Contudo, Besanko et al apud Mizumoto (2004) atenta para o fato de que o emprego estratégico de governanças plurais pode trazer as ineficiências e as deficiências das formas adotadas. No caso de uma empresa que organiza a sua produção internamente e também compra do mercado, a pluralidade deixa de aproveitar a economia de escala potencial que seria gerada se uma única forma organizasse o total da produção. Também existem custos de transação que poderiam ser minimizados por meio do emprego de uma forma singular. Ao adotar formas plurais, a firma tem que lidar com mais de uma estrutura de monitoramento para averiguar a especificação de produtos, gerenciar o tempo de entrega, além de desenhar e monitorar contratos.

Outra conclusão que pode ser tirada desses estudos é a de que interpretar a escolha da estrutura de governança como uma resposta à eficiência ou considerações de controle pode revelar pouco sobre a dinâmica de funcionamento dessa estrutura. Portanto, se o *design* organizacional influencia seu desempenho, a análise das formas plurais é um primeiro passo a ser seguido para entender o desempenho de uma firma ou de uma cadeia produtiva. Além disso, considerando que transações controladas por um mecanismo são profundamente afetadas pelo uso simultâneo de um outro mecanismo alternativo, em estudos que visam explicar o emprego de formas plurais o contexto onde as demais transações da firma estão inseridas é uma variável dependente importante para a análise.

4 CARACTERIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA PAULISTA

4.1 Introdução

Esse capítulo tem como objetivo delimitar e caracterizar o complexo agroindustrial citrícola paulista, que será a fonte da pesquisa realizada nos próximos capítulos.

Num primeiro momento, será feito um histórico da constituição e dos principais aspectos relacionados ao desenvolvimento deste CAI no Brasil, mostrando que este setor totalmente voltado para o mercado externo, nasceu com essa característica e, também, com uma estrutura bastante concentrada no segmento de processamento de suco de laranja concentrado (SLCC). Depois da formação do CAI citrícola nos anos 60, dentro do contexto mais geral de modernização da agricultura brasileira, a laranja passa a ter como principal finalidade ser matéria-prima para a fabricação do suco de laranja concentrado, tornando o produtor agrícola fornecedor cativo da indústria.

A segunda parte do capítulo faz um apanhado da organização agroindustrial citrícola, caracterizando, do ponto de vista técnico e econômico, os principais atores produtivos do complexo, quais sejam: os produtores de laranja, as empresas processadoras de suco de laranja concentrado e os demais canais de distribuição citrícolas, sobretudo os *packing houses* (barracões).

A última parte do capítulo analisa a organização citrícola do ponto de vista político, apresentando as associações que representam os interesses dos principais atores citrícolas (produtores de laranja e indústria processadora) e seus poderes de negociação no âmbito das decisões setoriais.

4.2 O processo de formação e expansão do Complexo Agroindustrial Citrícola

Originária do continente Asiático, o cultivo da laranja começou a ser praticado no Brasil ainda no período colonial (século XVI), sobretudo nos Estados da Bahia e do Rio de Janeiro.

A produção da fruta, que num primeiro momento estava voltada para o consumo interno, cresceu a ponto de exporta-se, pela primeira vez em 1911 para a Argentina e, em 1926 para o Continente Europeu.

Segundo Martinelli Júnior (1987), a partir das décadas de 20 e 30, buscando condições edafo-climáticas mais favoráveis e aproveitando-se da infra-estrutura física e econômica proporcionada pela atividade cafeeira, a cultura de *citrus* se deslocou para o Estado de São Paulo, principalmente para a região do Vale do Paraíba. O crescimento do setor neste período foi impulsionado pela ajuda do governo do Estado, que criou as primeiras Estações Experimentais de *Citrus* nos municípios de Sorocaba e Limeira.

Durante os anos 40 e parte dos 50, a produção paulista de laranja foi comprometida pela presença de doenças nos pomares, como é o caso da “tristeza” e do “cancro cítrico”, que levaram o governo estadual a impor barreiras sanitárias, erradicar pomares e definir áreas próprias para o cultivo da fruta, o que acabou levando à regionalização da produção no Norte do Estado, sobretudo nas cidades de São José do Rio Preto, Bebedouro, Araraquara, Taquaritinga e Matão, dando origem ao cinturão citrícola paulista. (TAVARES, 1996)

Com a resolução dos problemas fitossanitários e, impulsionado pela crescente demanda externa (com o fim da segunda guerra mundial) e interna (com o processo de urbanização do país), o setor se recuperou ainda na década de 50, com um crescimento no número de pomares e o cultivo de novas variedades de laranja (*valência, natal, lima e hamlim*). Foi nessa década, também, que entra no setor Carl Fischer, José Cutrale Júnior e Edmond Van Parys, empresários agrícolas e comerciantes com vínculos com importadores externos que, anos mais tarde, controlarão grande parte da produção mundial de suco de laranja.

Os anos 60 foram os mais importantes para a citricultura paulista e para outros setores agrícolas nacionais, que deixaram de ser complexos rurais, com dinâmicas muito simples determinadas pelas flutuações do comércio exterior, uma divisão do trabalho incipiente e com a produção de manufaturas e equipamentos nas fazendas, para se tornarem complexos agroindustriais. (KAGEYAMA et. al., 1990) Essa transformação teve início com a política nacional de modernização da agricultura brasileira¹⁷, que internalizou a produção de insumos químicos, máquinas e equipamentos para a agricultura, viabilizando uma atividade

¹⁷ Esse programa resultou da pressão do setor industrial pela modernização da agricultura brasileira, preocupados com a oferta de alimentos e matérias-primas e do interesse dos oligopólios internacionais ligados à indústria de tratores e insumos químicos em transferir plantas para o Brasil, aproveitando os crescentes incentivos fiscais concedidos pelo governo brasileiro (GRAZIANO DA SILVA, 1990, p.36).

produtiva de *citrus* em bases técnico-organizacionais mais modernas, capaz de dar respostas rápidas aos estímulos do mercado internacional. Por outro lado, a modernização da citricultura, que conferiu ótimo desempenho à produção nesse período, permitiu construir as bases econômico-financeiras para a estruturação da agroindústria processadora de suco de laranja no Estado de São Paulo.

Aliados a certa capacidade de autofinanciamento dos citricultores para investir no processamento industrial, estão os incentivos fiscais fornecidos pelo governo para o setor (voltado para a exportação) neste período. Paulillo (2000) destaca as seguintes facilidades oferecidas pelo governo aos agentes do setor: a) financiamento a curto prazo para os produtos de exportação e adiantamentos sobre contratos de câmbio a juros subsidiados; b) financiamento de médio e longo prazo para a implantação ou expansão industrial, capital de giro e manutenção de estoques a juros subsidiados; c) isenção de IPI e ICM sobre o valor das mercadorias exportadas; d) financiamento agrícola a juros subsidiados e, e) incentivos fiscais ao reflorestamento. Além destes incentivos, o Estado orientou a expansão das linhas de pesquisa para a descoberta de variedades de laranja de maior adaptabilidade na atividade de processamento e formou uma arena regulatória específica para o setor no âmbito da Câmara de Comércio Exterior (CACEX). Com a criação do Comitê de Exportação de Sucos Cítricos junto à Cacex, que procurou facilitar o vínculo com o mercado internacional, de um simples guichê de licenças para exportação, a Cacex tornou-se um fórum de debates e o árbitro dos preços das caixas de laranjas.

Outros fatores como as geadas na Flórida em 1962, que afetaram a produção do país durante três safras seguidas, o aumento da demanda externa por suco de laranja concentrado (SLCC) e a entrada do capital estrangeiro investindo no segmento processador, contribuíram para a constituição da agroindústria cítrica. (MARTINELLI JÚNIOR, 1987)

Várias unidades de processamento foram abertas durante a década de 60, mas logo fecharam por problemas de falta de experiência, equipamentos inadequados, dificuldades operacionais, baixa qualidade do suco e pouca inserção no mercado externo. A primeira fábrica de SLCC que efetivamente deu certo foi a Suconasa (Sucos Nacionais S.A.), que foi implantada no Brasil nos moldes americanos (agentes, capital, tecnologia e mercado externo). Em 1967, com a morte do proprietário da Suconasa e diante dos conflitos de sucessão que desencadearam a falência da empresa, José Cutrale Júnior resgatou-a da concordata, dando origem a Sucocítrico Cutrale. Segundo Tavares (1996), Carl Fischer e Edmond Van Parys também se aproveitaram dos vínculos com capitais externos, dos seus pomares próprios, das sobras de exportação de laranja e da experiência adquirida na citricultura para lançarem-se na

indústria processadora de SLC ainda nos anos 60, constituindo as empresas Citrosuco Paulista e a Citrobrasil, sendo esta última vendida para o grupo americano Cargill em 1976.

Foi na década de 70 que o complexo agroindustrial citrícola foi definitivamente constituído, quando tecnologias avançadas e mão-de-obra assalariada passaram a ser utilizadas nos pomares, os sistemas tradicionais de comercialização foram modificados e a agroindústria processadora foi desenvolvida¹⁸. O parque tecnológico formado, a infra-estrutura específica para o setor em várias cidades do interior paulista, o surgimento de *packing houses*, a localização da indústria de máquinas e equipamentos e do mercado de insumos agrícolas no cinturão da laranja possibilitaram a formação do complexo agroindustrial citrícola. Portanto, foi a partir desse momento que ocorreu a vinculação definitiva, através das relações tecno-produtivas, entre o setor de insumos e bens de capital, a produção agrícola e a indústria processadora.

Segundo Vieira (1998), a principal consequência desse processo de formação do CAI citrícola foi que, a partir dele, a laranja passou a ter como principal finalidade ser a matéria-prima de um produto industrial, o suco concentrado e congelado, ficando o lucro do produtor atrelado às condições de negociação com a indústria.

O desenvolvimento da agroindústria processadora e sua inserção no mercado mundial de SLCC foram possibilitados pelos baixos custos de produção, em relação aos de outros países produtores¹⁹, devido ao menor preço da terra, à mão-de-obra mais barata e aos incentivos do governo às exportações do produto.

O resultado de todos esses acontecimentos foi o crescimento nas exportações brasileiras de SLCC, tendo como principal destino os países europeus, o Canadá e os Estados Unidos. Em contrapartida, caíram os embarques de laranja in natura, pois a entrega da fruta para a indústria tornou-se a alternativa mais segura (devido à garantia de escoamento da produção) e mais lucrativa (oferecia o melhor preço).

Foi na década de 70 que surgiram as associações de interesses específicos no cinturão da laranja. Em 1974 foi criada a Associação Paulista de Citricultores (Associtrus)²⁰ e, logo depois, em 1975, a Associação Brasileira das Indústrias de Sucos Cítricos (Abrassucos). De acordo com Paulillo (2000), ambas as associações nasceram fortalecidas: a Associtrus

¹⁸ No início dos anos 70 estavam em operação 7 unidades de processamento de laranja, com um total de 76 extratoras, sendo que a Citrosuco Paulista e a Sucocítrico Cutrale controlavam mais de 60% do processamento (PAULILLO, 1994).

¹⁹ Em 1971 o SLC brasileiro era vendido a US\$ 460, enquanto que o suco da Flórida era comercializado a US\$ 900, o de Israel a US\$ 750, o marroquino e o espanhol a US\$ 650, o sul africano a US\$ 575 e o argentino a US\$ 520 (TAVARES, 1996, p.25).

²⁰ Até então, os produtores de laranja representavam seus interesses através da Comissão Técnica da citricultura, pertencente à Faesp (Federação da Agricultura do Estado de São Paulo).

aglutinando cerca de 20 mil citricultores em todo o Estado de São Paulo; e a Abrassucos com 14 processadoras, mas com um poder de negociação significativo junto às esferas federal e estadual, já que a estrutura industrial oligopolista já estava instalada no cinturão citrícola. Estas associações participavam da articulação de interesses em torno de assuntos como o preço da caixa de laranja, o controle de doenças e pragas e o combate à barreira comercial no mercado internacional.

O complexo agroindustrial enfrentou uma crise ainda nos anos 70. Com a implantação e a expansão das fábricas de SLCC, a disputa pela laranja nos pomares triplicou a cotação do produto, desencadeando problemas de capital de giro em pequenas unidades de processamento. Além disso, o primeiro choque do petróleo ocorrido em 1973 reduziu drasticamente as exportações de suco para os países afetados. Nesse contexto de dificuldades financeiras, algumas empresas encerraram suas atividades e outras foram adquiridas por grandes empresas do segmento processador, principalmente pela Citrosuco e pela Cutrale²¹. Esse processo contribuiu para a concentração de capitais da indústria citrícola e para a formação de grandes grupos no setor, sendo que no início dos anos 80, cerca de 90% da produção de SLCC estava nas mãos de quatro empresas: Citrosuco, Cutrale, Cargill e Frutesp, sendo esta última, juntamente com a Frutropic, compradas pelo grupo francês Louis Dreyfuss, formando a empresa Coinbra. (TAVARES, 1996)

Esse período de elevada concentração industrial aumentou o poder econômico das maiores processadoras e intensificou os conflitos de interesses dentro do próprio segmento, o que resultou na dissolução da Abrassucos e surgimento de novas associações, a Anic (Associação Nacional da Indústria Cítrica), em 1984, e a Abecitrus (Associação Brasileira dos Exportadores de Citrus), em 1987²². Estas duas organizações vão se fundir no início da década de 90, elevando o poder de negociação industrial de forma definitiva.

No caso dos produtores agrícolas as dissidências foram maiores, já que muitos alegavam que a representação existente era insuficiente, resultando no aparecimento de uma nova associação, a Aciesp (Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo), que incluía os produtores das regiões de Araraquara e Bebedouro.

Os anos 80 foram marcados pelo aumento do consumo de SLCC na Europa e pelas fortes geadas na Flórida, que aumentaram o preço da *commodity* e a demanda pelo suco

²¹ Os grupos Citrosuco e Cutrale se uniram em 1977 para adquirir as empresas Citral, Tropisuco e a Sucorrico. Em 1979 a Cutrale adquiriu 49% das ações da Citrovale S.A. e, em 1983, passou a controlar 100% do capital dessa empresa. (TAVARES, 1996, p. 30).

²² A Anic foi formada pelas empresas Citrosuco Paulista, Cargill Citrus, Bascitros Agroindustrial e Citropectina e a Abecitrus pelas empresas do grupo Cutrale. O principal motivo dessa cisão na representação dos interesses industriais foi o grau de intervenção que o governo deveria ter sobre o setor (PAULILLO, 2000, p. 104).

brasileiro. Em função do mercado favorável, foram intensificados os investimentos das grandes processadoras de suco na expansão das instalações e na modernização de seus sistemas de transporte de SLCC, através da substituição dos tradicionais tambores de aço por caminhões tanques e navios graneleiros, tornando o parque citrícola brasileiro o maior do mundo. Estes investimentos foram respaldados pelo bom desempenho do setor exportador nessa década, em função dos preços elevados da *commodity* no mercado internacional. A partir desse momento, poucas empresas processadoras entraram no setor (apenas 5 na década de 80), em função das grandes barreiras encontradas, dentre as quais se destacam: a) o sofisticado sistema logístico, com rede de transporte até o porto, terminais portuários exclusivos no Brasil e no exterior e navios graneleiros para o transporte marítimo; b) a capacidade de processamento ociosa, proporcionada pelos investimentos realizados na expansão das instalações e, c) a criação e manutenção de vínculos com clientes no mercado externo e, d) abastecimento garantido de matéria-prima, com a integração da atividade agrícola a partir do final dos anos 80.

Contudo, essas barreiras não foram suficientes para impedir a entrada de novos participantes na indústria citrícola nos anos 90, com destaque para a Citrovita (no município de Catanduva), pertencente ao grupo Votorantim, e para a Cambuhy Citrus (em Matão), do grupo Moreira Salles, grupos até então externos à área citrícola. A entrada dessas empresas e de outras processadoras menores pertencentes aos próprios produtores de laranja²³ não mudou a estrutura concentrada do setor, mas reduziu o total da produção de SLC controlada pela Citrosuco e Cutrale de 61% em 1990 para 52% em 1994, de acordo com dados de Tavares (1996).

Nos anos 90, a Cambuhy Citrus foi adquirida pelo Grupo Votorantim e entrou para o grupo dominante do segmento industrial conhecido como as 5 C's: Cutrale, Citrosuco, Citrovita, Cargill e Coimbra. Mais tarde (em 2004), a Cargill vai se retirar da atividade produtora de SLCC e vender uma de suas unidades de processamento para a Cutrale e outra para a Citrosuco.

Com a entrada de novas unidades de processamento, a citricultura avançou para outras regiões, como é o caso de Sorocaba e do Triângulo Mineiro, tendo esta última região uma participação reduzida na produção (menos de 2% da produção nacional), quando comparada ao Estado de São Paulo.

²³ No início dos anos 90 surgiram pequenas fábricas de SLCC no interior de São Paulo (com capacidade de esmagamento entre 4 e 8 milhões de caixas de laranja), sendo todas pertencentes a produtores de laranja que procuravam opções para o preço baixo pago pela fruta neste período.

Como, a partir dos anos 70, os citricultores tornaram-se fornecedores cativos das indústrias de SLCC, as negociações em torno do preço da caixa de laranja ficaram cada vez mais conflituosas. Segundo Vieira (2003), como resultado das reivindicações dos produtores representados pela Associtrus (Associação Paulista dos Produtores de Citrus), que lutavam para que as cotações do SLCC no mercado internacional fossem consideradas no preço da caixa de laranja, foi criado, em 1985, o contrato-padrão, onde o Estado estipulava regras a serem seguidas pelos atores nas negociações de compra e venda da matéria-prima. O contrato estabelecia um preço de referência para a caixa de laranja, com base em três fatores: a) as cotações do SLCC na Bolsa de Nova Iorque; b) as despesas externas e internas (frete, industrialização, tarifas portuárias, taxas alfandegárias etc.) e, c) a taxa de rentabilidade da indústria, que era equivalente à quantidade de caixa de laranja necessárias para a produção de uma tonelada de suco (na época de 260 caixas/tonelada).

Embora tivesse aumentado os riscos dos produtores, durante a vigência do contrato-padrão as empresas processadoras passaram a fazer adiantamento logo após a compra da safra, mesmo que nenhuma laranja estivesse colhida, garantindo condições financeiras mais favoráveis para os produtores.

O período do contrato-padrão (a partir do final dos anos 80, como mostra a tabela 2) proporcionou preços elevados para o produtor agrícola e, conseqüentemente, boa rentabilidade, tornando possível a expansão da produção de laranja e o incremento da produtividade, à medida que possibilitou o emprego de técnicas modernas de cultivo, tornando este setor um dos mais dinâmicos do país. Por outro lado, houve uma padronização das negociações e reduziu os conflitos entre produtores e indústria processadora, contribuindo para a redução dos custos de transação (tanto os *ex ante* quanto os *ex post*). Além disso, o ambiente organizacional tornou-se mais favorável, onde tanto as unidades de processamento quanto os produtores agrícolas puderam ganhar.

TABELA 2 - Preços pagos ao produtor paulista (em US\$), por caixa de laranja (40,8 Kg) – safra 1980/81 a 2005/06

Safra	Preço	Safra	Preço
1980/81	1,65	1993/94	1,30
1981/82	1,70	1994/95	1,30
1982/83	1,40	1995/96	1,30
1983/84	0,87	1996/97	1,80
1984/85	2,06	1997/98	1,77
1985/86	3,56	1998/99	2,48
1986/87	1,80	1999/00	1,07
1987/88	3,23	2000/01	1,62
1988/89	3,74	2001/02	2,96
1989/90	3,53	2002/03	2,98
1990/91	1,11	2003/04	2,89
1991/92	2,13	2004/05	2,87
1992/93	1,30	2005/06	2,80

Fonte: IEA e ABECITRUS

De acordo com Paulillo (2000), o contrato-padrão favoreceu o associativismo do segmento industrial, unificando os interesses das processadoras em torno da Abecitrus. Já no caso dos produtores agrícolas, o que ocorria era uma desconfiança e um desânimo em relação à ação coletiva, além da disputa entre as associações existentes (Associtrus e Aciesp).

Já a partir dos anos 90, os citricultores passaram a questionar a taxa de rendimento da indústria utilizada no contrato-padrão - resultado da assimetria de informação entre os atores - e o fato da cotação do suco na Bolsa de Nova York ser o único indicador para o cálculo do preço final da caixa de laranja, além de estarem insatisfeitos com as despesas de frete (cobertas pela indústria e abatidas no preço pago pela laranja), com as alíquotas de importação²⁴ e com outras despesas relacionadas ao contrato.

Embora o preço estipulado no contrato continuasse sendo a referência para a realização das transações, quando a tendência depressiva dos preços se registrou no mercado internacional de SLCC nos anos 90, muitas das negociações entre produtores e processadoras registraram preços inferiores aos do contrato, para garantir a rentabilidade das indústrias. Nesse caso, fatores como a escala de produção, a qualidade da fruta e o número de safras comprometidas passaram a ser considerados. Este foi, portanto, mais um motivo para o descontentamento dos citricultores, que também acusavam as indústrias de oferecer preços maiores para os grandes produtores. (PAULILLO, 2000)

²⁴ As tarifas consideradas eram unicamente referentes ao mercado norte-americano, no qual as taxas eram muito elevadas, sendo que a Comunidade Européia era o principal comprador na época (PAULILLO, 2000, p.115).

É neste contexto que se dá o rompimento do contrato-padrão, em 1995, com a representação da associação dos produtores de laranja contra as indústrias processadoras junto à Secretaria de Direito Econômico (SDE), alegando formação de cartel pelas indústrias na compra de matéria-prima. O CADE (Conselho de Administração Econômica) suspendeu o contrato-padrão, o que trouxe graves conseqüências para os citricultores. Uma delas foi a queda nos preços da laranja, que não cobriam sequer os custos de produção e a outra foi o repasse das despesas de colheita e transporte para o produtor agrícola, encarecendo ainda mais o produto²⁵.

Portanto, diante de um segmento industrial totalmente concentrado e com interesses homogêneos representados pela forte Associação Brasileira de Exportadores de Citrus (Abecitrus), da subordinação econômica da citricultura à indústria, da assimetria de informações entre estes atores e da débil representação das associações de produtores²⁶, tornava-se desejável a permanência do contrato-padrão. Assim, as negociações da safra e do preço da caixa de laranja passaram a ser individuais, e sem a presença do Estado para mediar os conflitos, como era antes da existência do contrato.

Esse período (anos 90) foi marcado por certa desestabilização do setor citrícola, já que na primeira metade da década a oferta de laranja e conseqüentemente de SLC foi bem superior à demanda mundial, levando os preços aos níveis mais baixos da história do setor. Além disso, com o crescimento da produção interna, os Estados Unidos (principal destino das exportações brasileiras) reduziram as importações de suco em função da recuperação de seus pomares, forçando os produtores brasileiros a buscar novos mercados para escoar a produção da *commodity*, como é o caso dos países europeus e do Leste Asiático.

Mas a situação foi pior mesmo para os produtores de laranja. Fornecedores cativos da indústria e, a partir de 1995, sem um contrato para balizar as condições de negociação, as processadoras de SLCC intensificaram o processo de verticalização em direção à atividade agrícola²⁷, como mostra a tabela 3.

²⁵ De acordo com Vieira (2003, p.50), enquanto as empresas pagavam R\$ 1,30 pela caixa de laranja (40,8 Kg), os custos com o pomar representavam R\$ 1,26 por caixa para os produtores, mas chegavam a R\$ 1,96 somando a colheita e o transporte.

²⁶ O surgimento de uma nova associação nesse período (a Abracitrus) justifica a diversidade de interesses e a falta de consenso entre os produtores de laranja.

²⁷ Embora em proporções mais reduzidas, as duas empresas líderes (Citrosuco e Cutrale) já plantavam laranja desde os anos 50/60, sendo que tal estratégia foi se intensificando ao longo dos anos. As demais indústrias do setor adotaram essa estratégia mais recentemente, sobretudo a partir dos anos 90 (VIEIRA, 2003).

TABELA 3 - Estimativa do grau de integração vertical das indústrias de SLC - 1997

Empresa	Grau de integração
Citrosuco	30%
Cutrale	30% a 40%
Cargill	30%
Coimbra-Frutesp	15%
Citrovita	50%
Royal Citrus	40%
Nova América	25%

Fontes: Siffert Filho (1993), Paulillo (1994), Mazzalli (1996) e Azevedo (1996), in: Kalatzis (1998, p.24).

Com o acirramento dos conflitos em torno das transações de compra e venda de laranja, que culminaram na queda do contrato-padrão em 1995, a produção em pomares próprios tornou-se uma estratégia para garantir o suprimento da matéria-prima (reduzir a dependência em relação a fornecedores) e elevar o poder de negociação da indústria, que começou a comprar tardiamente a laranja, acarretando perda de parte ou até mesmo de toda a safra, agravando a situação financeira dos produtores.

A tabela 4 evidencia as dificuldades enfrentadas pelos produtores de laranja, através da queda do Índice de Rentabilidade (IR) da citricultura brasileira nos anos 90.

TABELA 4 - Evolução do Índice de Rentabilidade da Citricultura Brasileira – 1989 a 1998

Ano	Pr	Q	Pp	A	IR
1989	100	100	100	100	100,0
1990	83,9	98,3	97,0	103,4	82,2
1991	71,0	106,4	94,2	111,4	72,0
1992	86,6	110,5	91,2	112,1	93,6
1993	52,5	105,6	81,0	91,4	74,9
1994	71,3	97,8	74,2	102,0	92,1
1995	51,6	110,2	78,0	97,3	74,9
1996	24,1	122,2	78,0	111,8	33,8
1997	33,3	129,3	77,7	111,8	49,6
1998	46,6	130,2	77,0	112,4	70,3

Fonte: IEA, IBGE, Agroanalysis. In: Vieira (2003, p.52).

$IR = Pr \times Q / Pp \times A$

Pr= Preço recebido pela caixa

Q= Quantidade produzida

Pp= Preço pago por insumo

A= Área cultivada

IR= Índice de Rentabilidade

A consequência inevitável de todo esse processo (fim do contrato-padrão, mercado externo desfavorável, verticalização da indústria e baixos preços recebidos pelos produtores) foi a exclusão de milhares de produtores do cinturão citrícola paulista.

4.3 A atual organização agroindustrial citrícola

4.3.1 O segmento agrícola

A produção mundial de laranja em 2006 foi de 64,8 milhões de toneladas, de acordo com dados da FAO (2008), sendo o Brasil o principal produtor, com 18,1 milhões de toneladas (28%), seguido pelos Estados Unidos (9 milhões), União Européia (4,4 milhões), México (3,9 milhões), Índia (3,5 milhões) e China (2,7 milhões).

O principal produto cítrico brasileiro é o suco de laranja concentrado congelado, cuja participação do país na produção mundial foi de 58% em 2006. O produto brasileiro abastece cerca de 70% do mercado mundial, e se considerarmos que alguns países importam o suco brasileiro e reexportam para outros locais, o percentual de participação no mercado passa de 80%. No ano de 2006, as exportações brasileiras de SLCC foram de 1,3 milhão de toneladas, sendo os principais destinos a União Européia (60%); os países que compõem o Nafta (14%); a Ásia (11%) e o Mercosul (0,1%).

A tabela abaixo mostra a importância do Brasil como principal produtor de laranja e de suco concentrado.

TABELA 5 - Principais produtores de laranja e de Suco de Laranja Concentrado e Congelado – 2005/06

Países	Produção Mundial de Laranja		Produção Mundial de SLCC	
	Mil Toneladas	(%)	Mil Toneladas	(%)
Brasil	17.804	29,8	1.365	59,7
Estados Unidos	8.266	13,8	695	30,4
União Européia	5.595	9,4	123	5,4
México	4.050	6,8	74	3,2
Índia	3.100	5,2	1	0,04
China	2.412	4,0	3	0,1

Fonte: FAO, ABECITRUS E USDA

Nota: não há dados de produção de suco para 2006/07.

Todo o processo de formação e de evolução do complexo agroindustrial citrícola brasileiro tornou o cinturão paulista da laranja o maior do mundo, sendo o Estado de São Paulo responsável por 72% de toda a laranja produzida no país e por quase a totalidade do

suco de laranja. Os demais Estados produtores são Sergipe (7%), Bahia (6%), Minas Gerais (4%) e Rio Grande do Sul (3%) e Paraná (2%).

A partir da formação do CAI citrícola nos anos 60, ou seja, com o desenvolvimento da indústria processadora de suco de laranja concentrado e a integração com o setor de insumos e equipamentos agrícolas, houve a expansão do número de plantas, da área plantada e da produção de laranja no Estado de São Paulo, que se deu até o final dos anos 90, conforme mostra a tabela 6.

TABELA 6 - Evolução do número de plantas, da área plantada e da produção de laranja no Estado de São Paulo – 1990 a 2006

Ano	Número total de plantas*	Área plantada (ha)	Produção de laranja (1000 caixas de 40,8 Kgs)
1990	180.860	785.839	268.710
1991	196.470	853.096	285.500
1992	202.135	770.556	300.000
1993	195.893	747.182	307.000
1994	200.150	764.188	285.000
1995	196.260	749.880	322.300
1996	211.199	807.390	375.670
1997	224.380	847.685	383.058
1998	227.404	861.177	340.667
1999	228.461	865.584	400.062
2000	214.790	715.967	355.925
2001	205.843	676.206	328.067
2002	205.009	673.152	366.648
2003	212.560	696.609	327.134
2004	188.167	587.935	360.700
2005	183.881	572.000	352.100
2006	211.084	n/d	348.400

Fonte: IEA e IBGE

(*) Inclui plantas novas e plantas em produção

A partir de 2000 o movimento foi inverso, isto é, houve uma redução no número de plantas, na área plantada e na produção de laranja, reflexo das condições desfavoráveis enfrentadas pelo produtor depois da extinção do contrato-padrão (custos mais elevados em função do repasse dos gastos com colheita e transporte para o produtor), do avanço da indústria em direção à atividade agrícola e do aumento do custo de oportunidade em relação às culturas concorrentes. Neste contexto de dificuldades financeiras e de poucas condições para investir nos pomares, vários citricultores abandonaram a atividade e trocaram de cultura, muitos substituindo os pomares pelo cultivo da cana-de-açúcar e do eucalipto (em menor proporção).

No ano de 2006, o Estado de São Paulo tinha cerca de 32 milhões de pés novos, 179 milhões de árvores produtivas, resultando em 348 milhões de caixas de 40,8 Kg

produzidas. (IEA, 2008) Dessa produção total da fruta, cerca de 80% foi destinada à indústria processadora de SLCC, um percentual que vem se mantendo ao longo dos últimos anos. Os 20% restantes correspondem às frutas *in natura* consumidas no mercado interno.

Conforme a pesquisa de campo realizada junto aos citricultores, embora predomine a venda da laranja exclusivamente para a indústria processadora, é comum médios e grandes produtores comercializarem a laranja colhida no período de safra para a indústria e as frutas temporãs para o mercado interno (*packing houses*), obtendo um preço maior nesse canal de distribuição.

O volume de laranja *in natura* destinado ao mercado interno tem caído sensivelmente nos últimos anos. Um dos motivos para essa queda é a absorção cada vez maior da fruta pela indústria processadora de suco, mas destaca-se, também, o aumento do consumo de outros sucos e de produtos substitutos, que reduz a compra da laranja pelo consumidor para fazer o suco fresco.

Atualmente, a produção citrícola está localizada em praticamente todo o Estado de São Paulo, mas destacam-se as regiões Norte e Nordeste (região de Bebedouro, Barretos, São José do Rio Preto e Catanduva), com 45% da produção, e a região Central (Araraquara, Matão, Itápolis e Taquaritinga), com 30%. Contudo, há uma tendência de deslocamento da produção dentro do cinturão citrícola em direção ao Sul do Estado (Lins, Bauru, Botucatu), devido às fortes pressões de doenças nos pomares e da concorrência com a cultura da cana-de-açúcar. (NEVES e LOPES, 2005)

A tabela 7 mostra a evolução ou perda de participação de algumas regiões paulistas na produção de laranja.

TABELA 7 - Produção de laranja das principais regionais (EDRs) entre 1998 e 2005 – milhões de caixas de 40,8 Kg

EDR	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Araraquara	37,1	42,8	41,9	40,3	46,4	45,4	46,7	46,2
Barretos	62,3	65,1	55,7	48,7	51,8	47,4	53,0	47,1
Bauru	5,8	6,4	6,4	6,0	6,4	7,0	9,8	10,1
Botucatu	2,7	2,9	3,6	5,7	5,3	6,4	6,9	8,1
Catanduva	28,2	28,5	22,7	18,0	20,8	17,9	18,5	14,5
Itapetininga	11,8	10,2	10,7	10,5	10,4	10,5	11,0	13,6
Jaboticabal	42,2	49,5	39,7	37,3	37,0	37,3	38,9	37,7
Jauú	9,8	13,0	10,7	9,7	10,6	10,4	13,5	13,3
Limeira	34,3	36,4	35,2	29,4	32,7	26,8	28,1	27,3
Lins	5,2	5,5	5,8	5,4	8,1	8,3	9,3	10,3
Mogi-Mirim	33,1	30,6	25,9	22,6	26,9	27,2	26,0	28,6
Ribeirão Preto	n/d	n/d	n/d	4,1	4,9	4,7	5,5	4,3
São João da Boa Vista	5,6	6,0	5,2	4,0	31,6	17,5	26,8	24,6
São José do Rio Preto	26,0	25,4	28,3	28,3	20,8	19,0	20,7	19,9
Outros	74,3	77,2	64,9	61,6	52,4	45,5	66,8	46,7
TOTAL	378,8	400,0	357,2	328,2	361,7	327,1	360,8	352,2

Fonte: IEA e IBGE

Os dados da tabela 8 mostram que os municípios que mais perderam participação na produção de *citrus* ao longo dos últimos anos foram Barretos e Catanduva, em função da substituição dos pomares pela cultura da cana-de-açúcar.

O setor citrícola brasileiro é marcado por uma profunda heterogeneidade produtiva. De um lado, há um segmento industrial completamente concentrado e desenvolvido tecnologicamente, que integra cerca de 30% dos pomares de laranja, e de outros milhares de produtores agrícolas, pertencentes a segmentos cada vez mais distintos, principalmente no que diz respeito ao uso de tecnologia.

Segundo Neves e Jank (2006), no caso da produção de laranja oriunda das propriedades rurais das indústrias processadoras de suco, há aproveitamento de economias de escala; investimentos em pesquisa e desenvolvimento; emprego de tecnologia de adensamento de pomares na época de renovação das plantas e nos novos plantios; utilização de mudas de excelente qualidade (como as oriundas de viveiros telados e de melhoramento genético), irrigação, fertirrigação e, conseqüentemente, ganhos de produtividade.

Em relação à produção oriunda de citricultores independentes, existe uma grande heterogeneidade em termos de difusão tecnológica. Os grandes produtores, que possuem maior capacidade financeira e condições melhores de negociação com a agroindústria processadora de suco, devido à escala de produção, apresentam grau elevado de difusão das principais tecnologias de produção (adensamento de pomares, mudas de última

geração, irrigação etc.). Já os produtores médios e menores, sobretudo aqueles que não participam de *pools* de comercialização de laranja para as agroindústrias, e, com isso, recebem um preço menor pela caixa vendida, encontram-se descapitalizados, inviabilizando os investimentos em tecnologia. Neste caso, os pomares estão sujeitos às doenças, são mais antigos e com espaçamento maior. Cabe ressaltar que estes pequenos produtores acabam vendendo grande parte da fruta produzida para os *packing houses*, que beneficiam a laranja e distribuem no mercado interno para o consumo *in natura*.

Como um dos principais problemas enfrentados pela citricultura é a questão das pragas e doenças que afetam os pomares, o emprego de viveiros telados, no lugar dos abertos, representa uma importante iniciativa por parte dos produtores para aumentar a produtividade. A partir de 2003, o governo do Estado de São Paulo passou a obrigar o uso de viveiros telados na propagação de mudas no Estado, proibindo a produção, comercialização e transporte de mudas cítricas produzidas em viveiros abertos e a importação de mudas de outros Estados produzidas sob essas condições. O objetivo dessa medida foi deter a contaminação das plantas jovens com doenças como a CVC (clorose variegada dos citros). Como resultado, já no ano de 2003, os viveiros telados representavam 100% da produção total de plantas (cerca de 10 milhões de mudas), aumentando a área instalada de viveiros em cerca de 61% (936 mil m²), conforme dados do Fundecitrus (2004). Essa área tem capacidade de produzir cerca de 23,4 milhões de mudas/anos, de acordo com Neves e Lopes (2005).

TABELA 8 - Evolução do número de viveiros telados no Brasil – 1999 a 2003

Ano	Número de plantas
1999	165
2000	162
2001	195
2002	378
2003	524

Fonte: Fundecitrus (2004)

Em relação à capacidade de produção dos 524 viveiros instalados em 2003, os dados do Fundecitrus revelam que 69% são de pequeno porte (até 20 mil plantas), 29% são de médio porte (de 20 mil a 100 mil plantas) e 2% são de grande porte (acima de 100 mil plantas).

Outra iniciativa importante adotada por uma pequena fatia dos citricultores brasileiros é a irrigação, que permite um rápido incremento na produtividade agrícola. Segundo dados de Neves e Lopes (2005), no ano de 2003, de uma área total de 820 mil

hectares cultivados com laranja, apenas 10% eram irrigados, já que os custos de implantação desse sistema são muito elevados²⁸. Contudo, o número de pomares irrigados aumentou nos últimos anos, como mostra a tabela 9.

TABELA 9 - Evolução do número de pomares de laranja irrigados no Brasil– 1999 a 2003

Ano	Total de pomares irrigados	% laranja irrigada
1999	13.000	1,53
2000	33.000	3,85
2001	49.000	5,94
2002	66.000	7,96
2003	84.000	10,23

Fonte: Neves e Lopes (2005)

Nota: Não há dados disponíveis mais recentes

Como a cultura de *citrus* é uma das mais afetadas por doenças e pragas (como cancro cítrico, CVC e *greening*) que comprometem a produtividade das plantas, existe a necessidade de investimentos em métodos preventivos e em tecnologias para conter essas enfermidades e, também, para reduzir os custos, tendo em vista que o gasto com defensivos é um dos mais relevantes para o citricultor.

O Fundecitrus (Fundo de Defesa da Citricultura), criado em 1977, é um órgão de apoio aos produtores de laranja que atua no controle de problemas fitossanitários. O órgão difunde as técnicas mais modernas de produção que permitam elevar a produtividade dos pomares com menor uso de defensivos, através do manejo integrado de pragas, além da prevenção de doenças e emprego de melhores tratamentos culturais. (Neves e Lopes, 2005, p.189) De acordo com dados da instituição, os investimentos destinados ao combate de doenças e às pesquisas de melhoramento das técnicas de manejo nos pomares paulistas chegam a R\$ 10 milhões.

Outros institutos de pesquisa atuam no desenvolvimento tecnológico do setor cítrico, como a Fundação de Pesquisas Agroindustriais de Bebedouro (FUPAB), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMPRAPA), as Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária (OEPAs), que são mais de vinte unidades, além das universidades federais e estaduais. O quadro 2 apresenta os principais resultados alcançados na pesquisa agrônômica do setor de *citrus* nos últimos anos.

²⁸ Estes custos podem variar de US\$ 1.200/ha a US\$ 1.400/ha, além dos custos de montagem (entre 3,5 e 5%) e os serviços técnicos (2,5%). (NEVES E LOPES, 2005, p. 86)

- Criação dos clones novos ou nucleares para aumento da produtividade dos pomares;
- Criação de clones nucleares de variedades de mudas com uso de estirpes fracas de vírus para controle da tristeza da laranja-pêra;
- Seleção de variedades baianinha que apresenta maior produtividade, frutos menores, umbigo reduzido e maturação mais curta;
- Seleção de portas-enxerto tolerantes à doença “declínio”;
- Seleção de variedades mais resistentes ao cancro cítrico;
- Aperfeiçoamento de técnicas sorológicas nos estudos de tipificação dos patógenos das cancores;
- Pioneirismo do país em decifrar os códigos genéticos das bactérias causadoras da clorose variegada dos citrus (CVC) e do cancro cítrico.

Fonte: Amaro (2004)

QUADRO 2 - Brasil: resultados das pesquisas agrônômicas no setor de *citrus* - 2004

As dificuldades crescentes dos pequenos produtores em oferecer tratamentos adequados aos pomares têm resultado numa baixa produtividade nas pequenas propriedades, quando comparada às de maior porte, conforme mostra a tabela 10. De acordo com Paulillo et al. (2006), como a alta incidência de pragas e doenças aumenta os custos com defensivos, o pequeno produtor acaba optando por sua utilização em detrimento da adubação, o que acaba afetando o rendimento da planta. Além desses aspectos, o aumento de outros custos, como o de colheita e transporte, e a redução da rentabilidade do produtor, explicam essa produtividade menor nas pequenas propriedades.

TABELA 10 - Participação relativa do número de propriedades citrícolas de acordo com o porte - 2003

Porte	Número de plantas (mil pés)	Participação da produtividade na produção total	Produtividade (cxs/planta)	
			1998	2003
Pequeno	Até 50	25%	1,18	1,66
Médio	50 a 150	30%	1,77	2,16
Grande	Mais de 150	45%	2,30	2,46

Fonte: Agriannual apud Neves e Lopes (2005)

Já nos pomares das indústrias de suco e nos grandes produtores agrícolas, onde o nível de adoção de novas tecnologias é superior, a produtividade é bem maior. Considerando todas as propriedades do país, o rendimento agrícola na cultura da laranja tem se mantido estabilizado nos últimos dois anos, como mostra a tabela 11²⁹.

²⁹ Embora com custos agrícolas bastante baixos em relação a outras regiões produtoras (inclusive a Flórida), principalmente em função da baixa remuneração dos trabalhadores, a produtividade do parque citrícola brasileiro é menor que a de outros países.

TABELA 11 - Brasil: rendimento agrícola médio na citricultura (Kg/ha)

Ano	Rendimento Agrícola Médio
1998	16.376
1999	17.832
2000	19.925
2001	20.594
2002	22.354
2003	20.235
2004	22.246
2005	22.225
2006	22.484

Fonte: MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento)

Estima-se que o número de propriedades citrícolas no Estado de São Paulo gire em torno de 15 mil propriedades, ou seja, 9 mil a menos que no ano de 1999, de acordo com dados do Fundecitrus (2006). Em relação ao total de árvores plantadas no Estado de São Paulo e ao número de produtores (cerca de 15 mil), a tabela 12 apresenta a seguinte estratificação:

TABELA 12 - Estratificação do número de produtores vs. total de árvores no Estado de São Paulo – 2001 e 2006

	2001		2006	
	% produtores	% árvores	% produtores	% árvores
Até 49 mil árvores	95,8	49,1	95,0	43,0
50 a 199 mil árvores	3,7	27,5	4,0	25,6
Mais de 200 mil árvores	0,5	23,4	1,0	31,4
TOTAL	100	100	100	100

Fonte: Neves e Jank (2006)

A tabela 12 indica que a maior parte dos citricultores paulistas é pequena (95% em 2006), com propriedades com até 49 mil árvores; 4% são consideradas de porte médio (entre 50 e 199 mil árvores) e 1% são grandes propriedades, com mais de 200 mil árvores cultivadas³⁰.

³⁰ Estas porcentagens de participação excluem a produção própria das indústrias processadoras de suco.

O fato da participação dos pequenos produtores ter caído em 2006 em relação a 2001, e dos médios e grandes produtores terem aumentado no período, mostra que a exclusão de pequenos produtores no território citrícola paulista tem se refletido sobre a estrutura fundiária da produção, que se tornou mais concentrada. A principal explicação para esse fato é a dificuldade financeira dos produtores, sobretudo dos pequenos, resultante da baixa remuneração da caixa de laranja e do crescimento nos custos de produção, que forçou muitos produtores a deixarem a atividade citrícola. A questão é que esse processo tende a continuar, tendo em vista as dificuldades de negociação dos produtores junto à indústria, que é o principal canal de escoamento da produção, e, conseqüentemente, de obterem preços e rentabilidade melhores.

Portanto, a análise do segmento agrícola citrícola mostra que, desde que o contrato-padrão foi extinto em meados da década de 90, a estrutura de oportunidades produtiva, política e organizacional que envolve os pequenos produtores de laranja tem sido desfavorável, dificultando a permanência de muitos no setor.

4.3.2 O segmento processador de suco de laranja concentrado

O processo de constituição do complexo agroindustrial citrícola na década de 60 deu-se efetivamente com a integração do setor de insumos e bens de capitais e das processadoras ao segmento agrícola, contando com estímulos à exportação por parte do Estado (já que o CAI nasceu voltado para o mercado externo) e com as geadas na Flórida, que aumentaram a demanda pelo produto brasileiro.

Posteriormente, o desenvolvimento do setor e a liderança do país como maior exportador de suco concentrado (ainda nos anos 70) foi pautado na qualidade e no baixo custo de produção do suco fabricado no Brasil, em função do baixo preço da mão-de-obra em relação a outros países concorrentes; do emprego, em menor escala, de tecnologias agrícolas “caras”, como é o caso da irrigação e fertirrigação dos pomares e do eficiente sistema de logística de distribuição do suco³¹.

³¹ O sistema de transporte do suco a granel (*tank farm*) substituiu o transporte em tambores, representando uma redução de custos que pode chegar a 50%, dependendo do volume transportado. Além disso, esse sistema contribui para a qualidade e uniformidade do suco, facilitando também o manuseio do produto (KALATZIS, 1998).

A expansão da agroindústria processadora de SLCC foi bastante rápida e sempre manteve três características estruturais: 1) estar voltada para o mercado externo de suco concentrado congelado, permanecendo, ainda hoje, com esse foco estratégico; 2) a localização regionalizada das fábricas em torno do cinturão paulista da laranja e, 3) a concentração da produção nas mãos de poucas unidades industriais.

Mesmo durante os anos 70, quando havia no setor um número maior de unidades de processamento, as grandes empresas como a Citrosuco e a Cutrale já controlavam mais de 60% da capacidade de processamento da indústria de suco no país, conforme mostra a tabela 13. Nos anos 90, com a entrada da Citrovia (Grupo Votorantim) e da Cambuhy Citrus (Grupo Moreira Salles), cerca de 80% da produção de suco ficou dividida entre as quatro maiores empresas do setor (índice CR2 e CR2).

Com o passar dos anos, a concentração do segmento industrial se manteve e, em 2004 voltou a aumentar, com a venda de duas unidades de processamento da Cargill para a Citrosuco e para a Cutrale. Neste ano, das seis empresas em atividade no setor, quatro detinham cerca de 90% da produção de suco de laranja concentrado (Citrosuco, Cutrale, Citrovia e Coinbra), resultando num Índice de Herfindahl de 0,2333 (considerado um setor altamente concentrado). Os indicadores de concentração das duas e das quatro maiores empresas também aumentaram em 2004, atingindo patamares próximos àqueles registrados em meados dos anos 80, até então o período de maior concentração no setor.

TABELA 13 - Indicadores de concentração industrial citrícola no Estado de São Paulo – 1970 a 2004

Indicadores	1970	1975	1980	1985	1990	1995	1998	2000	2001	2004
CR2	63,15	51,5	59,96	63,17	61,53	54,0	47,3	45,6	50,5	61,0
CR4	86,83	71,56	89,64	90,21	86,75	83,0	77,0	73,0	75,1	89,6
Empresas com 75% da produção	3	5	3	3	3	4	4	5	4	3
Índice de Herfindahl*	0,251	0,175	0,248	0,253	0,245	0,195	0,177	0,164	0,187	0,233

Fonte: IEA. In: Kalatzis (1998); Paulillo (2000); Neves e Lopes (2005).

A tabela 14 mostra como a capacidade de processamento ficou dividida entre as indústrias de suco de laranja concentrado nos anos 70, 80, 90 e em 2004, mostrando, mais uma vez, a estrutura oligopolista do setor, que pode ser explicada pelas fusões e aquisições ocorridas na agroindústria citrícola desde sua formação e pela existência de várias barreiras à entrada de concorrentes, dentre as quais se destacam: 1) a exigência de elevado montante de capital inicial (para a montagem da planta industrial, capital de giro destinado à compra de

laranja suficiente para sustentar um ano de operação e para a manutenção de estoques, e capital para montar o sistema logístico de transporte a granel usado pelas maiores indústrias do setor); 2) a disponibilidade de grande parcela da matéria-prima necessária para processamento, já que a fruta corresponde à maior parte do custo de produção do suco e, 3) o conhecimento e tradição no mercado internacional.

Em função da dificuldade de inserção no mercado externo consumidor de suco concentrado, as unidades de processamento de menor porte muitas vezes optam em vender sua produção para as agroindústrias maiores (Citrosuco, Cutrale, Citrovita e Coimbra – conhecidas como as 4 C's), utilizando-se de contratos especiais que vinculam os preços negociados às cotações do suco no mercado internacional.

Para suplantar a barreira da disponibilidade de laranja própria para garantir o processamento do suco, colocada pelas 4 C's, as empresas menores realizam parcerias com fornecedores agrícolas, que se tornam praticamente exclusivos no suprimento, ou recorrem à compra de laranja dos *packing houses*. De acordo com Neves (2004), dependendo do grau e da intensidade do relacionamento mantido entre a indústria e o atacadista, esse último pode receber frutas de aparência superior para comercialização da laranja *in natura* e dar, em troca, frutas de aspecto inferior que podem ser destinadas à produção de suco, sistema chamado pelo autor de reciprocidade mercantil.

Em relação ao elevado montante de capital para entrar e, posteriormente, sobreviver no setor, as empresas menores não contam com as facilidades em obter financiamentos em condições vantajosas de juros como as grandes. No caso da logística do suco, que atualmente consiste no transporte do suco a granel, são necessários investimentos altíssimos na construção de terminais de carga e descarga, na aquisição de caminhões-tanques e navios especiais para o transporte do suco, além de demais itens de infra-estrutura completamente inviáveis para as pequenas indústrias. (KALATZIS, 1998) Suas opções são, então, fazer uma parceria com alguma empresa que já possui o sistema, pagando um aluguel pelo uso da estrutura existente ou fazer o transporte em tambores e arcar com os custos mais elevados, comprometendo ainda mais a competitividade de seu produto.

Todas essas barreiras têm garantido a hegemonia das firmas já estabelecidas, sobretudo das quatro maiores, ou seja, das 4 C's.

TABELA 14 - Participação (%) das principais indústrias processadoras na fabricação de SLCC no Estado de São Paulo – 1970, 1980, 1990 e 2004

Empresas	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2004
Cutrale	23,68	28,09	35,16	29,8	28,13	23,44	22,6	36,3
Citrosuco	39,47	23,41	24,8	33,37	33,4	27,07	20	32,1
Cargill	15,79	9,36	15,62	16,9	14,69	12,76	11,3	*
Coimbra	7,89	10,7	14,06	10,53	10,53	16,29	13,1	13,3
Citrovita	**	**	**	**	**	n/d	n/d	11,4
Outros	13,17	28,44	10,36	9,79	13,25	15,44	33	6,9
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Kalatzis (1998); Paulillo (2000); Castanheira (2000); Vieira (2003); Souza Filho e Paulillo (2004)

Nota (*): em 2004, a Cargill encerrou a atividade de processamento e foi comprada pela Cutrale e Citrosuco.

Nota ():** a empresas começou a operar em 1991.

A partir de 1995, sem um contrato para balizar as condições de negociação, as processadoras de suco intensificaram o processo de verticalização em direção à atividade agrícola. Kalatzis (1998) apresenta uma estimativa do grau de verticalização das maiores unidades de processamento em atividade em 1997 e Vieira (2003) faz o mesmo para as empresas em atuação em 2002 (antes da compra da Cargill pela Cutrale e Citrosuco).

TABELA 15 - Estimativa do grau de integração vertical das indústrias de suco de laranja concentrado – 1997 e 2002

Empresa	1997	2002
Citrosuco	30%	40%
Cutrale	30% a 40%	60% a 70%
Cargill	30%	17%
Coimbra-Frutesp	15%	15%
Citrovita	50%	50%
Royal Citrus	40%	-
Nova América	25%	-

Fontes: Siffert Filho (1993), Paulillo (1994), Mazzalli (1996) e Azevedo (1996), in: Kalatzis (1998, p.24) e Vieira (2003)

A estratégia da integração vertical para trás vem sendo adotada desde o final da década de 80 e constituindo um importante fator de modificações na cadeia citrícola, pois permitiu que o segmento processador rompesse a tradicional relação de dependência bilateral com os citricultores, implicando numa reorganização no âmbito do fornecimento de matéria-prima em novos contornos na relação entre compradores e fornecedores de laranja dentro da cadeia citrícola.

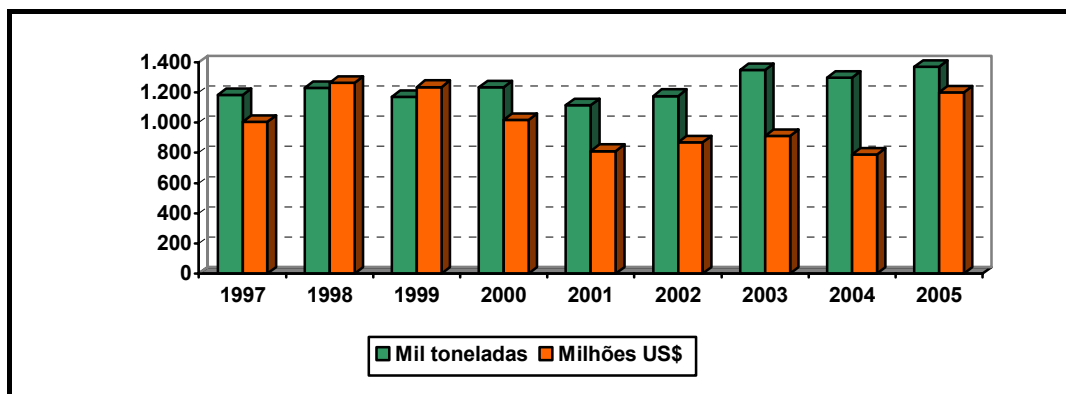
Atores-chave do setor estimam que tal integração representa em torno de 30% de toda matéria-prima processada pela agroindústria paulista, sendo os 70% restantes de produtores independentes. (PAULILLO et al. 2006)

No final de 2004, as seis unidades industriais em atividade contavam com aproximadamente 875 extratoras de suco de laranja (capacidade de processamento de 350 milhões de caixas de 40,8 Kg), distribuídas em 16 fábricas em operação localizadas no cinturão paulista da laranja. De acordo com Neves e Lopes (2005), em termos operacionais as fábricas são praticamente idênticas, variando apenas na escala de produção, que vai desde 6 até 196 extratoras.

Visando ampliar a escala de atuação para consolidarem-se como grandes atacadistas no mercado internacional de suco, as grandes agroindústrias de SLCC adquiriram fábricas na Flórida (EUA). A primeira delas foi a subsidiária brasileira da Cargill, a Agribusiness, de capital norte-americano. Depois foi a Cutrale, a maior do setor, que comprou duas fábricas de uma só vez. Em 1996 foi a vez da Coimbra-Frutesp, a terceira maior indústria processadora de laranja do país, do grupo francês Dreyfus; e, em 1997, foi a vez da Citrocuco adquirir uma fábrica nos Estados Unidos.

Neves e Lopes (2005, p. 123) apresentam estudos que mostram que as duas maiores empresas (Citrocuco e Cutrale) já dominam 50% da capacidade de processamento instalada nos Estados Unidos.

A *commodity* suco de laranja concentrado para o mercado internacional continua sendo o principal produto do complexo agroindustrial citrícola, tendo as exportações desse produto crescido consideravelmente nos últimos anos (como mostra o gráfico 1), com exceção dos anos de 2001 e 2002, quando houve uma queda de preços da *commodity* no mercado internacional. Em 2005 ocorreu o movimento inverso, ou seja, em função da queda na oferta americana, devido a problemas climáticos na Flórida e doenças em geral, os preços internacionais do SLCC aumentaram mais de 40%, favorecendo as exportações do país (NEVES E JANK, 2006).



Fonte: ABECITRUS (Associação Brasileira da Indústria de Citrus)

GRÁFICO 1 - Exportações brasileiras de suco de laranja congelado concentrado (mil toneladas e milhões de US\$)

Entre os países importadores do suco de laranja concentrado brasileiro estão a União Européia (cerca de 60%), que passou a ser o principal cliente nos anos 90 e os Estados Unidos (15%), que foi o principal destino do suco produzido no Brasil durante os anos 60, 70 e 80.

A redução na participação dos Estados Unidos nas exportações brasileiras de suco deve-se a vários aspectos, conforme a análise de Paulillo et al. (2006): 1) à recuperação dos pomares da Flórida, depois das quedas de safra nos anos 80; 2) ao estabelecimento do NAFTA (Acordo de Livre Comércio dos países da América do Norte), que facilitou o comércio de suco entre os Estados Unidos, o Canadá e o México³² e 3) ao crescimento do consumo em outros mercados potenciais, que deslocou as vendas do suco brasileiro para outras regiões. Contudo, em 2005, o país voltou a importar um volume maior de suco brasileiro, depois do último furacão que atingiu o país e afetou a produção interna de laranja.

³² O México conta com benefícios tarifários para a entrada do SLCC no mercado americano, devido ao NAFTA. Enquanto o Brasil paga aproximadamente 56% de tarifa para exportar o suco para os EUA, o México recolhe cerca de 30% (NEVES e MARINO, 2002).

TABELA 16 - Principais destinos das exportações brasileiras de suco de laranja congelado concentrado (mil toneladas)

Ano	UE	(%)	Nafta	(%)	Ásia	(%)	Mercosul	(%)	Outros	(%)
1997	805	68,1	210	17,8	126	10,7	3,5	0,3	36,7	3,1
1998	909	73,9	188	15,3	94	7,6	3,5	0,3	36,6	2,9
1999	819	70,1	214	18,3	99	8,5	3,8	0,3	33,1	2,8
2000	822	66,7	236	19,1	122	9,9	7,5	0,6	44,2	3,6
2001	796	71,5	177	15,9	99	8,9	2,4	0,2	37,1	3,3
2002	821	69,8	181	15,4	119	10,1	0,5	0,04	52,9	4,5
2003	924	68,6	226	16,8	140	10,4	1,7	0,1	55,6	4,1
2004	932	71,8	152	11,7	142	10,9	2,4	0,2	68,0	5,3
2005	820	58,7	202	14,4	148	10,6	1,6	0,1	94,9	6,8

Fonte: USDA

Nota: na União Européia, os principais destinos das exportações brasileiras são Bélgica e Holanda. Dentro do Nafta, são os Estados Unidos e na Ásia destacam-se o Japão, a China e a República da Coréia.

Nos dois principais mercados que o Brasil atende (União Européia e Estados Unidos), o consumo de suco de laranja encontra-se praticamente estabilizado, o que torna o mercado asiático (como Japão, China e Coréia) mais promissor, já muitos países apresentam um consumo *per capita* de SLCC crescente. A participação das exportações brasileiras nesse continente tem crescido nos últimos anos, ficando próximo de 11% em 2005.

A China é o mercado mais cobiçado pelos exportadores brasileiros de suco concentrado, tendo em vista o potencial de crescimento do consumo neste país e, também, a redução do protecionismo sobre as importações do SLCC nos últimos anos. Após a entrada desse país para a OMC (Organização Mundial do Comércio) em 1999, as barreiras tarifárias sobre o suco brasileiro caíram de 75% para 7,5%, aumentando consideravelmente as exportações. (ABECITRUS, 2006)

Vários países integrantes do Mercosul também têm apresentado um bom crescimento do consumo de suco de laranja concentrado, sendo que o bloco é responsável por 0,1% das exportações brasileiras de suco.

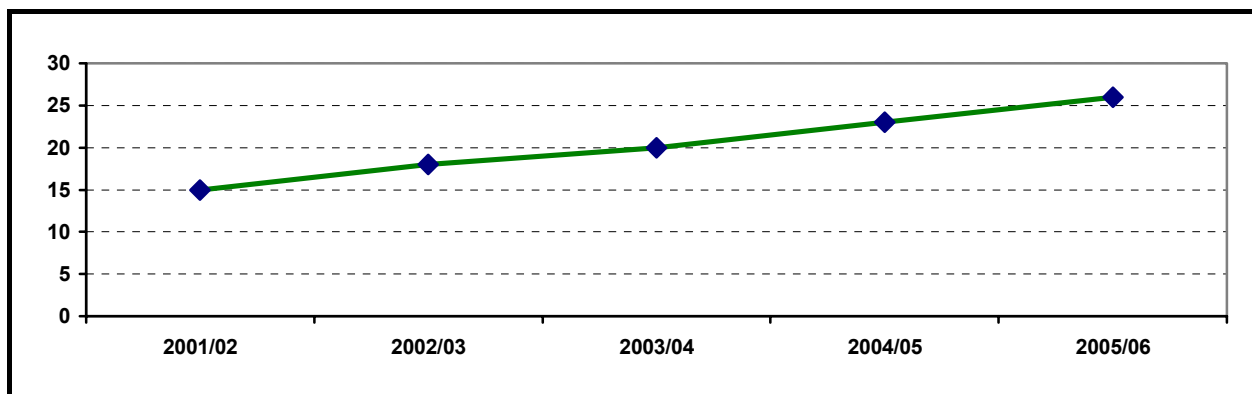
Como o mercado externo sempre foi o alvo dos produtores de suco de laranja concentrado, tendo o Estado, a indústria de bens de capital e os citricultores direcionado esforços durante muitos anos para expandir as vendas internacionais do produto, o mercado interno do produto nunca foi desenvolvido, de forma que apenas 2% da produção agroindustrial é consumida dentro do país.

De acordo com Vieira (2003), embora os sucos prontos (reconstituído e pasteurizado) tenham, recentemente, ganhado espaço no mercado nacional, os brasileiros ainda preferem o suco de laranja fresco (feito na hora), devido à disponibilidade da fruta, ao

sabor diferenciado e à condição financeira de grande parte da população, tendo em vista que o suco pronto é bem mais caro³³.

Várias estratégias têm sido empregadas pelas processadoras citrícolas para aumentar o consumo de suco de laranja pronto no Brasil, dentre as quais podem-se destacar: a) a redução de preços; b) a facilidade de acesso e a ampla divulgação do produto e, c) a adequação de sabores, tornando o gosto mais parecido com o do suco fresco. Cabe ressaltar que a evolução tecnológica no processamento de sucos busca garantir a manutenção dos atributos desejados pelo consumidor no produto industrializado, mas ainda apresenta limitações.

Estas estratégias têm sido bem sucedidas, já que o consumo de suco de laranja tem apresentado crescimento, como mostra o gráfico abaixo.



Fonte: USDA

GRÁFICO 2 - Evolução do consumo brasileiro de suco de laranja (mil toneladas)

Embora o principal produto citrícola seja o SLCC, vários subprodutos resultam do processamento industrial do suco, dentre os quais podem ser citados: 1) o óleo essencial da casca da laranja, utilizado pela indústria alimentícia, de bebidas, de cosméticos e farmacêuticos; 2) essências aromáticas obtidas durante a concentração do suco; 3) *d'limonene*, um solvente orgânico empregado na produção de tintas e solventes; 4) farelo de polpa cítrica paletizado, destinado à fabricação de rações e, 5) polpa de laranja, recuperada

³³ Embora não seja tradição no país o consumo de suco pronto, o mercado nacional apresenta grande potencial de crescimento nesse setor. De um consumo per capita de 20/litros/ano de suco de laranja, apenas 1 litro é de suco pronto, conforme dados da Abecitrus (2006).

após a extração do suco e consumida pela indústria de bebidas e alimentos. (NEVES e LOPES, 2005)³⁴.

A participação desses subprodutos cítricos no total dos produtos exportados pela agroindústria ainda é muito reduzida, quando comparada ao suco concentrado congelado. No ano de 2003, foram comercializados no mercado externo 859 milhões de toneladas de farelo de polpa cítrica (US\$ 65 milhões), o que corresponde a menos de 5% das exportações cítricas e 7% do valor obtido com as exportações de SLCC. (SECEX, 2004) O volume exportado dos demais subprodutos é ainda mais reduzido.

Apesar da pequena participação dos subprodutos da laranja nas exportações totais do setor, a agroindústria possui grande capacidade de diversificar produtos, que ainda não é explorada em função do suco de laranja concentrado ser o produto mais rentável.

Outra alternativa de expansão das vendas brasileiras cítricas no mercado internacional tem sido o suco de laranja orgânico, cuja demanda tem crescido em países como o Japão, Canadá, EUA, Reino Unido e muitos da União Européia, preocupados com alimentos de maior qualidade, mais saudáveis e com a questão da proteção ambiental.

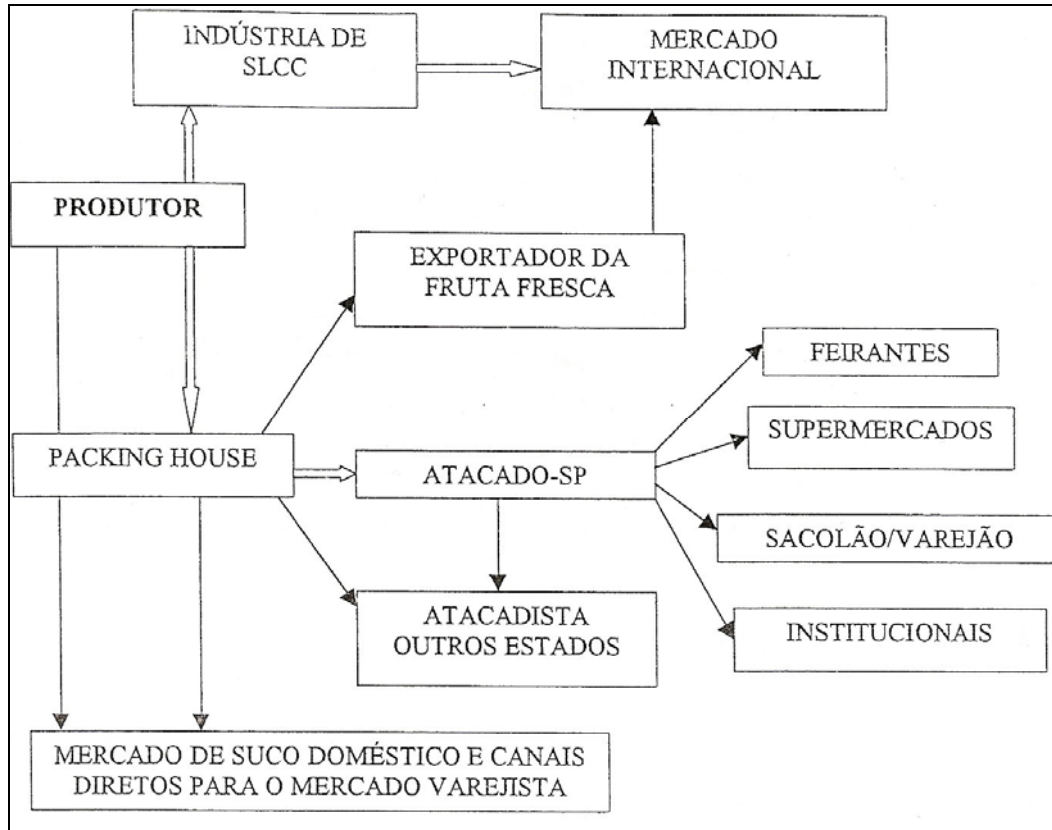
De acordo com Paulillo et al. (2006) existem atualmente 30 propriedades certificadas com produção orgânica no Brasil, sendo que 30% pertencem aos produtores do grupo Montecitrus, pioneiros na plantação de orgânicos e na diferenciação de seus produtos. Na venda do suco de laranja orgânico os produtores podem receber entre 50 e 100% a mais que o suco convencional.

4.3.3 Os *packing houses* (barracões)

Embora a maior parte dos citricultores paulistas venda exclusivamente para a indústria, como é o caso dos grandes produtores, há os que optem por vender parte da sua produção para o mercado interno (fruta de safra ou apenas temporãs), tendo como principal canal alternativo os barracões, já que a venda direta para o varejo (feirantes, quitandas, sacolões, supermercados, bares, lanchonetes), sem o beneficiamento da fruta, é muito restrita. O produtor tem, ainda, a opção de comercializar parte de sua produção no mercado

³⁴ A participação dos subprodutos da laranja (rendimento) em sua composição final é a seguinte: 49,24% farelo, 44,81% suco; 2,67% células congeladas; 1,79% óleos essenciais, 0,92% *d'limonene*, 0,57% líquidos aromáticos (NEVES e LOPES, 2005, p. 115).

institucional (prefeituras, governo estadual e federal), canal mais utilizado pelos citricultores de menor porte.



Fonte: Adaptado de Boteon (2001). In: Hiranobe (2004)

FIGURA 4 - Canais de comercialização citrícola

No caso da escolha pelos barracões, as frutas recebidas dos produtores serão beneficiadas (selecionadas, lavadas e embaladas) e mandadas para o mercado interno ou para a indústria processadora, no caso de frutas temporãs ou aquelas que não estão aptas para o consumo *in natura*. Quando o destino é o mercado interno, os barracões podem negociar a fruta com comerciantes de outros Estados, com atacadistas localizados nas CEASAs (Centrais de Abastecimento) das principais cidades brasileiras ou diretamente com varejistas. Também há barracões que exportam a fruta *in natura*, mas este destino é o menos utilizado.

Portanto, esses agentes possuem diversas relações na cadeia citrícola, podendo repassar a laranja para outros canais de distribuição. De acordo com Hiranobe (2004), considerando a grande dimensão do mercado brasileiro de laranja e, estando a produção concentrada em poucos municípios do cinturão citrícola paulista, a figura do intermediário funciona como facilitador de negócios.

Os *packing houses* exercem esse papel, adicionando o seu serviço no beneficiamento e, também, na colheita e no transporte da fruta, já que é muito comum os barracões se responsabilizarem por essas atividades, o que resulta em custos menores para os citricultores. Além disso, esses agentes contribuem para uma melhor aparência do produto, para o controle da oferta, bem como para a redução dos custos de transporte, retendo produtos de qualidade inferior. (Amaro et al., 1997)

Em 2004 existiam 564 *packing houses* no Estado de São Paulo, todos localizados ao longo do cinturão citrícola, como mostra a tabela 17. A maior parte dessas unidades de beneficiamento surgiu nos anos 70 e 80, com a instalação das indústrias processadoras de suco no Estado.

TABELA 17 - Distribuição dos *packing houses* citrícolas no Estado de São Paulo

Regional	2001	2002	2003	2004	Capacidade diária/nº caixas
Araraquara	9	12	12	12	223.533
Limeira	31	32	36	36	165.900
Catanduva	52	53	63	64	131.440
Mogi Mirim	93	100	100	95	102.220
Jaboticabal	92	98	109	112	77.680
São José do Rio Preto	10	11	11	11	62.050
Barretos	40	40	41	44	52.010
São Paulo	15	15	15	15	20.190
Jales	14	19	20	20	18.300
Registro	65	65	65	65	18.018
São João da Boa Vista	12	12	13	13	15.320
Campinas	10	10	12	10	9.750
Ribeirão Preto	8	8	9	9	4.550
Presidente Prudente	10	10	13	13	2.560
Outros	30	38	43	45	50.279
TOTAL	491	523	562	564	953.800

Fonte: Neves e Lopes (2005, p.143)

Em relação ao tamanho dos barracões, predominam os de pequeno e médio porte, sendo a capacidade de beneficiamento dos primeiros de 500 a 100 caixas (40,8 Kg) de laranja/dia e dos médios de 2.000 a 3.000 caixas diariamente. Nestes casos, a laranja é comprada de citricultores, cujo número fica entre 50 e 100 produtores, e a transação de compra e venda na maioria das vezes não apresenta contrato formal.

Os *packing houses* de médio e pequeno porte não desenvolvem nenhuma marca própria, muitos colocam apenas um selo indicando a procedência da fruta para o mercado atacadista. Em muitos casos, são feitos “empréstimos” de pequenas quantidades de

laranja entre um *packing house* e outro, sobretudo quando um barracão tem um pedido e não tem a fruta na quantidade disponível para a entrega. (HIRANOBE, 2004)

Já os grandes conseguem beneficiar cerca de 150.000 caixas de laranja por dia, sendo 90% da fruta destinada à indústria de suco (laranja não adequada para o consumo de mesa), mediante contratos. A maior parte dos grandes barracões (66%) também são produtores de laranja e possuem marca própria no mercado interno e externo (especificidade de marca), o que é muito importante, considerando as exigências rigorosas com a qualidade, com os aspectos fitossanitários impostos pelos países importadores de frutas e com a questão dos limites máximos de contaminação por agrotóxicos e por outros produtos químicos.

Geralmente os *packing houses* de grande porte que exportam a laranja e aqueles que vendem para as indústrias de suco (os de médio porte) utilizam contratos, que podem vigorar pelo período de uma safra (seis meses), sendo os preços fixados na assinatura do acordo. No caso da venda para a indústria de suco, se o barracão não conseguir suprir as necessidades da indústria, poderá existir a quebra do contrato ou pagamento de multa por atraso no fornecimento. As cláusulas do contrato não podem ser alteradas durante sua vigência, tendo em vista que existem custos *ex-ante* a transação (custo de coleta de informações etc.).

A maioria dos *packing houses* compra e vende laranja durante o ano todo, mesmo quando a safra se encerra (em janeiro). Para aproveitar a capacidade instalada durante o período de entressafra, algumas empresas beneficiam e comercializam outras frutas e, até mesmo legumes, aproveitando os canais de distribuição já estabelecidos.

No mercado interno também há preocupação com a qualidade da laranja, já que novas leis buscam regular a distribuição de frutas frescas, exigindo a rotulação da origem do produto, bem como padrões de qualidade que deverão ser seguidos pelos agentes atuantes no setor citrícola.

O PIF (Produção Integrada de Frutas) é a norma de segurança alimentar atualmente aplicada às frutas destinadas ao mercado consumidor interno, que no caso dos *citrus*, começou a ser implantada há cerca de dois anos. No caso dos *packing houses*, a norma exige um sistema de rastreabilidade da fruta, que vai desde o controle de doenças e do nível de produtos químicos utilizados, passando pelo registro de dados sobre o manejo da fruta desde o pomar até a fase de comercialização. Neves e Lopes (2005, p.147) destacam o exemplo das normas de classificação de laranja que vêm sendo adotadas pelo CEAGESP (Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo), que tem como objetivo definir as características de identidade, qualidade, acondicionamento, embalagem, rotulagem, base

para a codificação e apresentação das laranjas destinadas ao consumo *in natura*³⁵. Atributos intrínsecos mínimos como Sólidos Solúveis (*Brix*), *Ratio* (Açúcares/Acidez) e a Porcentagem de Suco (Peso do Suco/Peso do Fruto) são regras colocadas pelo ambiente institucional e representam especificidades (de ativos físicos, humanos, dedicados, de marca e temporal) para os atores citrícolas que transacionam sua fruta no mercado interno e externo.

No caso da laranja destinada à exportação, além de passar pelos mesmos processos das frutas que ficam no mercado interno, ainda há um tratamento antes colheita, durante e depois desta, recebendo fungicidas, cera e sendo acondicionadas em embalagens especiais para garantir a conservação e a boa aparência da fruta.

De acordo com Hiranobe (2004), a certificação dos *packing houses* para o mercado interno e externo apresenta algumas limitações. A primeira delas se refere ao aspecto cultural, já que os produtores de pequenas e médias propriedades não têm o hábito de registrar os tratos culturais realizados durante os estágios da produção e nem as atividades realizadas durante o beneficiamento das frutas. A segunda limitação se refere à própria dificuldade de operação desse sistema de rastreabilidade junto aos pequenos e médios barracões, que acreditam ser necessário contratar mão-de-obra especializada ou até investir em treinamento dos funcionários existentes. A falta de recursos financeiros é um terceiro aspecto que dificulta a implementação de um sistema de certificação da laranja, sobretudo pela inexistência de linha de crédito para as pequenas empresas para essa finalidade.

Dentre as empresas que exportam a laranja *in natura* para o mercado internacional encontram-se algumas processadoras de suco concentrado, como é o caso da Cutrale e do grupo Fisher, que juntas com a exportadora Sete Lagoas respondem por 90% da fruta embarcada para o mercado externo. Estas grandes empresas possuem investimentos dedicados à atividade de beneficiamento de laranja para exportação como o pomar próprio, os equipamentos para selecionar e beneficiar a fruta, a frota de veículos para realizar o transporte e até os containeres para enviar seu produto, através de navios para o exterior, conseguindo, com isso, economia de tempo e de custos em todo o processo produtivo e logístico.

Segundo Hiranobe (2004), os *packing houses* não possuem nenhum tipo de associação de representação de interesses, e a principal explicação para esse fato é o oportunismo por parte dos agentes individuais, que vendem sua fruta para o canal mais lucrativo e não adotam estratégias conjuntas que permitam negociar de uma forma melhor com o mercado atacadista e com a indústria processadora de suco.

³⁵ Nessa classificação a podridão e danos profundos no fruto são considerados defeitos graves, a deformação do fruto é considerada um defeito leve (NEVES e LOPES, 2005, p. 147).

No caso das negociações de venda de laranja entre os barracões e as grandes redes de varejistas, o elevado poder de barganha desses atores acaba comprimindo a margem de lucro dos *packing houses*, que muitas vezes não conseguem repassar os custos advindos da formalização necessária a este mercado (manutenção de um padrão de qualidade da fruta, emissão de nota fiscal na comercialização etc). Como não há normas que regem as atividades dos barracões, a elevada competitividade nesse segmento acaba levando à informalidade.

Os *packing houses* correspondem ao segundo canal de comercialização mais utilizado pelos produtores de laranja, sobretudo para os pequenos, que muitas vezes não conseguem negociar com a indústria processadora (por problemas de escala, falta de acordo no preço da caixa etc.) ou quando possuem mais de uma variedade de fruta, colhidas em períodos diferentes. Um ponto positivo desse canal para o citricultor (sobretudo para os pequenos) é o fato dos barracões arcarem, em muitos casos, com os custos de colheita e transporte da fruta, desonerando o produtor dessas despesas.

A integração dos pomares pela indústria processadora, que em muitos casos também beneficia a fruta para comercializar no mercado interno, reduz a dependência desses agentes em relação aos citricultores e aos *packing houses*, excluindo muitos deles da cadeia citrícola paulista. A associação entre produtores e proprietários de barracões poderia contribuir para a redução da assimetria de informações que existe entre a indústria e os demais agentes da cadeia, aumentando o poder de barganha nas negociações de venda de laranja para a indústria.

4.3 As organizações de interesses do CAI citrícola e suas atuações

De acordo com Paulillo (2000), a participação do Estado no processo de amadurecimento institucional e na construção do território citrícola paulista foi significativa, seja por intermédio da concessão de crédito aos produtores agrícolas, dos subsídios à implantação de plantas industriais e à exportação de suco de laranja concentrado, da formação de centros de pesquisa para auxiliar no combate às doenças ou da administração de conflitos entre os agentes do setor. Portanto, foram ações do governo do principal Estado produtor de

laranja (São Paulo) que trouxeram o processo de articulação de interesses³⁶ para o território citrícola, contribuindo para o surgimento das associações específicas de produtores e de industriais processadores.

Em 1974 surgiu a Associação Paulista de Citricultores (Associtrus), em concorrência à representação formal da Federação da Agricultura do Estado de São Paulo (Faesp), aglutinando 20 mil citricultores em todo o cinturão paulista da laranja e com representação eficiente junto às esferas de decisão política. Logo depois, em 1975, foi criada a Associação Brasileira das Indústrias de Suco Cítricos (Abrasicos), representando 14 processadoras e com elevado poder de negociação no âmbito da Câmara de Comércio Exterior (Cacex) - arena de regulação estatal que definia as políticas citrícolas. Durante o restante dos anos 70 e parte dos 80, essas duas associações estiveram articuladas, o que resultou na constituição de um fundo de ajuda mútua entre citricultores e empresas processadoras no cinturão paulista (o Fundo Paulista de Defesa da Citricultura – Fundecitrus), na criação do contrato-padrão para governar as transações de compra e venda de laranja (em 1986) e na maior participação dos agentes privados no processo decisório citrícola. A partir desse momento, o Estado se afastou gradualmente das arenas de regulação, passando a atuar de forma indireta sobre o setor (na realização de fóruns de planejamento das safras e através de práticas comerciais, na concessão de incentivos fiscais e de facilidades de exportação e na área de pesquisa e informação ao produtor). (PAULILLO, 2000)

A partir de 1984, com o aumento do poder econômico das maiores empresas processadoras, o conflito de interesses dentro da categoria e a disputa pela hegemonia industrial foram inevitáveis. Neste contexto, da dissolução da Abrasicos nasceram a Associação Nacional da Indústria Cítrica (Anic) e, três anos mais tarde, a Associação Brasileira dos Exportadores de Citrus (Abecitrus)³⁷. Contudo, no início dos anos 90, essas associações fundiram-se, tornando a representação do segmento industrial única novamente, agora em torno da Abecitrus.

No caso da citricultura, as dissidências ocorreram de forma mais efetiva, segundo Rodrigues (1995). Ou seja, a ineficiência da antiga Faesp e da Associtrus em representar todos os produtores de laranja, dispersos territorialmente pelo Estado de São Paulo, levou ao surgimento de uma associação mais combativa, que defendia uma atuação

³⁶ Os interesses básicos neste período, em torno dos quais os atores citrícolas articulavam-se, diziam respeito ao preço da caixa de laranja, ao controle de doenças e pragas e ao combate às barreiras comerciais no mercado internacional. (PAULILLO, 2000)

³⁷ A recém criada ANIC representava as empresas Citrosuco Paulista, Cargill Citrus, Bascitros Agroindustrial e Citropectina e a Abecitrus representava a Cutrale. A principal diferença entre estes grupos era em relação ao grau de intervenção que o governo deveria ter sobre o setor. (PAULILLO, 2000)

mais distanciada do Estado, da indústria e, indiretamente, do Fundecitrus, porém com maior aproximação dos pequenos produtores. Esta era a Associação de Citricultores do Estado de São Paulo (Aciesp), fundada por produtores da região de Araraquara e de Bebedouro em 1988, que assim como a Associtrus também foi perdendo poder de representação ao longo do tempo, em função da falta de reputação e legitimidade junto aos produtores e dos recursos financeiros escassos, já que o Estado retirou os subsídios aos produtores neste período.

O surgimento, em 1991, de uma nova entidade de produtores - a Associação Brasileira de Citricultores (Abracitrus) – justifica, segundo Paulillo (2000), a diversidade de interesses e a falta de consenso na citricultura paulista. Neste contexto, onde a indústria processadora passou a descumprir o preço-referência estipulado pelo contrato-padrão, todas as organizações de produtores já se encontravam desarticuladas. O contrário acontecia com o segmento industrial, onde a concentração e a homogeneidade de interesses contribuíram para a consolidação do associativismo.

Com o fim do contrato-padrão e com a realização de acordos individuais de compra e venda de laranja mediante preços livres, a assimetria de recursos financeiros, tecnológicos, organizacionais e de informação entre indústria e citricultura elevou-se de forma considerável, ampliando a dominação do segmento processador sobre o agrícola.

Atualmente, as indústrias processadoras de suco de laranja ainda são representadas pela Abecitrus, que possuem maior poder de barganha frente aos citricultores por causa do acúmulo de estoques de suco e da manutenção de pomares próprios; da capacidade de estabelecimento de preços para o citricultor e da capacidade de influenciar as estimativas de safra no Brasil e os preços do SLCC no mercado internacional por meio do controle da oferta de laranja no Brasil e nos Estados Unidos.

Já a associação mais representativa dos citricultores é a Associtrus, que por representar um grande número de produtores, com estruturas de produção e interesses heterogêneos, com poucos recursos financeiros, tecnológicos e com dificuldades de aglutinação, acabam tendo pouca capacidade de negociação junto ao governo na elaboração das políticas setoriais e junto à indústria processadora nas transações de venda de laranja. De acordo com Paulillo et al. (2006), o abandono de grande parcela dos produtores das associações desde o início dos anos 90 continua sendo decisivo. E o problema não reside unicamente nas atuações das associações, mas também reflete o posicionamento dos citricultores, que operam somente em função dos valores dos preços das caixas de laranja, ou seja, possuem como único viés estratégico de atuação o processo de comercialização da laranja com a indústria. Na atuação das associações de citricultores são deixadas de lado

outras questões, como a capacitação de seus associados, a formação de uma rede de informações sobre mercados, a difusão de conhecimentos sobre negociações e construção de contratos, definições de perfis de produtores etc. A indústria compreende claramente esse quadro de relações e procura afetar a aglutinação dos produtores em torno das associações quando é necessário das seguintes formas: a) aumentando o preço para atrair o produtor e deixa-lo distante das associações quando estas começam a ganhar poder de representação e de aglutinação e b) isolando o produtor quando a associação não está tão legitimada para negociar.

Estes fatores institucionais mostram a manutenção da citricultura subalterna à indústria na esfera da orquestração de interesses e impede o avanço de qualquer fator de mobilização social localizada no cinturão da laranja, como a intensificação da troca de informações entre os atores, por exemplo.

Apesar da construção recente de uma nova câmara setorial, lançada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que contribui para motivar os citricultores a interagir e apoiar mais o seu ator coletivo, é o oligopólio processador de suco concentrado que continua coordenando o complexo agroindustrial citrícola.

4.5 Considerações finais

O setor citrícola brasileiro é marcado por uma profunda heterogeneidade técnica, econômica e produtiva. De um lado, há um segmento processador concentrado, com recursos financeiros e desenvolvido tecnologicamente, que integra cerca de 30% dos pomares de laranja, e de outro, milhares de produtores agrícolas pertencentes a segmentos cada vez mais distintos, principalmente no que diz respeito aos recursos financeiros e tecnológicos.

Em termos organizacionais e políticos, essa heterogeneidade também pode ser verificada, já que de um lado estão os atores agroindustriais totalmente organizados, com uma associação de representação de interesses coesa, forte, que possui relativo poder de negociação no processo de elaboração das políticas setoriais e, de outro, estão milhares de citricultores, dispersos territorialmente, com interesses heterogêneos e desarticulados, ou com uma associação mais fraca em termos de representação e com baixo poder de negociação no âmbito político ou, muitas vezes, sem qualquer tipo de representação (associação, grupo, etc.).

A concentração agroindustrial citrícola não é novidade na história do setor. Embora em alguns momentos tenha havido a entrada de novas processadoras de pequeno e até de grande porte, as cinco maiores empresas sempre dominaram a maior parte da produção brasileira de suco de laranja concentrado, sendo que essa participação aumentou nos últimos anos após as vendas das unidades processadoras da Cargill. As processadoras possuem maior margem de manobra nas transações de compra de laranja e possui maior poder de barganha junto aos citricultores, à medida que passou a integrar os pomares da fruta. Com a estratégia de integração vertical, a agroindústria passou a retardar a compra de laranja para negociar melhor o preço, já que existe uma especificidade temporal que exige do produtor a venda imediata da fruta, para não incorrer em perdas (de esperar com a laranja no pé),

O segmento agrícola, por outro lado, sempre manteve a característica de ser atomizado, disperso pelo cinturão paulista da laranja, heterogêneo em relação aos interesses de seus membros e com dificuldades de associação, de cooperativas ou *pools* de comercialização, que permitem negociar em melhores condições os preços da laranja. Quando a estas características estruturais do complexo citrícola inerentes aos citricultores importa destacar os fatos da indústria processadora (com cerca de 30% em média dos pomares citrícolas) ser o principal canal de distribuição e do fim do contrato-padrão em meados dos anos 90 (com o repasse das despesas com colheita e transporte para os produtores), a situação desse segmento fica ainda mais complexa. Com os baixos preços da caixa de laranja pagos pelas processadoras de suco nos últimos anos, juntamente com o alto preço dos insumos agrícolas, grande parte dos citricultores (sobretudo os de pequeno porte) vem reduzindo os tratamentos culturais necessários para sustentar a produtividade dos pomares, enquanto outros milhares de produtores abandonam a atividade citrícola em busca de outra cultura que garanta maior remuneração.

Além de a relação ser assimétrica em termos de dependência, essa também é em termos de recursos financeiros, tecnológicos, organizacionais e, sobretudo de informação, considerando que as processadoras utilizam contratos complexos que dificultam a negociação para os citricultores (as cláusulas são individualizadas para reduzir custos de transação); dominam e divulgam as informações relativas ao mercado (previsões de vendas, de produção nos Estados Unidos, expectativa de safra etc.) e mantêm fechadas muitas informações sobre os estoques e custos industriais, sobre o momento exato que vai realizar a compra da fruta e sobre o volume de suco armazenado (estoques), que influenciam diretamente na quantidade de laranja comprada em cada safra e no seu preço. Esses aspectos mostram que um dos grandes problemas do complexo agroindustrial citrícola brasileiro na atualidade refere-se ao

processo de decisão do citricultor para negociar com distintos compradores (processadoras, barracões, varejistas, etc.) e se adaptar aos mercados de suco de exportação e de laranja in natura. Este tema será abordado e analisado no capítulo 5, com ênfase nas formas plurais de governança adotadas pelos citricultores da microrregião de Bebedouro, uma das mais tradicionais e representativas da agroindústria citrícola paulista.

5 ANÁLISE DAS FORMAS PLURAIS DE GOVERNANÇA NO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA

5.1 Introdução

Os produtores agrícolas apresentam características ou perfis específicos, que influenciam ou determinam a escolha por determinado comprador. Por outro lado, o desenvolvimento dos canais de comercialização depende dos mecanismos de governança estabelecidos pelos atores produtivos, sendo que estes mecanismos nascem dos esforços desses atores para construir ou alterar as formas de regulação, as políticas agroindustriais, maior influência sobre o outro negociador e, conseqüentemente, para alcançar maior poder de coordenação nos negócios.

Nos complexos agroindustriais, a coordenação é fundamental para a busca da competitividade, sobretudo num contexto onde a redefinição do mercado (exigência não só de preço, mas de qualidade das frutas, diminuição dos riscos transacionais na sua compra, etc.) e o aumento da concorrência internacional ocorrem progressivamente com o distanciamento do Estado do gerenciamento dos conflitos nas relações produtivas, comerciais e na determinação de preços. O aumento no nível de exigência do consumidor com relação à segurança do alimento e sustentabilidade dos sistemas produtivos têm feito com que ele busque cada vez mais atributos de qualidade nos alimentos, que devem ser atendidos pelos atores produtivos (da indústria, agricultura, etc.). Outras conseqüências nascem daí, como a crescente necessidade de escala de produção, maiores níveis tecnológicos, regularidade de oferta e padrão de qualidade elevado.

Essas mudanças têm gerado um aumento da concorrência no âmbito dos produtores agrícolas; maior dispersão de preços pagos ao produtor; seleção mais rigorosa dos participantes do mercado e expulsão de produtores da atividade; negociações mais rígidas entre fornecedores e clientes e mudanças nas relações entre os agentes. Como resultado dessas mudanças, a agricultura, tradicionalmente descrita como a atividade econômica que mais se aproxima do mercado de concorrência perfeita, deixou de ter suas transações realizadas predominantemente via mercado para ser uma agricultura regida por contratos, de acordo com Zylbersztajn (2002), e por outras formas de governança híbridas. No setor citrícola essas

questões são mais relevantes porque, como foi mostrado nos capítulos anteriores, o citricultor vem enfrentando pressões com o poder de barganha de seus compradores, principalmente da indústria de suco para exportação.

Portanto, num contexto onde a coordenação dos complexos agroindustriais passa pela rapidez com que as informações fluem, pela adequação dos sistemas às novas tendências do mercado, pela negociação com o menor custo possível e pela minimização dos conflitos entre os agentes fornecedores de insumos, os da produção e os da distribuição, para compreender um complexo agroindustrial é necessário entender as formas de governança existentes nesse complexo. Esse é o objetivo desse capítulo, que apresenta os elementos que explicam a decisão do citricultor por diferentes compradores para escoar sua produção de laranja e, em particular, pelo emprego de formas de governança simultâneas (formas plurais ou *mix* contratual) para coordenar essas transações. Esse aspecto ganha maior importância no caso citrícola brasileiro porque este é um setor que há muito tempo (desde meados dos anos 90) vem apresentando uma série de enfrentamentos entre citricultores e indústria em torno da negociação das caixas de laranja, incluindo os julgamentos das organizações competentes para isso, como a SDE (Secretaria de Defesa Econômica) e o CADE (Conselho de Administração da Defesa Econômica).

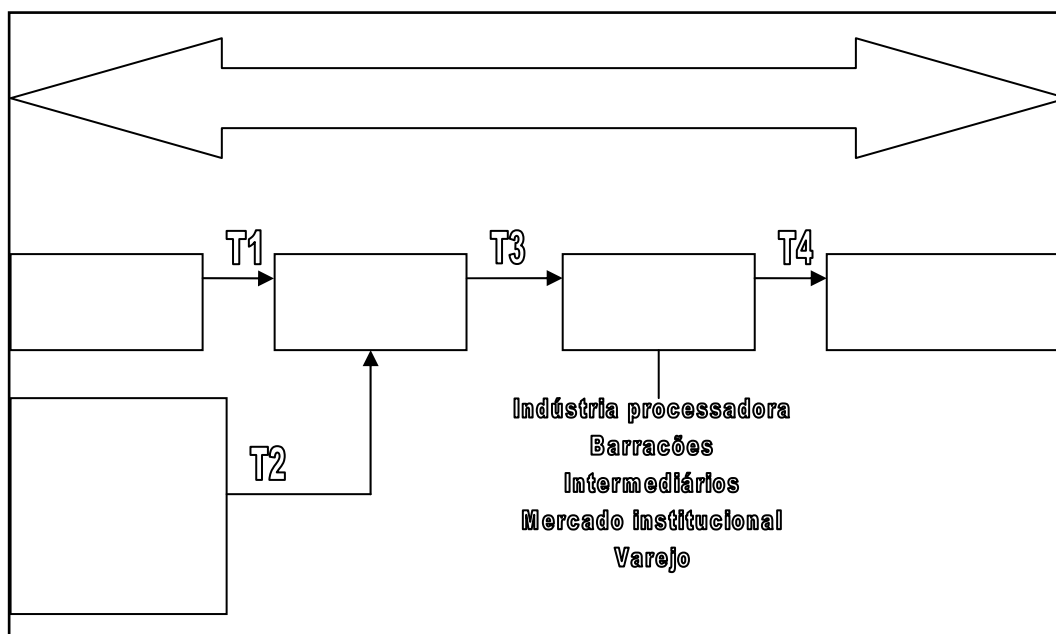
A análise desenvolvida neste trabalho utiliza variáveis relacionadas às transações entre produtores e compradores de laranja e às características do produtor para, inicialmente, traçar um perfil do citricultor que emprega formas plurais, visando compará-lo com aquele que emprega uma única forma de governança. Esse procedimento permitirá identificar os fatores que viabilizam ou não a operação do produtor em determinado canal de distribuição; explicar o porquê da adoção de formas plurais; verificar a estabilidade dos mecanismos de governança adotados e, também, mostrar se esses mecanismos estão alinhados aos atributos das transações realizadas, conforme propõe a teoria da Economia dos Custos de Transação.

Cabe ressaltar que a análise das transações citrícolas e dos fatores que justificam a ocorrência de formas plurais pelos produtores é fundamental para explicar os problemas de adaptação destes agentes na organização agroindustrial citrícola brasileira e nos canais de comercialização da laranja, além de facilitar a indicação de políticas públicas e privadas eficazes de redução ou eliminação destes entraves. A delimitação da microrregião de Bebedouro foi um recurso de análise para dar conta da multiplicidade de situações enfrentadas no interior deste complexo agroindustrial (tipos diferentes de citricultores e de compradores, como varejistas, barracões, intermediários, etc.) e poder viabilizar uma pesquisa de campo

custosa, envolvendo visitas e preenchimentos de questionários amplos nas propriedades de laranja selecionadas.

5.2 Delimitação da amostra e definição da unidade e das variáveis de análise

O complexo agroindustrial citrícola paulista é constituído pelos seguintes atores: fornecedores de insumos (defensivos, fertilizantes, mudas, máquinas e implementos agrícolas); produtores agrícolas; agentes dos canais de distribuição da laranja (indústria processadora, barracões, intermediários, varejistas e mercado institucional); indústria alimentícia e de rações no país e no exterior; envasadores de suco no exterior; indústria demandante de óleos essenciais; consumidores finais e agentes que prestam serviço de apoio ao agro-sistema (transporte, assistência técnica, mão-de-obra, instituições de crédito, institutos de pesquisa, dentre outros). A figura abaixo mostra o complexo agroindustrial citrícola, com seus principais agentes e as transações³⁸ entre eles.



Fonte: a autora

FIGURA 5 – Complexo agroindustrial citrícola e suas principais transações

³⁸ A transação será entendida neste trabalho como a negociação das condições de compra e venda da laranja (quantidade, especificidades da fruta, condições de entrega e de pagamento, etc.).

Como foi mostrado no capítulo 4, o setor agrícola produtor de laranja é marcado pela heterogeneidade produtiva, ou seja, por diferentes tamanhos de propriedade, capacidade financeira, produtividade e grau de tecnologia. Estes atores também apresentam comportamentos distintos quanto à escolha do comprador para seu produto, podendo optar exclusivamente pela indústria processadora, destinar toda sua fruta para os canais que comercializam a laranja *in natura* (barracões, intermediários, mercado institucional e varejo) ou, ainda, vender parte da produção à indústria e as frutas temporãs ou aquelas variedades não desejadas para o processamento aos agentes dos canais alternativos, assim chamados porque funcionam como uma alternativa à venda da laranja para o destino tradicional e predominante da indústria processadora.

É neste elo da cadeia citrícola que pretende se concentrar esse trabalho, ou seja, nas transações entre o produtor de laranja e os agentes com quem se relacionam a jusante – os canais de distribuição - representadas na figura por T3. Nesses canais, que vão dos mais sofisticados (como o das empresas exportadoras de suco concentrado congelado) até os menos sofisticados (como os de venda direta para os varejões dos municípios), operam desde citricultores capitalizados até os mais pobres, modernos e mais atrasados do ponto de vista tecnológico e organizacional.

Considerando que o objetivo da tese é explicar a ocorrência de formas plurais de governança nas transações entre citricultores e compradores distintos (como processadoras, *packing-houses*, varejistas, intermediários, prefeitura, etc.) e diferenciar os produtores que adotam o *mix* contratual daqueles que empregam uma única forma de coordenação, a estratificação da amostra dos 120 produtores entrevistados segundo o tipo de governança não daria conta de explicar a ocorrência das formas simultâneas. Isso porque, dentro de uma mesma estrutura, como contrato, por exemplo, existem produtores onde essa é a única governança empregada e, outros, onde essa é apenas uma estrutura dentro do *mix* empregado, não contribuindo para analisar as razões das formas plurais. Considerando esse argumento, para encontrar os fatores que explicam as formas plurais e atender ao primeiro objetivo específico do trabalho (o de traçar um perfil dos produtores), o corte mais adequado para a amostra é aquele que separa os produtores que empregam um único mecanismo de governança (Grupo 1 - denominado de Forma Singular) dos que empregam mais de um mecanismo de coordenação nas transações com membros dos canais de distribuição (Grupo 2 – Formas Plurais). Assim, os 120 produtores selecionados da microrregião de Bebedouro foram classificados nesses dois grupos.

Do total de 120 produtores pesquisados na safra 03/04, 54 empregaram uma única estrutura de governança para coordenar as transações com agentes do mesmo canal de distribuição ou de canais diversos e 29 produtores empregaram mais de uma estrutura simultaneamente. Os 37 produtores restantes não foram considerados na análise porque realizaram apenas uma transação com um comprador durante toda a safra 03/04, não contribuindo, portanto, para a explicação das formas plurais no CAI citrícola. A tabela 18 sintetiza estes dados.

TABELA 18 - Número de produtores, número de transações e quantidade de laranja comercializada (caixas de 40,8 Kg) sob diversas estruturas de governança - safra 2003/04

Governança	Número de produtores	% no número de produtores	Número de transações	Quantidade comercializada	% na quantidade comercializada
FORMA SINGULAR					
- Hierarquia	1	1,8	3	9.000	0,8
- Contrato	42	77,7	122	1.087.162	96,1
- Mercado	11	20,5	26	34.426	3,1
Sub-total	54	65	151	1.130.588	72
FORMAS PLURAIS					
- Hierarquia e Mercado	1	3,5	4	124.100	28,0
- Quase-integração e Mercado	1	3,5	4	9.900	2,2
- Contrato e Mercado	27	93,0	80	308.322	69,8
Sub-total	29	35	88	442.322	28
TOTAL	83	100	239	1.572.910	100

Fonte: Pesquisa de campo

A tabela 18 mostra a importância do *mix* contratual na região citrícola analisada, onde 35% dos produtores selecionados para a pesquisa empregaram mais de um mecanismo para coordenar suas transações de venda de laranja, correspondendo a 28% da quantidade comercializada.

As formas de governança encontradas na região da pesquisa foram: mercado ou *spot*, contrato, quase-integração (*tool processing*) e hierarquia, que são melhor detalhados abaixo.

- (a) **Mercado ou *spot***: venda sem qualquer tipo de arranjo contratual onde as transações são feitas dia a dia na época da maturação da fruta e são motivadas pela busca do melhor preço por parte do comprador, que é definido pela oferta e demanda no momento da negociação. A identidade das partes não é relevante e as relações são esporádicas, não havendo compromisso de que a transação se repita no futuro;

- (b) **Contrato (de curto prazo ou longo prazo):** são empregados em transações que se desenvolvem em um período de tempo, onde as relações são continuadas e caracterizadas pela regularidade no volume transacionado, consistência na qualidade do produto e certa padronização dos preços. Podem ser contratos com duração de uma safra (de curto prazo), onde as negociações ocorrem baseadas na oferta e na demanda de laranja no ano de efetivação do contrato e os preços e a duração do contrato são baseados na demanda da própria processadora naquele período. Ou contratos com duração de várias safras (de médio e longo prazo), quando o produtor comercializa um volume maior de laranja de qualidade superior com a indústria processadora, obtendo preços superiores ao de mercado (geralmente estabelecidos em dólar);
- (c) **Quase-integração:** quando o produtor, isoladamente ou em grupos, arrenda parte da capacidade ociosa da indústria para processar sua fruta e vender diretamente para o mercado internacional;
- (d) **Hierarquia:** quando o produtor integra para frente, ou seja, é proprietário do barracão, de outros canais de distribuição da fruta *in natura* ou de alguma indústria processadora de suco.

O quadro abaixo faz um mapeamento dos canais de comercialização e das governanças empregadas pelos produtores pesquisados:

Governança	Número de produtores	Comprador
FORMA SINGULAR		
- Quase-integração	1	- <i>tool processing</i>
- Contrato	42	- 40 produtores venderam para a indústria e apenas 2 para canais alternativos (barracões)
- Mercado	11	- todos os produtores venderam para os canais alternativos (sobretudo barracões)
Sub-total	54	
FORMAS PLURAIS		
- Hierarquia e Mercado	1	- Dono de barracão (H) e venda para barracão (M)
- Quase-integração e Mercado	1	- <i>Tool processing</i> (QI) e barracão (M)
- Contrato e Mercado	27	- 25 produtores venderam para a indústria (C) e para diferentes canais alternativos, sobretudo varejistas, intermediários e mercado institucional (M) e 2 para diferentes canais alternativos.
Sub-total	29	
TOTAL	83	

Fonte: Pesquisa de campo

QUADRO 3 - Mapeamento das governanças empregadas pelos produtores – safra 2003/04

Nos dois grupos selecionados há produtores que vendem laranja exclusivamente para um canal (indústria, barracão, intermediários ou varejistas) e produtores que vendem para mais de um canal simultaneamente, sendo o diferencial dos grupos a adoção de uma mesma forma de coordenação ou várias formas ao mesmo tempo em transações com compradores distintos, porém, com a mesma finalidade – vender laranja.

Utilizando variáveis relacionadas às características das transações entre citricultor e os membros dos canais de distribuição (quantidade de laranja comercializada; preço médio recebido pelo produtor; tempo de transporte até o ponto de entrega da laranja e custos de transação) e às características do produtor (grau de participação em organização social e nível de escolaridade) será possível traçar um perfil dos citricultores que participam de cada grupo (forma singular e formas plurais). Para tanto, serão apresentadas estatísticas descritivas (frequência, média, desvio-padrão, máximo, mínimo) das variáveis para os grupos de produtores analisados e aplicados testes de hipóteses³⁹.

Para explicar a ocorrência de formas plurais e para testar hipóteses elaboradas a partir do referencial teórico, foram elaboradas regressões utilizando dois modelos para avaliar a consistência das estimações: o Modelo LOGIT e o PROBIT. A variável dependente “adoção de formas plurais” é uma *Dummy* que foi modelada como uma ocorrência binária que assume o valor 1 para os produtores que empregam formas plurais e 0 para os que empregam uma única forma de governança, sendo as variáveis explicativas as relacionadas no parágrafo anterior.

5.3 Explicações para a adoção de formas plurais pelo produtor de laranja

Através do mapeamento das governanças apresentado no quadro 3, é possível constatar que a ocorrência de formas plurais no caso citrícola está totalmente ligada à questão do produtor vender para compradores que pertencem a canais distintos de comercialização, o que significa que o citricultor emprega formas diferentes de governança porque vende para compradores de canais que possuem necessidades diferentes. Não há casos, dentre os analisados, onde o produtor vende para compradores do mesmo canal de distribuição

³⁹ O teste de hipóteses representa um método estatístico para verificação de igualdades entre populações a partir de dados amostrais.

empregando estruturas diferentes de coordenação (Ex: venda para uma indústria de suco com contrato e para outra via mercado, ou para um barracão com contrato e para outro canal alternativo via mercado). Esse fato faz com que a explicação para a ocorrência de formas plurais no caso citrícola passe, em primeiro lugar, pela explicação do por que o produtor vende simultaneamente para compradores de diferentes canais de distribuição.

A escolha do canal de comercialização e, sobretudo, da forma de coordenar as transações em cada canal é um fator relevante para definir as condições de permanência dos citricultores nesse ramo produtivo. Ele pode optar pelo canal da indústria processadora de suco concentrado, onde a demanda de laranja é maior (cerca de 70% da fruta), onde negocia individualmente ou através de grupos e utiliza contrato para governar as transações. Pode optar, também, pelos mercados que destinam a fruta para o consumo *in natura* (barracões, intermediários, varejistas e mercado institucional), que representam alternativas à venda para o destino tradicional da indústria, utilizando como forma de coordenação o mercado. O citricultor tem, ainda, a opção de arrendar parte da capacidade ociosa de uma indústria de suco para processar sua fruta e vender diretamente ao mercado (quase-integração) ou integrar a venda da fruta *in natura*, se tornando proprietário de barracões (hierarquia). Cada uma dessas governanças pode ser empregada de forma exclusiva ou, em muitos casos, pode coexistir simultaneamente com outra, configurando a ocorrência de formas plurais.

Porém, se o arcabouço teórico da Economia dos Custos de Transação sugere que, em dadas circunstâncias, deve haver uma forma de governança eficiente comparada a uma segunda, como explicar a persistência de formas distintas?

Como foi visto no terceiro capítulo desse trabalho, várias são as respostas possíveis para esse questionamento, e de acordo com Coughlan (2002), canais múltiplos e, particularmente, formas plurais de governança para coordenar as transações nesses canais, sempre foram comuns, mas eram mantidos de forma disfarçada para evitar conflitos e para não confundir os clientes. No caso citrícola, essa pesquisa analítica ganha maior relevância porque é na negociação da caixa de laranja que ocorrem os maiores conflitos de interesses do setor e que fomenta toda a dinâmica da cadeia produtiva, seja no conflito entre cada produtor e cada processadora e também na disputa entre as organizações que representam os interesses desses segmentos e influenciam fortemente as políticas públicas para a agroindústria citrícola brasileira.

A partir desse momento, será feita uma análise buscando diferenciar os produtores que empregam apenas um mecanismo de coordenação daqueles que decidem pelo *mix* contratual, buscando identificar os fatores que explicam a ocorrência das formas plurais

nas transações de compra e venda de laranja. Para esse objetivo, serão apresentados os dados de estatística descritiva dos produtores (média, frequência, máximo, mínimo e desvio-padrão) e os testes de hipóteses, procedimento que já dá uma forte indicação das variáveis que explicam a adoção do *mix* contratual. Contudo, para comprovar a significância dessas variáveis, seu efeito sobre a probabilidade de adoção de formas plurais e para testar hipóteses elaboradas a partir do referencial teórico, foram elaboradas regressões utilizando dois modelos para avaliar a consistência das estimações: o Modelo LOGIT e o PROBIT. A variável dependente “adoção de formas plurais” é uma *Dummy* que foi modelada como uma ocorrência binária que assume o valor 1 para os produtores que empregam formas plurais e 0 para os que empregam uma única forma de governança.

De acordo com Gujarati (2000) e Wooldridge (2006), esses modelos são os mais indicados para os casos onde a variável dependente é do tipo qualitativa, sendo a função de regressão interpretada como uma probabilidade prevista, ou seja, explica-se o efeito de alterações nas variáveis explicativas sobre a probabilidade de resposta da variável dependente.

Em relação às variáveis explicativas, num primeiro momento foram consideradas 10 (dez) variáveis, mas em função da correlação entre algumas delas e da não significância para explicar a pluralidade, cinco foram excluídas do modelo, melhorando consideravelmente a capacidade explicativa das regressões. As variáveis excluídas foram:

- Área da propriedade do produtor: correlacionada com a quantidade comercializada de laranja (quanto maior a área, maior a quantidade produzida de laranja e, conseqüentemente, maior a escala de comercialização);

- Lucro líquido: também relacionados com a quantidade de laranja comercializada e com o preço médio recebido pelo produtor (quanto maior a quantidade comercializada e o preço, maior o lucro líquido);

- Custos de produção: relacionado com a quantidade de laranja vendida e com o lucro líquido (quanto maior a quantidade, menor o custo e maior o lucro);

- Tempo de relacionamento com o comprador e custo de transação: ambas foram excluídas do modelo por estarem correlacionadas (quanto maior o tempo de relacionamento, maior a confiança estabelecida entre as partes e menor o custo de transação) e não serem estatisticamente significantes.

No modelo final apenas 5 (cinco) variáveis explicativas foram consideradas, são elas:

- Quantidade de laranja comercializada (variável submetida a uma transformação logarítmica);

- Participação do produtor em organização social (sindicato, organização de representação de interesses e *pool* de comercialização). Variável binária indicando (1) para participação e (0) para não-participação;
- Nível de escolaridade do produtor (em anos de estudo);
- Preço médio recebido pelo produtor por caixa de laranja (variável submetida a uma transformação logarítmica);
- Tempo de transporte da propriedade rural até o ponto de entrega da laranja (em minutos).

A tabela 19 apresenta os dados estatísticos para os dois grupos de produtores analisados, considerando as informações para cada transação realizada segundo as variáveis selecionadas⁴⁰:

⁴⁰ Tendo em vista que cada produtor realiza mais de uma transação com um único ou com diversos compradores de laranja durante a safra, foram consideradas as informações por transação. Assim, na coluna de frequência da tabela 19 aparece o número total de transações realizadas pelos produtores que participam de cada grupo (singular ou plural).

TABELA 19 - Estatísticas descritivas

Nome da variável	Governança	Freq. ¹	Média	Mínimo	Máximo	D.P	Valor P
Quantidade de laranja comercializada (caixas de 40,8 Kg)	Forma Singular	151	7.487	70	50.000	9.951	0,0248
	Hierarquia	3	3.000	800	7.000	3.469	
	Contrato	125	8.911	350	50.000	10.564	
	Mercado	26	1.324	70	3.116	1.077	
	Formas Plurais	83	4.685	15	40.000	8.817	
	Hierarquia	2	2.000	2.000	2.000	0,0000	
	Quase-integração	3	31.333	14.000	50.000	18.037	
	Contrato	45	6.106	200	40.000	8.664	
Mercado	38	1.041	15	7.000	1.377		
Preço médio recebido pelo produtor (R\$/caixa)	Governança	Freq.¹	Média	Mínimo	Máximo	DP	0,0328
	Forma singular	151	7,09	2,0	11,4	1,5704	
	Hierarquia	3	7,00	7,00	7,00	0,0000	
	Contrato	122	6,90	2,4	11,4	1,3568	
	Mercado	26	7,95	2,0	12,0	2,1558	
	Formas plurais	88	6,52	14,22	1,0	2,1975	
	Hierarquia	2	4,00	4,00	4,00	0,000	
	Quase-integração	3	8,40	8,40	8,40	0,000	
Contrato	45	6,11	7,5	4,5	0,8854		
Mercado	38	6,62	14,2	1,0	2,8696		
Tempo da propriedade rural até o ponto de entrega da laranja (minutos)	Governança	Freq.¹	Média	Mínimo	Máximo	D.P	0,0003
	Forma Singular	151	65,36	25	150	33,0913	
	Hierarquia	3	120,00	120	120	0,0000	
	Contrato	122	67,54	20	150	32,4690	
	Mercado	26	48,84	20	110	28,3305	
	Formas Plurais	88	83,80	20	150	40,6400	
	Hierarquia	2	90,00	90	90	0,0000	
	Quase-integração	3	90,00	90	90	16,4316	
Contrato	45	89,04	25	150	42,3833		
Mercado	38	73,72	30	150	37,5695		
Nível de escolaridade do produtor (anos de estudo)	Governança	Freq.¹	Média	Mínimo	Máximo	D.P	0,0058
	Forma Singular	151	9,37	3	16	6,0405	
	Hierarquia	3	16,00	0	16	0,0000	
	Contrato	122	10,00	2	16	6,1416	
	Mercado	26	5,65	3	16	3,8465	
	Formas Plurais	88	7,42	3	16	4,6774	
	Hierarquia	2	4,00	4	4	0,0000	
	Quase-integração	3	3,00	3	3	0,0000	
Contrato	45	7,97	3	16	4,7313		
Mercado	38	7,40	3	16	4,7226		
Grau de participação do produtor em organização social	Governança	Freq.¹ (SIM)	%	Freq. (NÃO)	%	Freq. TOTAL	0,0495
	Forma Singular	97	64,24	54	35,76	151	
	Hierarquia	0	0,00	3	100,00	3	
	Contrato	91	74,59	31	25,41	122	
	Mercado	6	35,29	11	64,70	17	
	Formas Plurais	76	86,36	12	13,64	88	
	Hierarquia	2	100,00	0	0,00	2	
	Quase-integração	3	100,00	0	0,00	3	
Contrato	39	86,67	6	13,33	45		
Mercado	32	84,21	6	15,79	38		

Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

(1): Número de transações realizadas pelos produtores.

Em relação às regressões elaboradas para avaliar a consistência das estimações, os dois modelos desenvolvidos no trabalho apresentaram problema de heterocedasticidade (variância do erro (μ), condicional nas variáveis explicativas, não constante, invalidando as estatísticas usadas para testar hipóteses), fato que foi confirmado com a realização dos testes de Breusch-Pagan e o teste F. Para resolver esse problema, dois procedimentos corretivos foram usados: (1) a transformação em *log* das variáveis quantidade de laranja comercializada e preço médio recebido pelo produtor, o que conforme Gujarati (2000, p. 386), contribui para reduzir a heterocedasticidade, pois comprime as escalas nas quais as variáveis são medidas; (2) a aplicação dos erros-padrão robustos em relação à heterocedasticidade no lugar dos erros-padrão habituais da regressão. (WOOLDRIDGE, 2006, p.244)

Os valores dos coeficientes e dos testes relativos à significância das variáveis constam na tabela a seguir:

TABELA 20 - Estimação dos determinantes das formas plurais

Nome da variável	LOGIT		PROBIT	
	Coefficiente	Significância	Coefficiente	Significância
Intercepto	3,646510	0,018	2,088082	0,014
Participação do produtor em organização social (<i>Dummy</i>)	1,130669	0,004	0,685915	0,003
Nível de escolaridade do produtor (anos)	-0,053836	0,055	-0,031800	0,056
Quantidade de laranja comercializada (log)	-0,463618	0,000	-0,271832	0,000
Preço médio recebido pelo produtor (log) - R\$/caixa	-1,103629	0,061	-0,637659	0,058
Tempo de transporte da propriedade ao ponto de entrega da laranja - minutos	0,014241	0,001	0,008519	0,001

Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

A tabela 20 mostra consistência entre os dois modelos utilizados, onde a significância das variáveis e os sinais dos coeficientes são similares.

Conforme mencionado no início do item anterior, as ocorrências de formas plurais no caso citrícola estão totalmente ligadas à questão do produtor vender para compradores que pertencem a canais distintos de comercialização. Nesse caso, a análise das características, necessidades e interesses dos membros desses canais (indústria, barracões, intermediários, varejistas e mercado institucional) é fundamental para explicar o emprego do *mix* contratual pelo citricultor. A seguir será feita uma análise detalhada das variáveis explicativas selecionadas e dos seus efeitos sobre a ocorrência das formas plurais.

5.3.1 Quantidade de laranja comercializada

A primeira e mais importante variável para explicar a pluralidade é a escala ou quantidade de laranja comercializada pelo produtor por transação. Os dados da tabela 19 e o efeito negativo dessa variável nos modelos estimados mostram que a adoção de formas plurais ocorre em maior proporção entre os produtores que transacionam quantidades menores e a forma singular entre os produtores de maior porte. A quantidade média vendida pelos produtores que empregam uma única forma de governança foi de 7.487 caixas de laranja por transação, enquanto a média dos produtores que atendem a canais diversos com governanças simultâneas foi bem abaixo disso (4.685 caixas)⁴¹.

Olhando pelo lado da demanda, particularmente no caso das processadoras de suco, a necessidade de manter regularidade no suprimento para garantir a ocupação da sua capacidade produtiva, de se beneficiar das economias de escala e de garantir consistência na qualidade da fruta processada (para reduzir custos de mensuração e coibir comportamentos oportunistas), faz com que esse comprador prefira adquirir laranja de produtores maiores mediante arranjo contratual. Portanto, interessa às processadoras ter o grande produtor como dedicado, ou seja, vendendo toda a sua produção exclusivamente para ela (a quantidade média comercializada por esses produtores foi de 8.911 caixas). Isso justifica a ocorrência de poucos produtores grandes empregando formas plurais (vendendo para indústria e canais alternativos) e, também, vendendo toda a sua produção exclusivamente para membros dos canais alternativos via mercado.

⁴¹ Tirando o produtor que destina grande parte da sua produção para o Montecitrus (*tool processing*), cuja quantidade comercializada é muito superior a dos produtores desse grupo (31.333 caixas de laranja), a média de escala nesse grupo que emprega formas plurais cai para 3.744 caixas de laranja, o que corresponde à metade da quantidade comercializada pelos produtores singulares.

Mas o que explicaria o fato da indústria processadora também comprar a fruta de pequenos e médios produtores se o grande é mais interessante para atender suas necessidades? A resposta para essa indagação passa pela questão da barganha, levando em conta o argumento de Argyres e Liebeskind (1999). As processadoras não abrem mão dos produtores menores porque, com isso, deixariam de explorar a vantagem que elas têm sobre os pequenos em termos de poder de negociação, viabilizando transações com preços menores (como mostra a tabela 20) e com condições de pagamento mais vantajosas. Além disso, o suprimento dos grandes produtores, juntamente com a laranja colhida dos pomares próprios da indústria pode não completar o *mix* e a quantidade de fruta necessária para processamento, somado ao fato da indústria de suco ficar concentrada nas mãos de grandes produtores, aumentando os riscos que são inerentes a qualquer transação onde a dedicação é elevada.

No caso dos canais alternativos, particularmente dos barracões, também há uma preferência por fornecedores maiores, pelos mesmos motivos argumentados para a indústria de suco (regularidade no suprimento, aproveitar economias de escala, garantir consistência na qualidade da fruta, etc.), o que justifica a maior ocorrência de pluralidade entre os produtores menores (média de 1.041 caixas de laranja comercializadas). Para os pequenos citricultores, fica muitas vezes a opção de vender para vários compradores onde a necessidade de escala é menor, como os varejistas e os agentes do mercado institucional.

Olhando agora pelo lado da oferta, ou seja, do citricultor, a explicação para a ocorrência de formas plurais em maior proporção entre os produtores que transacionam quantidades menores também passa pela explicação do por que eles vendem para compradores distintos. É possível concluir que, diante das restrições colocadas pelas processadoras de suco em função da escala, que dá preferência para os produtores maiores, o citricultor aproveita para escoar pelo menos parte da sua produção para esse canal, tendo como principais incentivos para isso a garantia de venda e a confiança no relacionamento e no recebimento da indústria, que são assegurados pelo controle formal que o contrato exerce. Embora receba preços menores (como mostra a tabela 20) em função do baixo poder de barganha frente à indústria, arque com custos relacionados ao transporte e à colheita da fruta, o que acaba se refletindo num lucro líquido menor para o produtor. Em muitas situações há também o parcelamento do pagamento industrial para o citricultor, que também pode pesar contrariamente à venda para a processadora.

A venda do restante da produção *spot* para os canais alternativos também é vantajosa para o produtor em vários aspectos: (a) não há barreiras de escala; (b) os preços recebidos pela caixa da fruta são maiores, desde que a fruta tenha boa qualidade; (c) permite

reduzir os riscos associados à incerteza de contratos incompletos realizados com a indústria de suco e a incerteza em relação à variação de preço, já que nas negociações via mercado o preço da caixa de laranja é negociado no momento da venda, dando certeza ao produtor do preço efetivamente recebido; (d) o produtor tem a possibilidade de escoar as frutas temporãs e aquelas variedades não desejadas pelas processadoras; (e) melhora as condições de recebimento do produtor, já que via mercado o pagamento é feito à vista, compensando o parcelamento feito pela indústria; (f) permite um melhor planejamento da colheita e do transporte, que é realizada em poucos dias depois do fechamento do negócio, enquanto que na venda por contrato as processadoras o produtor deve esperar que a compradora determine a data da entrega; (g) reduz os custos de transporte, já que nas transações via mercado as despesas de transporte e colheita da laranja são cobertas pelo comprador, pois há especificidades importantes no modo de colheita para que esta apresente maior durabilidade para o consumo *in natura*, o que não ocorre nas negociações contratuais com as processadoras, onde é o produtor que arca com essas despesas e (h) dá maior flexibilidade para o produtor conquistar novos compradores, já que nem toda produção está comprometida com a indústria de suco com contratos de médio e longo prazo. Portanto, pelo lado do produtor, a adoção de arranjos plurais é uma decisão que, diante das restrições impostas pelas processadoras e pelos barracões em termos de escala (preferência pela dedicação do grande produtor), permite explorar algumas vantagens que cada arranjo oferece. Mas, em princípio, não é possível afirmar que o citricultor está de fato aproveitando o melhor que cada forma de governança pode oferecer, que está se beneficiando das complementaridades existentes entre essas formas e, mais importante, aproveitando sinergias que permitem reduzir os custos na totalidade e melhorar os resultados do produtor em termos de coordenação.

As explicações para a ocorrência de formas plurais na citricultura passam, portanto, pela análise mais convencional da relação microeconômica, ou seja, pela ótica da oferta e da demanda, onde a barreira ou restrição relacionada à escala da transação ou tamanho do produtor é uma variável muito importante. Esse aspecto, isoladamente, contribui para a comprovação da primeira hipótese levantada no trabalho, de que os canais de distribuição da laranja apresentam determinadas necessidades em relação às características da fruta (necessidade de garantir regularidade na quantidade processada de laranja, consistência na qualidade etc.), o que pode explicar a venda para compradores de múltiplos canais com o emprego de governanças simultâneas para coordenar as transações do mesmo citricultor.

5.3.2 Grau de participação do produtor em organização social

O grau de participação em organizações sociais é uma variável que também influencia na governança empregada pelos citricultores.

A tabela 19 mostra que os citricultores que empregam formas plurais se associam mais que os produtores que coordenam suas transações através de um único mecanismo de coordenação (86,36% e 64,24%, respectivamente).

A barreira da escala de comercialização colocada pelas processadoras de suco, ou seja, a preferência em comprar toda a produção dos citricultores que negociam quantidades maiores, contribui para explicar o efeito positivo que a variável participação em organização social tem sobre a probabilidade de adoção de formas plurais. Como os produtores que transacionam quantidades menores têm dificuldade de escoar toda sua produção para um único comprador, a participação em organizações como sindicatos e entidades de representação setorial aumentam suas chances de obter informações essenciais à negociação com outros canais de distribuição (sobre a reputação do comprador, monitoramento de suas ações etc.), de ampliar seu poder de barganha e, conseqüentemente, de atuar em outros arranjos que não os contratuais com a indústria. Já a maior participação do produtor em *pools* de comercialização aumenta a probabilidade dos pequenos atingirem a escala mínima necessária para negociar com o comprador industrial e, assim, escoarem pelo menos parte da produção para as processadoras dentro de arranjos contratuais.

A cooperativa é a mais importante organização de citricultores. Contudo, de acordo com as entrevistas realizadas com os produtores da região selecionada, a Coopercitrus (cooperativa que promove crédito ao citricultor e opera no segmento de venda de insumos agrícolas) não tem sido capaz de promover políticas para o desenvolvimento dos pequenos produtores. No caso da compra de insumos, por exemplo, como os pequenos produtores adquirem baixa quantidade de produtos, eles não contam com abatimento nos preços, o que os leva a comprar em pequenas lojas e não em cooperativa. Já os médios e os grandes contam com desconto, em função do elevado volume adquirido, o que faz com que 85% e 100% destes produtores, respectivamente, sejam cooperados.

De modo geral, verifica-se dificuldade no associativismo por parte dos produtores (em relação às entidades de representação setorial como a Associtrus⁴²), o que resulta na manutenção ou até aumento da assimetria de informações para o produtor negociar

⁴² Apenas 7,5% dos produtores que vendem com contrato e 1,5% dos que coordenam suas transações via mercado *spot* participam da Associtrus.

nos mercados e na baixa influência nas decisões políticas voltadas para o setor citrícola (isto é, baixa participação na rede de poder do setor), dificultando ainda mais a construção de um ambiente institucional favorável para os interesses dos produtores de laranja (sobretudo de pequenos e médios).

Quanto aos *pools* de comercialização, a participação de citricultores é mais intensa. Das transações de compra e venda de laranja analisadas na safra 2003/04, 53% deram-se por meio dos *pools* de venda. Dos produtores que venderam com contrato para as processadoras, 12% declarou que sempre se associa para a venda de laranja (sobretudo pequenos produtores), 4% se associara em algumas vezes e 84% nunca se associa.

Os *pools* - grupos formados por produtores para vender a laranja em conjunto, assinando um só contrato coletivo de venda e transporte da fruta até a indústria – começaram a surgir na citricultura em 1975, durante um período em que o preço do suco no mercado internacional e, conseqüentemente, da laranja sofriam uma queda significativa.

Muitas vantagens podem ser obtidas pelo citricultor na negociação via *pools*, dentre as quais Chalita (2005) destaca: a) garantia de cumprimento dos prazos dados por parte da processadora para a realização da colheita, independentemente da desaceleração no ritmo geral da colheita; b) repasse de percentual maior para a primeira parcela e escalonamento das datas de pagamento das parcelas seguintes de forma favorável à reposição dos investimentos realizados; c) liberação antecipada das frutas restantes nos pés (fora das normas rígidas do contrato que rege a imobilização dos pomares), o que possibilita ao produtor evitar perdas; d) maior taxa de rendimento da fruta para produção do suco (5% superior); e) possibilidade de arrendar parte da capacidade de esmagamento da indústria (*toll processing*); f) acesso em comum a serviços de contabilidade, agrônomos, bancários e jurídicos e, g) compra por atacado de produtos químicos e participação como acionista do patrimônio do *pool*.

Portanto, os *pools* abrem espaços privados de disputa de privilégios para a negociação com a indústria processadora de suco. Além disso, o produtor não precisa participar diretamente das negociações, já que esse papel é assumido por representantes do grupo. Os custos das negociações via *pools* podem ser bem menores que nas transações individuais, sobretudo quando os grupos de comercialização são pequenos e não necessitam de uma estrutura física e de funcionários para se manter, exigindo do produtor uma contribuição financeira proporcional à quantidade de caixas de laranja negociadas.

5.3.3 Nível de escolaridade do produtor

A heterogeneidade educacional dos integrantes das entidades representantes dos produtores, bem como a assimetria de interesses e interpretações pode representar um entrave ao desenvolvimento destes atores, principalmente quando comparado à homogeneidade de interesses e ao maior poder de aglutinação da processadora.

De modo geral, o nível de escolaridade do produtor de laranja é baixo, conforme mostra a tabela 19. Os produtores que empregam formas plurais estudam, em média, menos tempo que aqueles que empregam uma governança (7,42 e 9,37 anos de estudo, respectivamente), fato que pode ser explicado pela predominância de citricultores de pequeno e médio porte no primeiro grupo, que possuem menores chances de estudo em função de morarem na propriedade rural e de se dedicarem quase que integralmente à atividade agrícola, destinando apenas 15% do seu tempo total a trabalhos e atividades fora da propriedade. Já no grupo de citricultores que emprega uma única governança predominam os de grande porte, cuja maioria reside na cidade e dedica cerca de 30% do seu tempo a atividades fora da propriedade, incluindo nesse espaço a possibilidade de realizar um curso superior.

O efeito negativo dessa variável nos modelos estimados significa que quanto maior o nível de escolaridade do produtor, menor a probabilidade dele vender para múltiplos canais com governanças distintas e, conseqüentemente, maior a probabilidade dele empregar uma única forma de coordenação. Isso pode ser explicado pelo fato do maior nível de escolaridade influenciar o acesso do produtor ao conhecimento, aumentando a capacidade desse ator se adaptar às mudanças tecnológicas e organizacionais necessárias para melhorar a qualidade e a produtividade do seu pomar, facilitando a negociação de toda sua produção com um único comprador, usando uma só governança (seja com uma processadora, que exige maior escala, ou com os barracões, que valorizam a qualidade da fruta). O maior nível de escolaridade também pode agir no sentido de ampliar a capacidade do produtor buscar e interpretar as informações necessárias para o processo de negociação, reduzindo a assimetria informacional e facilitando a venda dedicada exclusivamente à indústria de suco.

5.3.4 Tempo de transporte até o ponto de entrega da laranja

Maior tempo de transporte até o ponto de entrega da fruta vendida pode significar dificuldade de acesso a mercados, sobretudo naqueles mercados que comercializam a laranja *in natura*, como os barracões, o segmento intermediário e o varejista. Isso porque

estes compradores, na maioria das vezes, arcam com os custos de transporte, inviabilizando a transação. Desta forma, propriedades muito distantes podem desestimular a compra de laranja através do mercado. Portanto, o preço pago ao produtor em transações *spot* depende da distância entre a propriedade rural e o ponto de entrega (além do volume de laranja comercializado e da qualidade da fruta), havendo uma distância e um tempo máximo de transporte entre o comprador e o pomar que torna viável a transação, caracterizando uma especificidade locacional.

É possível verificar pela tabela 19 que o tempo médio de transporte nas transações dos produtores plurais é maior que o tempo médio nas transações dos produtores singulares (83,8 e 65,36 minutos, respectivamente), o que caracteriza uma especificidade locacional mais significativa no segundo grupo analisado.

O efeito positivo dessa variável sobre a probabilidade de adoção de formas plurais já era esperado, ou seja, quanto mais distante o produtor está dos compradores potenciais (maior tempo de transporte), mais difícil fica negociar toda sua produção com um único comprador empregando determinada forma de governança, já que a preferência vai ser pelos fornecedores mais próximos. Assim, a distância acaba dificultando a “singularidade”, fazendo com que a venda para múltiplos canais com governanças plurais se torne a única opção para muitos produtores, sobretudo nos casos das vendas para os canais alternativos, onde a especificidade locacional é mais importante pelo fato desses agentes cobrirem a despesas de transporte da fruta. Assim, a proximidade e o tempo reduzido de transporte são fundamentais. A indústria processadora também beneficia os produtores mais próximos, pagando um preço maior pela sua fruta, o que explica, também, o fato do preço pago pela caixa de laranja ser menor no grupo que emprega o *mix* contratual.

5.3.5 Preço médio recebido pelo produtor

Analisando na tabela 19 cada estrutura de governança de forma isolada, é possível constatar que nas transações realizadas via mercado encontra-se o maior preço recebido pela caixa da fruta (R\$ 7,95/caixa/transação para os produtores singulares e R\$ 6,62/caixa/transação para os plurais), sendo esse o incentivo para o produtor adotar essa governança que, por outro lado, apresenta baixo controle sob as condições *ex post* à transação. Contudo, todas as formas de coordenação empregadas de maneira isolada (mercado, contrato

e hierarquia) permitem ao produtor obter preços melhores que se empregadas de forma combinada. Enfim, os produtores que decidem pelo *mix* contratual não conseguem se beneficiar de preços maiores (média de R\$ 6,52/caixa) nas transações realizadas, quando comparados aos produtores que adotam uma única estrutura de governança (R\$ 7,09/caixa)⁴³. Uma possível explicação para isso é o fato dos produtores plurais serem menores, com menor nível de escolaridade e menor capacidade de negociação (poder de barganha) junto ao comprador, dificultando a obtenção de preços mais altos.

A constatação de que a maior probabilidade de adoção de formas plurais está relacionada ao recebimento de preços médios menores pelo citricultor na venda da caixa de laranja (de 40,8 Kg) reflete uma desvantagem do emprego do *mix* contratual. Esse fato enfraquece o argumento de que a adoção de formas plurais permite aproveitar o melhor de cada arranjo, tendo em vista que o melhor preço - uma variável importante na decisão de compra (sobretudo nas transações realizadas via mercado) - não foi aproveitado nas situações em que o produtor empregou simultaneamente mais de uma forma de coordenação.

5.3.6 Custos de Transação

A coordenação do negócio torna-se fundamental para a busca de competitividade, sobretudo num contexto de redefinição do mercado, onde a exigência não é mais só de preço, mas de qualidade das frutas e diminuição dos custos e riscos transacionais na sua compra.

Neste contexto, a redução dos custos de produção através do emprego de tecnologias mais modernas (uso adequado de fertilizantes e corretivos, tratamento fitossanitário adequado, utilização de mudas selecionadas) não é suficiente, colocando a necessidade de reduzir, também, os custos de transação. Nas vendas para praticamente todos os compradores (exceto para o mercado institucional, com a compra de laranja para o suco na merenda escolar), verifica-se uma tendência de eliminar os produtores que não respondem à exigência de qualidade das frutas (especificidade física), à proximidade geográfica (especificidade locacional) e à redução dos custos operacionais em geral.

⁴³ Outro aspecto verificado é a diferença de preço recebido por produtores de portes distintos, sendo que o produtor de grande porte recebe, em média, um preço maior que o de médio e o de pequeno porte.

Portanto, o grande desafio da manutenção da competitividade de cada ator da cadeia agrindustrial cítrica passa pela seleção da forma mais eficiente de governar as transações entre os produtores e os membros dos diversos canais de comercialização, segundo prega a ECT. Enfim, a forma mais eficiente de coordenação é aquela capaz de minimizar os custos de transação para cada ator, promover maior coordenação entre eles e mais rápida adaptação às modificações nos ambientes institucional, tecnológico e organizacional.

Apesar dessa variável custos de transação ter sido excluída dos modelos estimados em função da sua correlação com outras *proxies*, como há diferenças estatísticas entre os grupos de produtores (como mostra os testes de hipóteses realizados na tabela 21), a variável vai ser considerada na análise com o objetivo de verificar se a adoção do *mix* contratual é uma estratégia que permite reduzir esses custos, beneficiando o citricultor. Esse item faz, portanto, a mensuração e comparação dos custos em diferentes estruturas de governança e, particularmente, entre os dois grupos analisados. Conforme lembra Williamson (1985), os custos de transação evoluem sempre em uma forma institucional, sendo importante compará-los entre diferentes estruturas de governança e não apenas mensurá-los.

Não existe na literatura um conceito universalmente aceito para definir custos de transação. Para a mensuração desses custos utilizou-se o método proposto por Benhan e Benhan (1998), a partir do qual os grupos de produtores foram confrontados entre si. Foram considerados alguns aspectos das transações entre os agentes em questão, principalmente aqueles referentes à negociação e ao cumprimento do contrato.

Para a análise desses custos, as seguintes variáveis foram consideradas:

a) Custo de negociar: são os custos monetários que o citricultor tem para negociar os termos da transação, como preço, qualidade, quantidade, condições de transporte, termos de pagamento etc. Neste item, entram gastos com transporte, ligações telefônicas etc.;

b) Custo monetário de fazer cumprir o contrato por transação: gasto monetário que o citricultor teve para o comprador das laranjas cumprir o contrato (gastos com telefonemas, serviços de advocacia, etc.);

c) Custo de oportunidade do tempo: trata-se do custo despendido na negociação das transações (*ex ante*) e aquele necessário para fazer cumprir o contrato (*ex post*). Este custo corresponde a uma estimativa do valor monetário do tempo gasto pelo produtor rural para realizar ajustes dos termos de negociação e para forçar o cumprimento do acordo. Considera-se que os custos de negociação e monitoramento não podem ser resumidos a gastos efetivos em dinheiro; devem incluir também o tempo consumido para exercer essas

funções. O custo de oportunidade do tempo foi então calculado proporcionalmente, de acordo com a média do valor de um dia de trabalho dos produtores de laranja na região analisada;

d) Custo de oportunidade do dinheiro: é representado pelo atraso no pagamento do dinheiro recebido pelo produtor de laranja. Para tanto, foi feita uma estimativa do custo de oportunidade do dinheiro, tendo como base a taxa média de juros para o ano de 2003.

A tabela 21 apresenta os custos incorridos nas transações realizadas pelos produtores na venda de laranja durante a safra 2003/04, separados por estrutura de governança e, também, por grupo de produtores.

O custo monetário que o citricultor tem para negociar os termos da transação (preço, qualidade, quantidade, condições de transporte e termos de pagamento) é o gasto mais relevante nas transações citrícola, sendo que o contrato é o tipo de coordenação que apresenta valor mais elevado (R\$ 0,0537/caixa/transação para os produtores singulares e R\$ 0,0844/caixa/transação para os plurais), confirmando o que diz a ECT.

Além da elaboração de salvaguardas contratuais justificarem os custos de negociação mais elevados, o problema de seleção adversa também contribui para explicar esse fato. Ou seja, num ambiente caracterizado pela incerteza (risco inerente ao negócio) e a assimetria informacional, onde as processadoras detêm informações privadas importantes antes da negociação de compra e venda da laranja (como o volume dos estoques de suco, seu preço no mercado internacional e a quantidade de laranja produzida em pomares próprios), o contrato protege o produtor de ações oportunistas e garante o retorno sobre os investimentos específicos realizados, porém aumenta os custos *ex ante*. Já nos canais alternativos de venda da laranja, como na maior parte dos casos não há elaboração de contrato, o produtor tem baixos custos de negociação, ou seja, incorre em custos *ex ante* menores. Nas vendas para o mercado institucional e para muitos barracões, por exemplo, os custos de negociação foram nulos em 2003, conseqüência da continuidade da relação e da confiança estabelecida entre as partes durante os anos, justificando a inexistência de contratos formalizados nessas transações.

Já os gastos para fazer cumprir o contrato são maiores na governança de mercado (R\$ 0,0061/caixa para os produtores singulares e R\$ 0,0239/caixa para os plurais), o que era esperado em função da falta de controle que esse tipo de mecanismo promove sob as condições *ex post* às transações, em troca de incentivo (melhor preço). Esses custos elevados resultam da forma como os mecanismos de *enforcement* são realizados, ou seja, entrando

várias vezes em contato para o comprador efetuar o pagamento⁴⁴. Nas transações coordenadas por contrato esse problema ocorre com menor frequência, em função de o contrato ser um mecanismo de controle por meio de cláusulas punitivas.

Tanto o custo de oportunidade do tempo para negociar e fazer cumprir o acordo quanto o custo de oportunidade do dinheiro (que está associado ao atraso do pagamento da laranja vendida pelo produtor) são pequenos para os produtores que vendem sob todas as formas de governança, sendo pouco representativos se comparados ao preço da caixa de laranja recebido pelo citricultor (menos de 1%)⁴⁵.

Outro ponto importante verificado na pesquisa foi que o custo de transação *ex ante* é maior em três situações: 1) quando é negociada a espécie de laranja preferida pelo comprador (a Pêra Rio); 2) quando o produtor está localizado mais distante do comprador e, 3) quando o produtor conhece o comprador há pouco tempo. Estes aspectos comprovam a argumentação de North (1990) de que os custos de transação dependem dos atributos físicos dos bens e serviços transacionados (tamanho, cor, localização, qualidade), e, também, do desempenho dos agentes, dos direitos de propriedade incluídos na troca (direito de uso, de derivar renda e de excluir outros) e do tamanho do mercado (que determina se a troca é pessoal ou impessoal).

⁴⁴ 50% dos produtores que vendem *spot* precisam entrar pelo menos uma vez em contato com o comprador para que ele efetue o pagamento.

⁴⁵ Embora os custos de transação pareçam pequenos, quando verificada sua participação no custo total do produtor esses patamares assumem relevância, principalmente no caso das transações com a indústria processadora governadas por contratos (7,4% dos custos totais).

TABELA 21 - Custos de transação por governança (R\$ por caixa de laranja)

GOVERNANÇA		Custo de negociação	Custo de fazer cumprir o contrato	Custo de oportunidade do tempo gasto para negociar e fazer cumprir acordo	Custo de oportunidade de do dinheiro	Custo Transação Total
Forma Singular	Frequência ¹	148	148	148	148	148
	Média	0,0443	0,0025	0,0030	0,0006	0,0503
	DP	0,0843	0,0118	0,0089	0,0028	0,0846
Contrato	Frequência ¹	122	122	122	122	122
	Média	0,0537	0,0018	0,0018	0,0004	0,0578
	DP	0,0902	0,0083	0,0060	0,0020	0,0919
Mercado	Frequência ¹	26	26	26	26	26
	Média	0,0000	0,0061	0,0082	0,0014	0,0157
	DP	0,0000	0,0215	0,0159	0,0051	0,0369
Formas Plurais	Frequência ¹	83	83	83	83	83
	Média	0,0398	0,0116	0,0109	0,0028	0,0791
	DP	0,0799	0,0603	0,0386	0,0144	0,1116
Contrato	Frequência ¹	45	45	45	45	45
	Média	0,0844	0,0006	0,0091	0,0002	0,0943
	DP	0,0927	0,0044	0,0316	0,0010	0,0998
Mercado	Frequência ¹	38	38	38	38	38
	Média	0,0197	0,0239	0,0179	0,0057	0,0610
	DP	0,0526	0,0868	0,0550	0,0207	0,1314
Valor P		0,0420				

Fonte: Pesquisa de campo

Nota: não há dados disponíveis para os produtores que coordenam suas transação via quase-integração e hierarquia.

(1) Número de transações realizadas pelos produtores.

A verificação de diferenças estatísticas entre as médias dos custos de transação totais, onde os produtores plurais apresentarem custos maiores que os singulares (R\$ 0,0791/caixa/transação e R\$ 0,0503/caixa/transação, respectivamente), refletem a desvantagem do emprego do *mix* contratual. Uma possível explicação para esse custo maior é o fato do produtor plural não ter a possibilidade de diluir esses custos de transação numa escala maior de comercialização, já que são menores, ao contrário do que ocorre com os produtores singulares.

Embora as variáveis custos de produção e lucro líquido tenham ficado fora da análise em função da correlação com outras *proxies* e da não significância nos dois modelos estimados, os dados de estatística descritiva e os sinais de seus coeficientes nas regressões permitem verificar que a maior probabilidade de adoção de formas plurais está relacionada à

obtenção de custos de produção mais elevados e de um lucro líquido menor⁴⁶ para o produtor. Todos estes aspectos contribuem para refutar a terceira hipótese levantada no trabalho, a de que o emprego do *mix* contratual é uma estratégia para aproveitar o melhor de cada estrutura de governança, explorando a complementaridade entre elas, reduzindo os custos na sua totalidade e produzindo resultados maiores que os obtidos com o emprego de uma única forma.

5.4 Perfil dos produtores que empregam uma forma de governança e dos que empregam formas plurais

Uma variável predomina na determinação do canal de comercialização pelo citricultor – a escala ou quantidade de laranja comercializada. O perfil do produtor que vende sob uma única governança, que são na maioria os que atendem exclusivamente às processadoras de suco, engloba aqueles de médio e grande porte. Além disso, são produtores que recebem preços maiores pela caixa de laranja⁴⁷ e, em função da existência do contrato, têm poucos problemas de recebimento e cumprimento das condições acordadas, o que se reflete em custos de transação *ex post* menores. São citricultores que possuem proporcionalmente um nível maior de escolaridade e participam menos de organizações como sindicatos, cooperativas, associações de classe e *pools* de comercialização, pois muitos já possuem a escala, as informações e o poder de barganha necessário para negociar toda sua produção com as processadoras ou com grandes barracões. Os custos de transação *ex ante* mais elevados desses produtores são explicados pelo fato de gastarem mais tempo e dinheiro para negociarem as condições da transação, além do fato de elaborarem contratos.

O perfil do produtor que emprega formas plurais diverge consideravelmente daquele que escolhe uma única governança. Pelo fato de serem predominantemente de médio e pequeno porte e estarem localizados mais distantes dos compradores, alguns confessam que a venda para vários compradores de diferentes canais com governanças distintas é a única opção para que parte da sua fruta não estrague no pé. O fato de transacionar esporadicamente

⁴⁶ O grupo de produtores que emprega formas plurais apresentou um lucro líquido médio de R\$ 328,9 mil na safra 2003/04 (desvio-padrão de 91,8 mil), contra uma média de R\$ 429 mil no grupo que emprega uma única forma de governança (desvio-padrão de 104 mil). O teste de hipóteses apontou diferenças estatísticas entre os dois grupos (valor $P=0,0366$).

⁴⁷ A pesquisa de campo realizada na safra 2003/04 revelou que a diferença no preço recebido pelo produtor que participa de *pools* pode chegar a R\$ 0,50 por caixa de 40,8 Kg.

com compradores dos canais alternativos, da produção não envolver investimentos em ativos específicos e incerteza (como será visto a seguir), faz com que a maioria dos citricultores não utilize contratos, sendo que somente os médios empregam essa governança. Porém, muitos alegam terem que entrar em contato com o comprador mais de uma vez para que ele efetue o pagamento, o que se reflete em custos de transação *ex post* maiores (custo de fazer cumprir o contrato, custo de oportunidade de pagamentos atrasados).

A pesquisa mostrou que a decisão por mais de um comprador e pelo emprego de várias formas de governança é desvantajosa para o produtor, que recebe um preço médio menor pela caixa de laranja vendida e incorre em custos de transação mais elevados. Portanto, apesar do produtor ficar menos exposto a problemas que porventura possam ocorrer com um comprador específico, sua lucratividade é menor quando emprega o *mix* contratual. São os produtores que possuem proporcionalmente o nível mais baixo de escolaridade, em função da maioria morar na propriedade rural e ocupar a maior parte do tempo na atividade agrícola e, em função disso, buscam participar mais intensamente de sindicatos e de associações de interesses para obterem informações que ampliem sua capacidade de negociar com os compradores. Além disso, o maior grau de participação em *pools* é a única maneira de esses produtores conseguirem vender pelo menos parte da sua produção para o canal preferido da laranja - a indústria processadora de suco.

O quadro abaixo faz um resumo das variáveis analisadas acima para os dois grupos de produtores, traçando um perfil de cada um:

Variável analisada	Produtores que empregam Forma Singular	Produtores que empregam Formas Plurais
Quantidade de laranja comercializada	Na maioria são produtores de médio e grande porte que, em função da elevada escala, conseguem escoar toda a produção para a processadora de suco.	Produtores que produzem e comercializam uma quantidade menor de laranja, o que se torna uma barreira à venda exclusiva à processadora, fazendo da venda para vários canais sob governanças distintas a única opção.
Preço médio recebido	Produtores que recebem, em média, preços maiores pela caixa da laranja vendida. Na maioria das transações o preço é acordado antecipadamente e pode variar consideravelmente depois do fechamento do contrato com a indústria.	Produtores que recebem, em média, preços menores pela caixa de laranja vendida, conhecem o preço da fruta através de um vizinho produtor, amigo ou <i>pools</i> .
Tempo de transporte até o ponto de entrega da laranja	Produtores localizados mais próximos dos compradores, o que contribui para viabilizar a venda de toda sua produção para um único comprador.	Produtores mais distantes dos compradores, inviabilizando muitas transações exclusivamente com um único comprador, sobretudo com os canais alternativos, onde a especificidade locacional é mais importante devido a esses agentes cobrirem as despesas de transporte da fruta, o que pode fazer da venda para vários canais com governanças distintas a única opção.
Custos de Transação	Produtores que possuem custos <i>ex ante</i> maiores, porque gastam mais tempo e dinheiro para obter informações e condições melhores de negociação, além do fato de elaborarem contratos na grande maioria das transações. Mas possuem os custos <i>ex post</i> menores, em função da própria formalização do acordo e da existência de salvaguardas contratuais.	Produtores que possuem custos <i>ex ante</i> menores, porque a não formalização de contratos reduz os gastos no processo de negociação. Entretanto, possuem os custos <i>ex post</i> maiores, em função da falta de controle sobre as condições das transações nas negociações via mercado. Os custos de transação totais são maiores, mostrando a desvantagem do emprego do <i>mix</i> contratual.
Grau de participação em organizações sociais	Produtores que se associam menos, já que o porte maior já garante as condições para vender toda a produção para o canal preferido da indústria processadora.	Produtores que se associam mais, pois essa é uma das condições para aumentar a escala de comercialização (conhecendo pessoas e formando <i>pools</i>) e melhorar o acesso e o entendimento das informações necessárias à transação (via Associtrus), buscando aumentar a habilidade para negociar com outros compradores.
Nível de escolaridade	Produtores que possuem um nível maior de escolaridade, proporcionado pelas melhores condições financeiras (são produtores maiores) e pelo fato de dedicarem só parte do tempo ao gerenciamento da produção de laranja.	Produtores que possuem um nível menor de escolaridade em função de serem pequenos, com menos recursos financeiros, residirem na propriedade rural e dedicarem-se quase que exclusivamente à atividade agrícola.

Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

QUADRO 4 - Perfil dos produtores que empregam Forma Singular e Formas Plurais de Governança

Os resultados da segunda pesquisa de campo, realizada durante a safra 2007/08 junto aos produtores que empregam o *mix* contratual, confirmam a principal conclusão tirada com base na análise dos dados estatísticos e econométricos. Ou seja, a decisão do produtor pela venda para vários compradores com o emprego de governanças distintas é explicada pelo fato de cada comprador apresentar necessidades distintas em relação à transação (quantidade de fruta, qualidade da fruta e distância do produtor), colocando indiretamente restrições à negociação com alguns produtores e resultando em diferentes níveis de investimentos específicos, frequência das transações e incerteza. Portanto, é o comprador que, em muitos casos, acaba determinando a forma de coordenação a ser empregada.

5.5 Análise do alinhamento entre os atributos das transações citrícolas e a governança empregada

De acordo com Coase (1937, p. 34), “governança é o caminho para que a ordem seja alcançada numa relação onde conflitos potenciais ameaçam desfazer oportunidades de ganhos mútuos”. Portanto, a governança adequada é aquela capaz de resolver conflitos entre as partes e, também, impedir ou atenuar os conflitos potenciais.

Particularmente na cadeia citrícola, as relações em torno das negociações de venda da fruta para a indústria processadora de suco foram e continuam sendo bastante conflituosas, à medida que afetam a definição do preço da laranja a ser pago aos produtores e, portanto, a margem de lucro do produtor e das empresas para as quais as frutas são vendidas.

Nas transações entre a indústria de insumos e o produtor citrícola, como existem muitos fornecedores de insumos padronizados, as transações são recorrentes e não há especificidades de ativos, os preços são suficientes para motivar os agentes, sendo a governança de mercado a mais eficiente para coordenar as transações. Como não há compromisso assumido previamente entre as partes e, caso a transação não satisfaça a um dos parceiros, a penalidade é exercida pela não repetição da contratação. Segundo Zylbersztajn (1995), como não há impactos de longo prazo nesse tipo de relação que não possam ser remediados no caso de falha contratual, os contratos clássicos podem ser empregados.

Já no caso das transações com os atores a jusante da cadeia (processadoras de suco, barracões, varejistas de laranja, intermediários, prefeitura, etc.), o envolvimento de ativos específicos na atividade produtiva e comercial da laranja, o ambiente de incerteza

inerente a todos os produtos agrícolas e o risco de comportamento oportunista das partes, são fatores que exigem estruturas de governança mais complexas para coordenar algumas transações.

A seguir, será feita uma análise das transações de venda de laranja realizadas pelos citricultores que empregam uma única forma de coordenação e por aqueles que adotam o *mix* contratual caracterizando-as segundo a frequência, incerteza e as especificidades do negócio. Esse procedimento permitirá atender ao segundo objetivo específico proposto (verificar se existe alinhamento entre os atributos das transações e a governança empregada pelo produtor) e testar a segunda hipótese levantada no trabalho.

Para cada um dos atributos da transação foi construída uma *proxy*, que foi captada através das perguntas e respostas dos questionários aplicados nos produtores da região pesquisada (Apêndice A). O quadro abaixo mostra a construção dessas *proxies*:

Atributo da transação	<i>Proxy</i>	Interpretações
Frequência	Número de transações realizadas durante o ano/safra.	- Quanto maior o número de transações com um comprador maior a frequência.
Incerteza	Diferença entre o preço recebido pelo produtor pela caixa de laranja (40,8 Kg) e o preço esperado.	- A transação é marcada por incerteza quando o preço recebido pelo produtor é diferente do preço esperado (maior ou menor).
Especificidade de ativos	<p>Física: se houver presença de investimentos em irrigação;</p> <p>Humana: se houver presença de investimentos em assistência técnica e em cursos de capacitação;</p> <p>Locacional: quando o tempo de transporte da propriedade rural até o ponto de entrega da laranja é menor que 1 hora (60 minutos);</p> <p>Dedicada: se o produtor vendeu para o mesmo e único comprador há pelo menos 3 safras consecutivas, aumentando sua capacidade produtiva para atender a esse comprador;</p> <p>Geral: se a laranja teve que ser vendida a um preço mais baixo caso não tenha sido destinada a um comprador específico.</p>	- A transação é específica (envolve ativos específicos) quando pelo menos duas dentre as cinco especificidades ao lado são detectadas.

Fonte: elaboração própria

QUADRO 5 - Construção das *proxies* para a análise dos atributos das transações citrícolas

5.5.1 Freqüência das transações

A freqüência com que a relação entre as partes é estabelecida é um atributo importante porque quanto mais transações houver, maior a necessidade de salvaguardas contratuais para lidarem com imprevistos decorrentes de incompletude contratual (Williamson, 1985). Por outro lado, maior a possibilidade de diluir os custos de adoção de um mecanismo de governança complexo, como o contrato, por exemplo.

Na agricultura, geralmente as transações que o produtor estabelece para a comercialização de seu produto são pouco freqüentes. Nas vendas para a indústria processadora de suco, coordenadas, sobretudo, por contrato, como cada lote vendido tem que ter uma escala mínima, o produtor pode realizar uma, duas, três negociações no ano ou até menos, quando o contrato tem a duração de duas ou três safras. No caso da venda para os barracões, intermediários, varejistas e mercado institucional governadas por mercado, as negociações também são pouco freqüentes durante a safra, sendo que em muitos casos a identidade das partes, o estabelecimento de relações de confiança e a criação da reputação não é o mais importante, e sim a busca pelo melhor preço ou qualidade da fruta, não havendo compromisso de que a transação se repita no futuro.

Através da tabela 22, que traz o número de transações realizadas pelos citricultores na compra de laranja durante a safra 2003/04, é possível constatar que no grupo que emprega uma única forma de coordenação as transações são relativamente mais recorrentes que no grupo que adota formas plurais (2,88 e 1,69 transações, respectivamente) e com maior desvio-padrão. Isso ocorre porque, no último caso (produtores que usam o *mix* contratual), a freqüência das transações é menor em todas as formas de governança empregadas (2 transações para hierarquia, 3 para quase-interação, 1,9 para contrato e 1,28 para mercado). É possível verificar, também, a existência de alinhamento entre esse atributo “freqüência” e a forma de coordenação empregada pelo citricultor, ou seja, o número de transações é maior nas governanças que promovem um maior controle, como é caso do contrato, da hierarquia e da quase-integração, já que as partes ficam mais expostas aos riscos de comportamento oportunista. Por outro lado, nas transações realizadas via mercado, o número de transações é menor.

Portanto, uma possível explicação para o emprego de formas simultâneas de coordenação é o fato das transações diferirem no atributo “frequência”, contribuindo para a confirmação da segunda hipótese levantada no trabalho.

TABELA 22 - Frequência das transações citrícolas – safra 2003/04

Governança	Frequência¹	Média	Mínimo	Máximo	D.P	Valor P
Forma Singular	151	2,88	1	6	1,1715	0,0000
Hierarquia	3	3,00	3	3	0,0000	
Contrato	122	3,03	1	6	1,1637	
Mercado	26	2,15	1	4	1,0077	
Formas Plurais	88	1,69	1	3	0,7328	
Hierarquia	2	2,00	2	2	0,0000	
Quase-integração	3	3,00	3	3	0,0000	
Contrato	45	1,91	1	3	0,7250	
Mercado	38	1,28	1	3	0,5107	

Fonte: pesquisa de campo

(1) Número de transações realizadas sob as diferentes estruturas de governança.

5.5.2 Incerteza

A incerteza, segundo Williamson (1985), constitui-se em qualquer tipo de perturbação endógena que afeta o processo de troca, sendo que ela pode ser primária (deriva de atitudes aleatórias e mudanças imprevisíveis) ou secundária (deriva da falta de comunicação, ou seja, do fato daquele que toma decisões não poder conhecer os planos e intenções da outra parte).

As principais incertezas relacionadas à produção e comercialização de laranja são: volume, qualidade e preços, sendo que somente o último tipo de incerteza pode ser minimizado através da escolha de uma estrutura de governança eficiente (conforme propõe a teoria da ECT). As variáveis que explicam a incerteza em relação ao volume são aleatórias (tipo primária, segundo a classificação de Williamson), já que é praticamente impossível garantir que a doença ou a praga será controlada, mesmo seguindo as normas técnicas existentes. Qualquer variação de um componente não controlado no campo pode alterar o resultado da operação, como pode ocorrer com a mudança de clima. Esse tipo de incerteza afeta mais o produtor que vende para a indústria com contrato do que aquele que comercializa nos canais alternativos via mercado, em função da escala de produção exigida no primeiro caso ser maior.

Quanto à qualidade da laranja, a incerteza vem da intertemporalidade ou especificidade temporal, já que a fruta pode perder a qualidade ao longo do tempo. Nesse caso, essa variável pode ser tratada pelo oportunismo, pois pode estar relacionada à assimetria de informação entre as partes, caracterizando uma incerteza secundária. A qualidade da fruta é uma variável que não é fácil de mensurar, pois há critérios difíceis de serem quantificados objetivamente como cor, sabor etc. Esse tipo de incerteza afeta mais a capacidade de negociar dos produtores e compradores que participam dos canais alternativos, já que a qualidade da laranja é o requisito ou o diferencial mais importante para obter preços melhores. Sendo assim, a certificação, a rastreabilidade, a reputação e a confiança no produtor são instrumentos que facilitam a transmissão da informação dentro do CAI citrícola, reduzindo o oportunismo. No caso da indústria, embora essa incerteza também seja elevada, é mais comum a mensuração dos atributos responsáveis pela qualidade da laranja destinada à produção de suco através da análise física ou química da fruta.

Outra incerteza nas transações entre produtor de laranja e canais de comercialização vem da variação de preços da fruta comercializada. Essa incerteza pode ser considerada do tipo primária se estiver relacionada às oscilações da oferta de laranja em função de fatores aleatórios (clima, pragas, por exemplo) e do tipo secundária se estiver associada à manipulação ou domínio de informações por uma parte da transação, podendo, nesse caso, ser minimizada através da escolha de uma estrutura de governança eficiente.

Considerando a variação entre o preço recebido e o preço esperado pelo citricultor pela caixa de laranja (40,8 Kg) como *proxy* para a mensuração da incerteza, através de uma *dummy* representada por (0) quando o preço recebido for igual ao esperado e (1) quando o preço recebido for diferente do esperado, espera-se que a presença de incerteza (variação de preço) esteja diretamente relacionada à maior probabilidade de adoção de formas de coordenação com maior grau de controle.

A tabela 23 mostra que essa variável afeta de forma estatisticamente igual os dois grupos de produtores analisados. Ou seja, embora haja indícios de que a incerteza (variação de preços) existe em maior proporção nas governanças que exercem maior controle sobre as condições da transação (está presente em 100% das transações coordenadas por hierarquia, em 100% das governadas por quase-integração, em cerca de 60% das governadas por arranjos contratuais e em apenas 42 e 46% das coordenadas por mercado), pelo resultado do teste de hipótese, não é possível concluir que as transações analisadas diferem em relação a esse atributo.

TABELA 23 - Diferença entre preço recebido e preço esperado (R\$/caixa de laranja)

Governança	Frequência ¹ (Preço recebido diferente do esperado)	%	Frequência ¹ (Preço recebido igual ao esperado)	%	Frequência ¹ TOTAL	Valor P
Forma Singular	90	59,6	61	40,4	151	0,7307
Hierarquia	3	100,0	0	0,0	3	
Contrato	75	61,5	47	38,5	122	
Mercado	12	46,2	14	53,8	26	
Formas Plurais	49	55,7	39	44,3	88	
Hierarquia	2	100,0	0	0,0	2	
Quase-integração	3	100,0	0	0,0	3	
Contrato	28	62,2	17	37,8	45	
Mercado	16	42,1	22	57,9	38	

Fonte: pesquisa de campo

(1) Número de transações realizadas sob as diferentes estruturas de governança.

A maior incerteza nas transações entre produtor rural e indústria processadora (coordenadas por contrato) pode ser explicada pelo fato da safra, nesse caso, ser negociada antecipadamente, onde a cotação do produto na Bolsa de Nova Iorque pode evoluir diferentemente do esperado pelo produtor. Assim, uma das partes fica mais propensa a romper o acordo, colocando a necessidade de contratos antecipados com preços variáveis⁴⁸. Nas vendas para os canais alternativos, ao contrário, a negociação do preço se dá no momento da venda, o que reduz a probabilidade de haver uma variação entre o valor recebido e o esperado pelo produtor.

Contudo, embora os dados de estatística descritiva demonstrem igualdade entre os produtores analisados em relação à presença de incerteza de preços, nas entrevistas realizadas junto aos produtores e na pesquisa a fontes secundárias de dados (livros, jornais, revistas, documentos de associações de classe, etc.), muitos citricultores alegam não existir uma fonte confiável para as estimativas de safra que possa influenciar de maneira positiva o preço final acordado entre produtores de laranja e processadoras. Nos três últimos anos, a Associtrus vem acusando publicamente a Abecitrus de procurar distorcer as informações de mercado, principalmente no que se refere ao preço FOB Santos⁴⁹. Tanto que a Associtrus vem demandando junto ao Ministério da Agricultura (desde 2004) que o Governo lance recursos

⁴⁸ Nos contratos de 2003/04 com as indústrias de suco, o preço da caixa de laranja era fixado em dólar, pago na forma de adiantamentos segundo um fluxo combinado de pagamentos durante a safra.

⁴⁹ As empresas processadoras de suco detêm um aparato tecnológico e financeiro grandioso na obtenção de levantamento de safra. Elas sabem quanto os pomares produzirão, onde se localizam as qualidades de frutas que desejam de acordo com épocas do ano para produzir o tipo de suco que desejam, assim como a florada do pomar.

humanos e tecnológicos por meio da CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento) para a elaboração de estimativas anuais oficiais. Desde o final de 2004 há um compromisso assumido pelo Ministério da Agricultura para acompanhar o desempenho da produção citrícola nacional (ritmo da florada, rendimento dos pomares etc.) por meio do sistema de geoprocessamento. (PAULILLO et. al., 2006).

Além do domínio da informação, outras estratégias mais tradicionais empregadas pelo segmento processador de suco para reduzir o preço de referência a ser pago pela caixa de laranja aumentam a incerteza do citricultor nas negociações com esse comprador. Dentre essas estratégias, Paulillo et. al. (2006) destaca: a) a manutenção de pomares próprios: que acaba garantindo o suprimento da matéria-prima e a redução dos custos de produção do suco, pois reduz a dependência em relação aos citricultores e aumenta o poder de barganha da indústria frente a estes atores nas negociações no início de cada safra; b) o compartilhamento e não divulgação de informações sobre estoques estratégicos de suco de acordo com interesses de fechamento de preços de contratos futuros; c) o fato das processadoras não divulgarem seus custos de produção, de logística e de distribuição de suco, bem como da produtividade média para transformação de caixas de laranja em toneladas de suco processado; d) a administração de preços internos e externos através do controle da oferta no Brasil e na Flórida; e) o pagamento de preços diferenciados a produtores, segundo critérios não definidos e f) a não divulgação com antecedência pelas processadoras compradoras da logística desejada para a colheita da fruta, o que dificulta a organização da atividade e a formação dos consórcios de produtores.

A própria organização agroindustrial citrícola beneficia as indústrias de suco no processo de negociação de compra e venda de laranja, aumentando a incerteza para o produtor. Isso porque, se por um lado tem-se um oligopólio concentrado no segmento processador de suco de laranja, por outro, tem-se uma estrutura atomizada na produção agrícola. Essa configuração deste complexo agroindustrial explica o elevado poder de barganha da indústria sobre os produtores de laranja nas transações de compra e venda da matéria-prima, pois são milhares de citricultores dispersos territorialmente e com dificuldades de organização para representar seus interesses, como mostrou a pesquisa de campo.

Existe, então, uma assimetria de estrutura de mercado, de recursos e de informação entre indústria e produtores de laranja que acaba gerando maior incerteza nas negociações com esse canal de distribuição. Em termos financeiros, a indústria possui capacidade de ditar os preços, facilidades de financiamentos e recursos vindos dos adiantamentos de contratos de câmbio, enquanto os produtores são tomadores de preços,

encontram-se descapitalizados em função dos preços decrescentes pagos pelo segmento industrial, do aumento de custos (com colheita e transporte repassados pela indústria e com defensivos para combater doenças e pragas) e contam apenas com recursos do crédito rural. Do ponto de vista organizacional, o poder de barganha do segmento industrial é mais elevado que o dos citricultores, em função da manutenção de pomares próprios e do acúmulo de estoques. Em relação aos recursos políticos, o segmento industrial processador possui uma aglutinação maior em torno de interesses mais homogêneos, o que resulta num maior poder de representação na elaboração das políticas setoriais. Essa assimetria de recursos originou e, posteriormente, acentuou a assimetria de informações entre estes dois elos da cadeia citrícola, tornando-se uma ameaça à eficiência transacional e prejudicando ainda mais o produtor no processo de negociação em torno do preço da caixa de laranja. (PAULILLO et. al., 2006)

Todos esses argumentos comprovam a idéia de Argyres e Liebeskind (1999) de que diferenças no poder de barganha exercem impactos importantes na escolha da governança, deixando disponíveis apenas um conjunto limitado de mecanismos, sendo um ponto essencial na estabilidade ou não do *mix* contratual. No caso analisado, há diferenças no poder de barganha entre o produtor e os membros dos canais de distribuição (sobretudo a indústria processadora) que acabam definindo qual será o mecanismo que coordenará as transações. Contudo, esse mecanismo está alinhado aos atributos transacionais.

5.5.3 Especificidades do ativo

A qualidade da laranja comercializada nos diversos canais de distribuição está ligada às características físicas, temporais e de localização dos pomares que, em muitas situações, podem tornar-se entraves para a produção e, posterior, negociação dos citricultores, influenciando na escolha da forma de coordenação.

Há um tempo prolongado para os pomares entrarem na fase produtiva e um período específico do ano no qual a maturação da laranja está no ponto ótimo para a colheita, sendo que o produtor não pode controlar totalmente o ciclo biológico do seu produto, a não ser de maneira muito limitada. A diversidade de variedades e a possibilidade de ocorrerem colheitas temporãs tornam difícil ou até impraticável um planejamento preciso da colheita. Por outro lado, como se trata de um produto perecível que perde qualidade com o tempo de espera para esmagamento, existe um elevado custo de se transferir a laranja de um período

para outro, explicando a especificidade temporal desse produto. Como todos os produtores, independente do comprador escolhido e da forma de governança empregada para coordenar suas transações estão submetidos à questão da temporalidade da fruta, esse é um tipo de especificidade que não foi captada por não contribuir para diferenciar os grupos analisados.

A especificidade física pode vir de vários aspectos, como dos atributos exigidos pela indústria processadora de suco, como teores de açúcar diferentes e *ratio*⁵⁰ considerado ideal, pois as características mais importantes que influenciam a qualidade do suco de laranja são os açúcares, ácidos, o gosto ou sabor, a concentração e a vitamina C, que são avaliados por diferentes métodos para defini-lo e classificá-lo. Contudo, a especificidade física mais relevante dentre os produtores analisados vem dos investimentos na produção agrícola em infra-estrutura, principalmente os destinados à irrigação. Esses investimentos estão presentes tanto na produção da fruta que será comercializada exclusivamente nos canais alternativos sob a governança de mercado, onde o produtor zela pela elevada qualidade da fruta para mesa visando conseguir um preço maior, e na produção da laranja que será destinada exclusivamente à indústria de suco, já que o produtor consegue uma maior produtividade do pomar e, conseqüentemente, maior escala. Para avaliar a presença de especificidade física nas transações realizadas pelos citricultores, foram consideradas como *proxiy* a existência de investimentos em irrigação.

A produção de *citrus* também envolve especificidade humana, principalmente no que diz respeito ao conhecimento e habilidades especiais na produção e na colheita da fruta destinada ao consumo *in natura* (sobretudo a laranja vendida para os barracões, que vendem para os mais distintos mercados). Dragone (2003) também destaca a presença desse tipo de especificidade na produção de mudas⁵¹. Para avaliar a presença desse tipo de especificidade, a variável escolhida foi a existência de investimentos em assistência técnica e em cursos de capacitação por parte do citricultor.

Já a especificidade locacional se dá quando a maturação da fruta ocorre em locais distantes dos pontos de entrega, em períodos distintos, dificultando a logística e aumentando os custos de distribuição. Portanto, existe um raio economicamente viável para

⁵⁰ *Ratio* é a relação entre o brix (% de sólidos solúveis no suco) e a acidez. O ideal para a indústria de SLCC é um *ratio* entre 12 e 16.

⁵¹ A produção de mudas envolve especificidade humana e temporal. Essa produção precisa de certa escala e de alto investimento financeiro e intelectual, principalmente nos últimos anos, devido a problemas fitossanitários (doenças como o cancro cítrico e a morte súbita), trazendo mudanças na tecnologia de produção das mudas. O emprego de viveiros telados, ou seja, a produção de mudas em ambiente protegido para reduzir a contaminação das plantas novas por insetos que transmitem doenças tem se constituído num investimento específico por parte dos citricultores paulistas. Dragone (2003, p. 83)

transportar a laranja, tornando o transporte à longa distância inviável devido ao fato da fruta possuir baixa relação valor/peso. Esse tipo de especificidade, que foi avaliada na tabela 19 pela *proxy* “tempo de transporte da laranja da propriedade rural até o ponto de entrega”, é mais relevante no grupo de produtores que vendem sob uma única governança, onde a proximidade é uma variável importante na escolha do comprador para reduzir custos de distribuição.

A especificidade dedicada é criada pela dependência que possui o produtor de laranja em relação a um comprador, ou seja, essa surge à medida que ele faz investimentos para ofertar laranja a um cliente específico. Esse tipo de especificidade é muito mais evidente no grupo de produtores que vende laranja exclusivamente para um canal empregando uma forma de coordenação do que naquele que vende para diversos canais empregando o *mix* contratual, tendo em vista que os citricultores do primeiro grupo comercializam com apenas uma empresa compradora durante todo o ano/safra⁵², constituindo-se em fornecedores cativos. Já no grupo de produtores que empregam o *mix* contratual, um mesmo citricultor transaciona com mais de um comprador durante a safra.

O fato é que este conjunto de especificidades cria uma relação de dependência entre as partes da transação, sobretudo nas vendas para as processadoras e para os barracões. Este agente se torna “preso” à transação, pois se a relação terminar o valor do investimento realizado será menor em outro uso e o comprador fica comprometido, porque não pode recorrer a fontes alternativas de oferta e obter condições favoráveis em outra transação. Considerando esse fato, para complementar a análise das especificidades envolvidas nas transações investigadas, procurou-se capturar o efeito de todas as especificidades em conjunto através da verificação da perda de valor quando a laranja é destinada a um uso alternativo. Assim, foi questionado se o produtor consegue vender sua fruta, cuja produção exigiu investimentos específicos, a outros compradores sem perda de preço.

Para a construção da tabela 24, que identifica a presença de especificidades físicas, humanas, locacionais e dedicadas nas transações realizadas, o seguinte critério foi empregado:

- SIM, as especificidades do ativo estão presentes: quando a transação é marcada por, pelo menos, dois tipos de especificidades dentre os cinco tipos analisados (física, humana, locacional, dedicada, perda de valor do uso alternativo do produto);

⁵² A presença de especificidade dedicada foi considerada quando o citricultor vendeu para o mesmo comprador, e exclusivamente para ele, há pelo menos três safras consecutivas.

- NÃO, as especificidades do ativo não estão presentes: quando a transação apresenta apenas um ou nenhum tipo de especificidade dentre os cinco analisados.

A tabela 24 mostra que as especificidades do negócio estão mais presentes nas transações realizadas pelos produtores que vendem para apenas um comprador empregando uma única governança (em 74,8% das transações realizadas). Tal fato, como já comentado anteriormente, deve-se principalmente à existência de especificidades físicas (investimentos em irrigação), locacionais (sobretudo nas transações com os canais alternativos via mercado) e dedicadas a um comprador específico. A grande maioria dos produtores que participam desse grupo (Forma Singular) alegou ter uma redução de preço caso necessitem vender sua produção para outros compradores, configurando a perda de valor gerada pela especificidade dos investimentos realizados.

Já no grupo de produtores que empregam formas plurais de governança, os investimentos específicos aparecem em menor proporção (em 52,3% das transações realizadas). A especificidade está presente, sobretudo, nas transações de venda para as processadoras (contratos), quando o produtor, em grupo, adota o *tool processing* e quando integra a comercialização da fruta através de barracões.

TABELA 24 - Presença de especificidades do ativo – safra 2003/04

Governança	Frequência ¹ (SIM)	%	Frequência ¹ (NÃO)	%	Frequência ¹ TOTAL	Valor P
Forma Singular	113	74,8	38	25,2	151	0,0465
Hierarquia	3	100,0	0	0,0	3	
Contrato	102	83,6	20	16,4	122	
Mercado	8	30,7	18	69,3	26	
Formas Plurais	46	52,3	42	47,7	88	
Hierarquia	2	100,0	0	0,0	2	
Quase-integração	3	100,0	0	0,0	3	
Contrato	32	71,1	13	28,9	45	
Mercado	9	23,7	29	76,3	38	

Fonte: pesquisa de campo

(1) Número de transações realizadas sob as diferentes estruturas de governança.

De modo geral, as especificidades da citricultura envolvidas desde a plantação da fruta até sua recepção no agente comprador e a elevada incerteza presente nesse tipo de atividade, implicam na necessidade de contratos bem desenhados para a comercialização, para que problemas derivados do oportunismo e da racionalidade limitada dos agentes não ocorram.

No caso da grande maioria das transações de venda para as processadoras (90% delas), onde além da especificidade temporal, a física e, principalmente, a dedicada é elevada, e onde a forte assimetria em relação às informações necessárias para a negociação contribui para a existência de comportamento oportunista, esta governança contratual é adotada, permitindo verificar o alinhamento entre os atributos das transações e a governança efetivamente empregada pela maioria dos produtores.

Já nas transações de venda para os canais alternativos (sobretudo para os barracões), a maioria das negociações não envolve investimentos específicos (74% delas), sendo coordenadas sem a elaboração de contratos. Nesse caso, se o produtor não conseguir vender sua laranja para certo comprador, ele tem outras opções de compradores no mercado, sem incorrer em perda de valor. Em algumas negociações com barracões onde existe especificidade de investimentos físicos (irrigação), humanos e locacionais, a ausência de contrato pode ser explicada pela confiança estabelecida entre esse agente e o comprador da laranja ao longo de vários anos de relacionamento, sendo esse o fator que reduz a incerteza e a racionalidade limitada dos produtores e leva a um *enforcement*⁵³ automático das condições anteriores às transações, garantindo alguma coordenação em função do interesse das partes em manter o relacionamento.

Portanto, uma possível explicação para o emprego de formas simultâneas de coordenação é o fato das transações diferirem no atributo “especificidades do ativo”, contribuindo para a confirmação da primeira hipótese levantada no trabalho.

5.5.4 Resultados e Interpretações

A análise realizada no presente capítulo já deu indícios de que as governanças empregadas pelos produtores de laranja da região pesquisada estão alinhadas aos atributos das transações propostos por Williamson (1985 e 1991). Contudo, a elaboração de regressões usando como variável dependente a “porcentagem de caixas de laranja vendidas pelo produtor com contrato” e a “porcentagem de caixas de laranja vendidas via mercado” (*proxies* para as formas de governança) e como variáveis explicativas as *proxies* para os atributos de frequência, incerteza e especificidades de ativos, permitem confirmar tal alinhamento.

⁵³ Cumprimento das condições da transação.

Para a elaboração das regressões foram utilizados os modelos LOGIT e PROBIT, que são os mais indicados para os casos onde a variável dependente é limitada, como ocorre com a porcentagem de caixas de laranja vendidas com contrato e via mercado, que varia entre 0 e 100%. A tabela 25 apresenta os resultados das regressões que foram estimadas para os dois grupos de produtores separadamente (Forma Singular e Formas Plurais), com o objetivo de identificar quais variáveis são significativas para explicar a forma de governança empregada e de concluir sobre o alinhamento desta governança aos atributos das transações.

TABELA 25 - Estimações tendo os atributos das transações como variáveis explicativas e a porcentagem de caixas de laranja vendidas com contrato e via mercado como variável dependente.

Nome da variável	Participação de Contrato				Participação de Mercado			
	LOGIT		PROBIT		LOGIT		PROBIT	
	Coefficiente	Signif.	Coefficiente	Signif.	Coefficiente	Signif.	Coefficiente	Signif.
Forma Singular								
Intercepto	-1,158557	0,053	-0,657743	0,051	1,060463	0,113	0,560226	0,112
Especificidades do ativo	1,587681	0,001	0,925701	0,002	-1,994111	0,000	-1,146055	0,000
Frequência das transações	0,462247	0,096	0,255949	0,052	-0,411304	0,093	-0,210417	0,062
Diferença de preços (Incerteza)	0,548031	0,287	0,355369	0,173	-0,573869	0,323	-0,355898	0,204
Formas Plurais								
Intercepto	-2,608882	0,001	-1,603615	0,000	2,993208	0,000	1,819043	0,000
Especificidades do ativo	0,856740	0,065	0,541260	0,056	-1,336576	0,007	-0,822383	0,005
Frequência das transações	0,995486	0,008	0,603663	0,005	-1,438555	0,000	-0,865926	0,000
Diferença de preços (Incerteza)	0,894342	0,068	0,557363	0,055	-0,589518	0,263	-0,359302	0,242

Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa de campo

Pela tabela 25 é possível verificar certa consistência entre os dois modelos estimados, onde as mesmas variáveis são significantes e os sinais dos coeficientes são iguais.

Analisando os dois grupos de produtores, verifica-se que tanto as especificidades do ativo quanto a frequência das transações são variáveis significantes e têm o efeito esperado sobre a participação de contrato e de mercado na quantidade de laranja comercializada pelo produtor. Ou seja, a presença de investimentos em ativos específicos e a maior frequência das transações aumentam a probabilidade de adoção da governança contratual e reduzem a participação da governança de mercado na quantidade de laranja

comercializada nos grupos de produtores analisados, o que permite concluir pelo alinhamento entre esses atributos e as governanças empregadas.

Já a *proxy* relacionada à incerteza nas transações (diferença de preço) é significativa somente para explicar a participação de contrato no grupo de produtores que emprega o *mix* contratual, o que pode ser explicado pelo fato dessa variável ter um comportamento estatisticamente igual nos dois grupos analisados e pela questão da incerteza não ser relevante nas transações governadas via mercado. Contudo, o sinal do seu coeficiente indica o efeito esperado sobre os mecanismos de governança adotados, ou seja, na presença de incerteza em relação ao preço recebido pelo produtor, maior a probabilidade de adoção de contrato e menor de mercado, o que também permite concluir pelo alinhamento.

De acordo com Williamson (1985), quanto maior as especificidades do negócio, quanto mais recorrentes as transações e quanto maior a incerteza envolvida nas negociações, maior a necessidade de controle sobre as condições da transação. Isso exige respostas coordenadas das partes e compromissos mais longos para recuperar os investimentos cujo uso alternativo pode ser limitado, o que explica o emprego, em maior proporção, de contratos de médio e longo prazo nas transações de venda de laranja. Por outro lado, a coordenação de mercado é a escolha dos citricultores nos casos onde as negociações de venda da laranja são menos frequentes com o mesmo comprador, com baixa incerteza e baixa ou nenhuma especificidade no negócio.

Em função de apenas cinco transações serem coordenadas de forma hierárquica e três por quase-integração (*tool-processing*), não foi possível estimar os modelos Logit e Probit para esses casos (tamanho reduzido da amostra). Porém, analisando as oito transações pela tabela 19 (estatística descritiva), foi constatado que há presença de especificidades, incerteza quanto à variação de preços e elevada frequência nas transações, permitindo concluir pelo alinhamento, segundo a ECT.

Portanto, a verificação de que as formas de governança empregadas para coordenar as transações entre os citricultores e os diversos compradores estão alinhadas aos principais atributos propostos por Williamson (1985), indica que esses atributos são elementos-chave para concluir dois aspectos:

(a) Que não há inabilidade por parte dos citricultores e compradores da laranja para mensurar as dimensões das transações e para identificar a solução mais eficiente em termos de governança, o que resultaria no emprego de diferentes mecanismos para governar transações similares. Esse aspecto corrobora para a confirmação da quarta e última hipótese levantada, de que a coexistência de governanças distintas para coordenar transações de um

mesmo produtor não é uma situação transitória em busca do arranjo mais eficiente, mas uma situação estável onde esses arranjos plurais persistem ao longo do tempo. Os resultados das entrevistas realizadas junto aos citricultores na safra 2007/08 também confirmam essa estabilidade do *mix* contratual, ou seja, as mesmas formas plurais de governança foram mantidas nas últimas quatro safras;

(b) Que as ocorrências de formas plurais pelos citricultores podem ser explicadas pelo fato de as transações serem diferentes em pelo menos um dos atributos, confirmando a segunda hipótese levantada na tese. Assim, o emprego da governança contratual se dá porque é uma forma de garantir que os investimentos físicos, humanos, locacionais e dedicados realizados pelo citricultor e pela processadora durante a produção e a comercialização, num ambiente submetido à elevada incerteza, terão retorno. Já a governança de mercado é empregada porque a maioria das transações não exige investimentos específicos e a baixa incerteza e a pouca frequência das negociações citrícolas não justificariam a adoção de mecanismos complexos e custosos como o contrato, justificando o emprego do mercado.

5.6 Considerações finais

A pesquisa realizada na microrregião Bebedouro deixou claro que a indústria de suco é o comprador preferido pelo citricultor. Quando é possível, o citricultor prefere destinar toda a sua produção para esse comprador, já que a garantia de venda e recebimento são proporcionados pela elaboração de contratos de médio e longo prazo. Uma outra opção para o citricultor, utilizada em menor proporção na região analisada, é vender toda sua produção *spot* para os membros dos canais alternativos, sobretudo para os barracões (que compram quantidades maiores de laranja), tendo como principais vantagens os preços maiores, o recebimento à vista, o pagamento das despesas de colheita e transporte pelo comprador, a possibilidade de vender as frutas temporãs e as variedades não desejadas pelas processadoras e a redução de riscos associados à possível incompletude dos contratos realizados com a indústria de suco.

Embora predominem as vendas de laranja exclusivas para as processadoras de suco (70% da quantidade total comercializada), importa ressaltar que muitos produtores não têm essa opção disponível, ou seja, eles conseguem escoar apenas parte da produção para esse canal com contratos e o restante fica para os membros dos canais alternativos que compram

quantidades menores da fruta empregando a coordenação de mercado (como é o caso dos varejistas, intermediários e representantes do mercado institucional). Portanto, há restrições ou barreiras que acabam limitando a escolha da governança empregada pelo citricultor da microrregião de Bebedouro.

Uma dessas restrições, que permite explicar por que os citricultores não conseguem escoar toda a sua produção para a indústria processadora, resultando no emprego de formas plurais de governança (contrato e mercado), é o fato desse comprador ter interesse nas dedicações dos citricultores maiores. Isso significa que as processadoras de suco têm como estratégia predominante adquirir toda a produção dos citricultores maiores e somente parte da produção dos citricultores menores, o que permite completar o *mix* necessário para o processamento. Essa preferência vem da necessidade que a indústria de suco tem de garantir regularidade no seu suprimento (quantidade) e consistência na qualidade da sua matéria-prima, de aproveitar economias de escala e obter certa padronização nos preços, o que é viabilizado pelo menor número de contratos efetivados.

Outra restrição que também dificulta a venda de toda a produção do citricultor para as processadoras, mas afeta mais intensamente a exclusividade para os barracões (que cobrem as despesas de transporte do produtor), vem da especificidade locacional existente na atividade citrícola. O fato de muitos produtores estarem distante dos compradores, acarretando um tempo elevado de transporte, acaba inviabilizando muitas transações com um único comprador. Nesse caso, a opção para esses citricultores acaba sendo distribuir sua produção entre os que estão mais próximos (indústria, barracão ou demais compradores), resultando na pluralidade de formas de coordenação.

Portanto, uma das conclusões acerca dos determinantes das formas plurais no caso citrícola está relacionada ao fato de existir necessidades específicas por parte dos compradores que pertencem a canais de distribuição distintos (quantidade, qualidade, variedade, localização etc.), e essas necessidades acabam gerando restrições que tornam a decisão por múltiplos canais e formas de governança a única opção para muitos produtores. Esse aspecto permite confirmar a primeira hipótese levantada no trabalho.

Diante da menor possibilidade que os pequenos e médios citricultores têm de atuar exclusivamente no arranjo contratual da indústria de suco, a participação em associações de interesse (como a Associtrus e os sindicatos) e em *pools* de comercialização aumentam as chances de o produtor conseguir negociar nesse arranjo e em outros também. Isso porque aumenta a probabilidade dos citricultores conseguirem novos contatos e de obterem maiores informações de mercado. Considerando que esses produtores possuem um nível mais baixo de

escolaridade, o que dificulta não só o acesso, mas também a interpretação de informações essenciais ao processo de negociação com os compradores da laranja, as participações nessas organizações tornam-se ainda mais relevante.

Embora o produtor que possui contratos com uma processadora e emprega o mercado para coordenar suas transações com os canais alternativos tire proveito de algumas vantagens proporcionadas por cada governança (como no caso do mercado, que reduz a incerteza quanto à variação dos preços para o citricultor, melhora suas condições de recebimento, isenta o produtor das despesas de colheita e transporte da fruta, vende as variedades temporãs e as não desejadas para processamento; ou o contrato, que possibilita maior garantia de venda e de recebimento), não é possível confirmar a terceira hipótese testada no trabalho, de que o emprego de formas plurais é uma estratégia que permite ao citricultor aproveitar o melhor de cada forma, reduzindo os custos na sua totalidade e produzindo resultados maiores que os obtidos com o emprego de uma única forma. Isso porque foi verificado que os citricultores que empregam governanças plurais recebem preços menores pela caixa de laranja vendida, apresentam custos de produção e de transação mais elevados e, conseqüentemente, menor lucro líquido que os produtores “singulares”.

Outra conclusão acerca dos determinantes das formas plurais no caso analisado é a de que o produtor emprega governanças distintas para coordenar suas transações com os membros dos canais de distribuição porque essas transações são diferentes em pelo menos um dos atributos propostos por Williamson: especificidade de ativos, freqüência ou incerteza, permitindo confirmar a segunda hipótese proposta na tese.

Olhando pelo lado do citricultor, foi verificado que as transações de venda de laranja para a indústria processadora são relativamente freqüentes e ocorrem num ambiente marcado pela incerteza ligada à assimetria de informações, à variação de preços (que são acordados antecipadamente) e pela presença de especificidades físicas, humanas, locais e dedicadas, condições onde a teoria da NEI indica o emprego de governanças que promovam um nível maior de controle, como o contrato, o *tool processing* (quase-integração) e a integração; efetivamente empregados na prática. Pela ótica da indústria de suco, a necessidade de garantir regularidade no volume processado, minimizando a capacidade ociosa da planta e aproveitando as economias de escala, e de obter consistência na qualidade da fruta processada, evitando problemas de *measurement*⁵⁴, tornam a governança contratual a mais

⁵⁴ Problemas de mensuração da qualidade da fruta processada.

eficiente para coordenar as transações de compra de laranja, reduzindo os riscos de ações oportunistas por parte dos fornecedores.

Já nas negociações com os canais alternativos, a frequência e incerteza reduzidas (em função dos preços serem acordados no momento da venda e de existir menor assimetria de informações) e a baixa ou nenhuma presença de investimentos específicos na produção e na comercialização da fruta, tornam a governança de mercado a mais indicada pela ECT, sendo, de fato, a mais empregada pelo produtor. Nos casos das transações com os compradores que adquirem a laranja com mais frequência ou quando há algum investimento específico relevante, o elevado grau de confiança e o interesse na continuidade da relação são os mecanismos de *enforcement* que substituem o contrato.

Portanto, através da análise das estatísticas descritivas e dos coeficientes das *proxies* estimadas para os principais atributos das transações, foi possível verificar a existência de alinhamento entre esses atributos e as governanças efetivamente empregadas pelo citricultor (mercado, contrato, quase-integração e hierarquia), o que torna esses fatores fundamentais para explicar as ocorrências de formas plurais. Esse fato permite concluir, então, que os atores citrícolas da microrregião de Bebedouro não apresentam inabilidades para mensurar esses atributos ou pequenas mudanças neles e, sobretudo, para identificar a solução mais eficiente em termos de governança, tornando o *mix* contratual uma situação estável e não transitória. Outro argumento que contribui para a comprovação de que o *mix* contratual não representa uma situação transitória e sim definitiva nos casos analisados é a verificação de que 96% dos produtores que empregavam formas plurais na safra 2003/04 continuaram fazendo o mesmo durante as quatro safras seguintes, com a adoção das mesmas estruturas de governança. Esse fato pôde ser constatado no segundo questionário aplicado durante os meses de setembro e outubro de 2007 aos produtores que empregaram formas plurais (disponível no Apêndice B)⁵⁵.

⁵⁵ É fato que uma análise mais detalhada sobre a estabilidade do *mix* contratual nas transações citrícolas deva passar pelo estudo da trajetória das governanças empregadas ao longo de vários anos (*cross-section data*), mas na ausência desses dados temporais, o levantamento dessa informação junto ao produtor já permite concluir pela estabilidade deste *mix*.

CONCLUSÕES

Algumas considerações precisam ser feitas acerca das especificidades e particularidades encontradas nos sistemas produtivos de alimentos, onde a coexistência de diferentes formas de governança tem sido tema de constante investigação.

Comercializar produtos frescos e perecíveis, como é o caso da laranja, coloca desafios como atender as preferências diversas do consumidor final com uma produção que é incerta em termos de quantidade e qualidade. Assim, ao longo dos canais de distribuição, transações entre agentes são marcadas por incerteza e problemas de mensuração de qualidade, num contexto onde as especificidades do negócio podem ser consideráveis. Considerando essas particularidades e as restrições ou barreiras colocadas por alguns compradores (como é o caso da escala necessária para comercializar exclusivamente com a indústria processadora de suco e da distância máxima para viabilizar transações com os membros dos canais alternativos), o ajustamento entre oferta e demanda podem ser gerenciadas combinando-se dois tipos de governança e não por uma forma singular de governança. No caso citrícola, as formas plurais tomam duas parcerias: 1) o mercado e as estruturas híbridas (contratos e quase-integração) e o 2) mercado e a hierarquia. O mercado, empregado nas negociações com os membros dos canais alternativos, permite ajustamentos causados por incerteza exógena, habilita os produtores a obterem vantagens de preços mais altos, além de não apresentares barreiras à entrada do produtor. Por outro lado, essa estrutura não é apropriada para o gerenciamento de problemas de qualidade que requerem especificidades, o que explica o emprego de estruturas híbridas (principalmente nas transações com a indústria de suco), que também garantem suprimento ao comprador e asseguram o escoamento da produção pelo produtor.

Foi possível constatar que 98% das transações com as processadoras na safra 2003/04 estavam inseridas no mecanismo de governança contratual, sobretudo contratos antecipados, que variaram conforme os seguintes elementos: a) *prazo*: podendo ser por uma safra ou mais safras; b) *forma de venda*: individual (em 40% das transações) ou em grupos formados pelos produtores (60%); c) *condições de venda*: quase a totalidade da laranja foi transacionada sob a condição “posta no portão da indústria”, cabendo ao produtor os custos da colheita e do transporte até a fábrica e, d) *preços*: oscilam conforme a quantidade e variedade da fruta e, sobretudo, com as condições de barganha dos compradores e vendedores, sendo que a maioria das negociações teve o preço acordado antecipadamente e variável. A dimensão

intertemporal dos contratos citrícolas abre possibilidades de que, durante seu prazo de vigência, ocorram alterações no ambiente que propiciem seu rompimento.

Nas transações do citricultor com a indústria processadora de suco as seguintes características foram verificadas: a) há investimentos específicos envolvidos na atividade produtiva e comercial da laranja; b) existe um ambiente de incerteza inerente a todas as transações (condições climáticas, pragas e doenças) e também em função da variação de preços e, c) há assimetria de informação entre as partes (desconhecimento do estoque de suco, do preço a ser recebido, da quantidade de laranja integrada pela indústria, etc.) e, portanto, risco de comportamento oportunista e forte ameaça à eficiência transacional. Estes atributos intrínsecos e os problemas de mensuração de informação exigem uma forma de coordenação que sinalize adequadamente as informações relevantes, como é o caso do contrato. O mecanismo de mercado não poderia ser empregado porque é a forma de coordenação mais sensível aos problemas derivados da assimetria de informação, principalmente num ambiente de incerteza, pois não há controle sobre as transações. Neste caso, a predominância da forma de governança contratual (em 98% das transações analisadas) permite concluir que existe alinhamento entre os atributos propostos por Williamson (1986) e a forma de coordenação empregada, sendo essa, então, a forma mais eficiente de governança.

Muitos autores já estudaram as razões para o aumento do uso de contratos na agricultura, também chamados de formas coordenadas. Uma vertente de autores atribui às exigências do consumidor a proliferação dos contratos agrícolas, à medida que estes desenvolvem forte preferência por atributos de qualidade e, conseqüentemente, as empresas industriais e intermediárias desenvolvem contratos com seus fornecedores para garantir a qualidade e a quantidade desejada. Outra corrente de pensamento explica a emergência dos contratos como conseqüência de mudanças tecnológicas e de economias de escala. Nesse caso, as novas tecnologias implicam num aumento da escala de operação, que, por um lado, reduz o custo unitário de fabricação e, por outro lado, aumentam a exposição aos riscos de formação de estoques e variação de preço pago pelo cliente. Assim, os arranjos organizacionais emergem como forma de reduzir este risco. Uma terceira explicação possível para os contratos agrícolas está associada a razões estratégicas. Uma indústria que firma contrato com vários agricultores pode diminuir a atratividade para que outra indústria similar venha a se instalar na região e, desta forma, age como um monopolista na sua relação com os agricultores.

No caso do complexo agroindustrial citrícola, a melhor explicação para o uso de contratos é a necessidade da indústria de suco assegurar que a fruta será fornecida na

quantidade, na qualidade e no prazo requerido, reduzindo a incerteza. Do lado do produtor rural, o uso de contratos é uma forma de garantir que os investimentos físicos, humanos, locacionais e dedicados realizados durante a produção e a comercialização terão retorno. Portanto, a principal justificativa para o uso dos contratos está associada às necessidades das processadoras de suco e às características da transação (frequência, incerteza e especificidade dos ativos), conforme propõe a Economia dos Custos de Transação.

Nas transações com os membros dos canais alternativos, esse alinhamento também foi verificado, já que as transações são menos frequentes, a incerteza relacionada à variação de preços e a especificidade de ativos são baixas, e os preços são suficientes para motivar os agentes a negociar, tornando a forma pura de mercado a mais eficiente para coordenar as transações, tendo em vista que outras formas de coordenação incorreriam em custos burocráticos desnecessários.

Assim, o presente trabalho mostrou que os atributos das transações são fatores-chave para determinar a ocorrência das formas plurais de governança nas transações de venda de laranja na microrregião de Bebedouro. O que explica a existência de formas de governança distintas é o fato dessas transações diferirem em pelo menos um dos atributos, principalmente a especificidade de ativos.

Embora os modos de governança e as características das transações sejam simultaneamente determinados, como argumenta Williamson, ficou claro que as escolhas da governança não são feitas somente com base nos custos de transação. Algumas características dos produtores e as necessidades específicas de cada comprador influenciam a forma empregada, juntamente com os custos.

Portanto, as principais conclusões do trabalho não contradizem o arcabouço teórico da ECT, já que governança ideal ou eficiente é empregada, tendo em vista o alinhamento às características das transações. O equilíbrio, no caso citrícola, representa uma situação de coexistência de governanças distintas, onde o mesmo produtor coordena transações “aparentemente similares” com compradores diferentes. Enfim, emprega um tipo de governança para coordenar uma proporção das negociações de venda de laranja e um outro tipo para coordenar uma outra proporção.

Pela análise realizada não é possível concluir que um produtor, um comprador ou a cadeia citrícola com uma proporção estável de uma governança e de outra deve ser mais eficiente no longo prazo que um produtor, um comprador ou cadeia que emprega formas singulares. O que é possível afirmar é que a pluralidade pode trazer algumas ineficiências ou deficiências das formas adotadas. Um produtor integrado ou quase-integrado e que também

compra laranja no mercado deixa de aproveitar a economia de escala potencial que seria gerada se uma única forma coordenasse o total da sua produção. Outro produtor que emprega contratos com uma processadora e o mercado com um canal alternativo, deixa de obter um preço melhor de venda por não participar de um *pool* de comercialização. Também existem custos de transação que poderiam ser minimizados por meio do emprego de uma forma singular, como mostrou o trabalho. Ao adotar formas plurais, o produtor tem que lidar com mais de uma estrutura de monitoramento das condições acordadas *ex ante* às transações, monitorar contratos e gerenciar as condições de produção, colheita e comercialização de acordo com as necessidades de cada comprador.

Portanto, a escolha do canal de comercialização e da forma de governança empregada são fatores relevantes para definir as condições de rentabilidade e, em alguns casos, de permanência do produtor em sua atividade produtiva, principalmente no que tange aos citricultores de pequeno porte, já que cada alternativa de coordenação apresenta preços, formas de recebimento, custos de produção e de transação e outras condições de negociação específicas e significantes para essa decisão.

A análise do perfil dos produtores deixa claro que para os citricultores com baixa escala de comercialização, que também apresentam baixo nível educacional, pouca informação e estão localizados mais distantes dos compradores, a pluralidade (venda para mais de um comprador empregando governanças distintas) acaba sendo a única opção e não uma estratégia previamente estabelecida pelo produtor em busca do melhor preço ou de outras condições mais vantajosas de negociação. No caso desses produtores, que enfrentam entraves à venda de toda a sua produção para o destino predominante das processadoras de suco, os canais alternativos de venda da laranja representam a única saída para que parte da fruta não estrague no pé ou quando possuem mais de uma variedade de fruta colhida em períodos diferentes. Dentre esses canais alternativos merece destaque os barracões, que correspondem ao segundo destino mais utilizado para escoar a produção de laranja na região analisada, e apresenta como pontos positivos para os pequenos citricultores a cobertura dos custos de colheita e transporte da fruta, desonerando o produtor dessas despesas. Esse aspecto é muito importante porque os pequenos possuem menor capacidade para investir em tecnologias que economizam insumos e limitações quanto à capacidade de gerenciar seu negócio e essa dificuldade tem resultado no baixo tratamento e renovação dos pomares, reduzindo a produtividade e, muitas vezes, a área plantada de laranja, em função da substituição da cultura por outras mais rentáveis (como a cana-de-açúcar) e até exclusão de muitos produtores da atividade citrícola.

A pesquisa de campo realizada revelou que a maioria das transações entre produtor e barracões não são respaldadas por contratos formais de compra e venda. De maneira geral, o comprador está próximo do produtor, é conhecido, a negociação é considerada mais fácil e a colheita é realizada em poucos dias depois do fechamento do negócio. Em função dessas características, estas relações ocorrem *spot* e, em alguns casos, por meio de acordos informais. Ou seja, são estabelecidos acordos verbais entre as partes para definição preliminar da quantidade de laranja a ser entregue, especificações da fruta, forma de entrega, forma de pagamento, etc. Nesses casos, apesar da inexistência de contratos formais, as transações são realizadas mediante condições pré-estabelecidas e observa-se recorrência da transação, já que o produtor conhece o comprador há muitos anos, o que gera confiança entre as partes que se relacionam. Contudo, como não faz parte dos objetivos dessa tese aprofundar o estudo das relações de confiança entre citricultor e barracões, fica aqui uma recomendação para trabalhos futuros. Ou seja, tratar da confiança como forma de coordenação, explorar as fontes de confiança, seus limites, o processo de construção e de quebra da confiança e a relação entre confiança e controle são algumas questões que serão poderiam ser tratadas, visando compreender melhor a governança das relações entre produtores de laranja e um dos canais de comercialização mais importantes para o produtor de laranja – os barracões.

REFERÊNCIAS

ABECITRUS. **Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos**. Disponível em: <<http://www.abecitrus.com.br>>. Acesso em: 20 outubro 2006.

AKERLOF, G. The market for lemons: quantitative uncertainty and the market mechanism. **Quarterly Journal of Economics**, v. 84, p. 488-500, 1970.

ALCHIAN, A.A.; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. **The American Economic Review**, p.777-795, 1972.

AMARO, A.A. **Ganhos proporcionados pela pesquisa citrícola, 1930 a 2004**. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br>>. Acesso em: 15 outubro 2006. (Apresentação)

AMARO, A.A. et al. Produção e comércio de laranja e de sucos no Brasil. **Informações Econômicas**, v. 27, n. 7, p.11-23, jul. 1997.

ARGYRES, N.S., LIEBESKIND, J. Contractual Commitments, bargaining power, and governance inseparability. **Academy of Management Review**, v. 24, n.5, p.49-63, jan. 1999.

ARROW, K. J. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus non-market allocation. In: **Analysis and evaluation of public expenditure: the PPB system**. U.S. Joint Economic Committee, 91st. Congress, 1st Session. Washington DC: U.S. Government Printing Office, 1969, p. 47-73.

Ver modelo de evento no guia rápido disponível na página da BCo.

AZEVEDO, P.F.; SILVA, V.L.S.S. Contractual mix analysis in the brazilian franchising. In: INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, set. 2001, Berkely. Disponível em: <<http://www.isnie.org/ISNIE01>>. Acesso em: 20 julho 2007.

AZEVEDO, P.F. **Integração vertical e barganha**. 1996. Tese (Doutorado em Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

AZEVEDO, P.E. A nova economia institucional – antecedentes. In: FARINA, E.M. et al (Orgs.). **Competitividade: Mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. p.33-49.

AZEVEDO, P.F. A economia dos custos de transação. In: FARINA, E. M. et al. (Orgs.). **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997. 286p.

AZEVEDO, P.F. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.p.64-98.

BAI, C. e TAO, Z. Contract mix and ownership. **Working Paper**. 41p, 1996.

BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**. V.25, n.1, p. 27-48, April,1982.

BARZEL, Y. Transaction Costs: are they just costs? **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v.141, pp.4-16, Mar., 1982.

BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001, v.1, p.23 – 62.

BENHAM, A.; BENHAM, L. Measuring the costs of exchange. In: SECOND ANNUAL MEETING OF INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW ECONOMICS, Sep.1998, Université de Paris, Pantheon - Sorbonne. Paris. Disponível em: <<http://www.isnie.org/ISNIE98/Benham-Benham.doc>>. Acesso em: 26 fevereiro 2007.

_____. **The Cost of Exchange: an approach to measuring transactions costs**. Sep. 2004. Disponível em: <www.isnie.org/ISNIE04/Papers/benham.pdf>. Acesso em 26 fevereiro 2007.

BESANKO, D. et al. **Economics of strategy**, 2.ed. New York: John Wiley, 2000. 420p.

BRADACH, J.L. Using the plural form in the management of restaurant chains. **Administrative Science Quarterly**, v.42, n.2, p. 276-303, jun. 1997.

BRADACH, J.L. e ECCLES, R.G. Price, authority and trust: from ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology**, v.15, p.97-118, 1989.

BROUSSEAU, E. e CODRON, J.M. **The combination of governance structures: supplying french supermarkets with off-season fruit**. Disponível em: <www.brousseau.info>. Acesso em: 15 julho de 2007.

BROUSSEAU, E. e CODRON, J.M. **The hybridization of governance structures: supplying french supermarkets with off-season fruit.** Montpellier, France. 1997. Mimeo.

BROWN, W.O. Transaction costs, corporate hierarchies, and the theory of franchising. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v.36, p.319-329, 1998.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica.** São Paulo: Atlas, 1993. 526p.

CAVE, R.E., MURPHY, W.F., Franchising: firms, markets and intangible assets, **Economic Journal**, v.42, p.572-586, 1976.

CHALITA, A.N.C. Relações comerciais entre produtores rurais e indústrias processadoras de suco de laranja no Estado de São Paulo. **Informações Econômicas.** v.36, n.9, p. 1-19, set. 2006.

COASE, R.H. **The firm, the market and the law.** Chicago: University of Chicago Press. 1988. 226p.

_____ The nature of the firm. **Economica**, n. 4, p. 386–405, 1937.

COUGHLAN, A.T. et al. **Canais de marketing e distribuição.** 6.ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002. 462p.

DEMSETZ, H. The firm of theory: its definition and existence. In: **The economics of the business firm: seven critical commentaries.** Cambridge: Cambridge University Press, 1995. 191p.

DOWDING, K. Model or metaphor? A critical review of the policy network approach. **Political Studies**, v.43, n.1, p.136-158, mar.,1995.

DRAGONE, D.S. **Formas de organização da produção e decisões de terceirização na citricultura.** 2003. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

EHRMANN, T., SPRANGER, G. Successful franchising using the plural form. In: WINDSPERGER, J. et al. **Economics and management of franchising networks.** Heidelberg: Physica-Verlag, 2004. p.89-109.

FAN, P.H.J. **Price uncertainty and vertical integration: evidence from the U.S. petrochemical industry.** Pittsburgh: Center for Research on Contracts and the Structure of Enterprise, 1995. 31p.

FAO - Food and Agriculture Organization. **Statistical database** – Faostat / Agriculture, 2008. Disponível em: <<http://www.fao.org>>. Acesso em: 01 de abril de 2008..

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F. (Orgs). **Competitividade: mercado, estado e organizações.** São Paulo: Editora Singular, 1997. 286p.

FUNDO DE DEFESA DA CITRICULTURA – FUNDECITRUS. Disponível em: <<http://www.fundecitrus.com.br>>. Acesso em: 10 de novembro de 2006.

GALLINI, N.; LUTZ, N. Dual distribution and royalty fees in franchising. **Journal of Law, Economics & Organization**, v.8, n.3, p.471-501, oct., 1992.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987. 206 p.

GRAÇA, C.T. **Arranjos contratuais para produção e comercialização de grãos de valor adicionado no Brasil.** São Paulo, 2003. 126 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **The American Journal of Sociology**. v.78, n.6, p.1360-1380, may 1973.

GRAZIANO DA SILVA, J.F. Agroindústria e globalização: o caso da laranja do Estado de São Paulo. In: CAVALCANTI, J.S.B. (Org.) **Globalização, trabalho, meio ambiente: mudanças socioeconômicas em regiões frutícolas para exportação.** Recife: Ed. Universitária da UFPE, 1999. p. 221–255.

GHILARDI, A.A. et al. Citricultura paulista: exigência física de fatores de produção, estimativa de custo e evolução das técnicas agrícolas. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.32, n.9, p. 21-45, set. 2002. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br>>. Acesso em: 20 ago. 2006.

GUJARATI, D.N. **Econometria Básica**, São Paulo: Makron Books, 2000. 819 p.

HIRANOBE, M.T. **Situação do packing-house na cadeia citrícola de São Paulo: um estudo de caso**. São Carlos, 2004. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos.

IBGE - **INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 02 novembro 2006.

IEA - **INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA**. **Banco de dados IEA**. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/banco/menu.php>>. Acesso em: 01 de abril de 2008.

KAGEYAMA, A. et al. O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: DELGADO, G.C.; GASQUES, J.; VERDE, C.M.V. (Orgs). **Agricultura e políticas públicas**. Brasília: IPEA, 1990. p.113-224. (Relatório n.127).

KALATZIS, A.E.G. **Os novos rumos do complexo agroindustrial citrícola: a exploração de novos segmentos de mercado**. São Carlos, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, 1998.

KAZIMIER, L.J. **Estatística aplicada à economia e administração**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1982. 616p.

KLEIN, P., SHELANSKI, H. Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment. **Jornal of Law, Economics & Organization**. v.11, n.2, p.335-361, oct., 1994.

LAFONTAINE, F., SHAW, K.L. Targeting managerial control: evidence from franchising. In: INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, set. 1999, Washington, D.C. Disponível em: <<http://www.isnie.org>>. Acesso em: 20 julho 2007.

LEWIN, S.B. Innovation and authority in franchise systems: an empirical exploration of Plural Form. **Working Paper**, Iowa State University, jul. 1998. 26p. Disponível em: <www.econ.cam.ac.uk>. Acesso em 30 julho 2007.

LEWIN-SOLOMONS, S.B. Innovation and Authority in Franchise Systems: an Empirical Exploration of the Plural form. **Journal paper**. j-18005 of the Iowa Agriculture and Home Economics Experiment Station, Amos Iowa, 1999.

LOADER, R. Assessing transaction costs to describe supply chain relationship in agri-food systems. **Supply Chain Management**, v.2, n.1, p.23-35, 1997.

MAHONEY, J.T.; CRANK, D.A.; LAJILI, K. Spot markets, vertical contracting and vertical financial ownership: competition among organizational forms. **Presented at Conferência de Pesquisa NE-165/WRCC-72 – Interactions Between Public Policies and Private Strategies in the Food Industries**. Montreal, Quebec, 1994.

MAHONEY, J.T. The choice of organizational form: vertical financial ownership versus others methods of vertical integration. **Strategic Management Journal**, v.13, n.5, p. 559-584, 1992.

MAPA – **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Disponível em:<<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 30 agosto 2006.

MARTINELLI JR, O. **O complexo agroindustrial no Brasil**: um estudo sobre a agroindústria citrícola no Estado de São Paulo. São Paulo, 1987. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1987.

MARTINS, G.A; FONSECA, J.S. **Curso de Estatística**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 320p.

MATTAR, F.M. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994. 225 p.

MATTHEWS, R.C.O. The economics of institutions and the sources of growth. **The Economic Journal**. v. 96, p. 906-918, Dec., 1986.

MENARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. v.160, p.345-376, 2004.

MENARD, C. On clusters, hybrids, and other strange forms: the case of french poultry industry. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. v.152, p.154-195, 1996.

MILGROM, P.A.; ROBERTS, J. **Economics, organization and management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1992. 600p.

MINKLER, A.; PARK, T.A. Asset specificity and vertical integration in franchising. **Review of Industrial Organization**, n.9, n.4, p.409-423, 1994.

MIZUMOTO, F.M. **Estratégia nos canais de distribuição de ovos: análise dos arranjos institucionais simultâneos**. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2004.

NEVES, M.F.; VAL, A.M.; MARINO, M.K. The orange network in Brazil. **Journal to the Fruit Processing: Fruit Processing/Flussiges**, v.12, n.10, p. 435-437, oct., 2002.

NEVES, M.F.; MARINO, M.K. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Universidade Estadual de Campinas, 2002. 18p. (Projeto). Disponível em: www.inovacao.unicamp.br.> Acesso em: 20 agosto 2007.

NEVES, M.F. The relationship of orange growers and fruit juice industry: an overview of Brazil. **Journal for the Fruit Processing and Juice Producing European and Overseas Industry**, Schonborn, Alemanha, v.9, n.4, p.121-125, 1999. Disponível em: <http://www.abecitrus.com.br/dload/ep_citrus_relationship_us.pdf>. Acesso em: 10 dezembro 2006.

_____ Strategic marketing planning and management process – application for orange. **Journal for the Fruit Processing**, n.2, p.107-111, Mar./Apr. 2004.

NEVES, M.F.; LOPES, F.F. (Org.) **Estratégias para a laranja no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2005. 225p.

NEVES, M.F.; JANK, M.S.(org.) **Perspectivas da cadeia produtiva da laranja no Brasil: a agenda 2015**. São Paulo: ICONE. 2006. 89p.

NORTH, D.C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 38p.

_____. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.

NORTON, S.W. Franchising, brand name capital and the entrepreneurial capacity problem. **Strategic Management Journal**, v.9, p.103-114, 1988.

PAULILLO, L.F.(org.) **Agricultura e citricultura no Brasil: diferenças e dominâncias**. Rio de Janeiro: E-paper, 2006, 442 p.

_____. et. al. Filtros institucionais e entraves organizacionais na citricultura paulista. In: XLIV CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, março 2006, Fortaleza. **Anais**. Fortaleza: Editora da Unifor, 2006. p. 431-443.

_____. **Redes de poder & territórios produtivos**. São Carlos: Rima Editora, 2000. 189 p.

_____. **O processo de constituição do complexo agroindustrial citrícola na região de Ribeirão Preto do estado de São Paulo**. São Carlos, 1994. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, 1994.

PÉNARD, T.; RAYNAUD, E.; SAUSSIÉ, S. Dual distribution and royalty rates in franchised chains: an empirical analysis using french data. **Journal of Marketing Channels**, v.10, p.5-31, 2003.

PERRIGOT, R., CLIQUET, G. Different uses of the plural form within the franchised networks: evidence from the US and french markets. In: CLIQUET, G. et. al. **Economic and management of network**. Paris: Phisica-Verlag HD, 2002. p.51-68.

POWELL, W. Neither market or hierarchy: network forms of organization. **Research in organization behavior**, v. 12, p. 295 – 336, 1990.

RIBEIRO, K.C. & SILVA, V.L.S. A nova economia institucional: o sistema de franquia como uma ferramenta contratual de fornecimento e distribuição. In: SEMINÁRIOS SOBRE A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL. 1998, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. **Anais**, 1998.

RODRIGUES, V.L.G.S. **Organizações empresariais por produto: os casos da cana-de-açúcar e da laranja em São Paulo**. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 1995.

RUBIN, P.H. The theory of the firm and the structure of franchise contract. **Journal of Law and Economics**, v.21, p.223-233, 1978.

SAUVÉE, L. Toward an institutional analysis of vertical coordination in agribusiness. In: CONFERENCE ON VERTICAL COORDINATION IN FOOD SYSTEM, 1995, Washington. 1995.

SECEX - SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR – **Banco de dados**. Disponível em: <<http://www.secex.gov.br>>. Acesso em: 05 de outubro de 2006.

SIMON, H. A. Organizations and markets. **Journal of Economics Perspectives**, v.5, n.2, p.25-44, 1991.

SIMON, H.A. Rationality as process and as product of thought. **American Economic Review**, v.68, n.2, p.1-16, 1978.

SOUZA FILHO, H.M.; PAULILLO, L.F. **Public policies, transaction costs and access to commodity chain markets. Brazil – milk and orange cases**. set., 2004. Mimeo.

TAVARES, E.L.A. **Estratégias competitivas: o caso da indústria citrícola paulista**. Campinas, 1996. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia. Universidade de Campinas, 1996.

USDA. **UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE**. Disponível em: <<http://www.usda.gov>>. Acesso em: 20 setembro 2006.

VIEIRA, A.C. **Desafios para os pequenos produtores de laranja do Estado de São Paulo diante de novos fatores na relação agricultura/indústria nos anos 90**. São Carlos, 1998, 190 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia. Universidade Federal de São Carlos, 1996.

VIEIRA, A.C. **Integração vertical, concentração e exclusão na citricultura paulista**. São Carlos, 2003, 171 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia. Universidade Federal de São Carlos, 2003.

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, trust and economic organization. **Journal of Law and Economics**, v.36, n.1, part 2, p.453-486, Apr., 1993.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996. 429 p.

_____ Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n.2, p. 269-296, Jun., 1991.

_____ **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985. 450 p.

Transaction cost economics: the governance of contractual relations.
Journal of Law and Economics, v.22, n.2, p.233-261, oct.,1979.

Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. New York: Free Press,1975. 286p.

WINDSPERGER, J. The dual structure of franchising firms in the Austrian franchise sector: a property rights approach. **International Society of Franchising Conference**, Orlando, 2002.

WOOLDRIDGE, J.M. **Introdução à Econometria**: uma abordagem moderna. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006. 684p.

ZUURBIER & BREMMERS Analizing farmer-coop relations: an adjusted TCE- Approach. In: FIRST BRAZILIAN WORKSHOP ON AGRICHAIN MANAGEMENT. USP/FIA/PENSA, março 1997, Ribeirão Preto. **Anais**.

ZYLBERSZTAJN, D.; NOGUEIRA, A.C.L. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. 2002. Disponível em: <www.pena.org.br>. Acesso em: 12 agosto 2007.

ZYLBERSZTAJN, D., FARINA, E.M.M.Q. Strictly Coordinated Food-Systems: Exploring the Limits of the Coasian Firm. **International Food and Agribusiness Management Review**, v.2, n.2, p.249-265, 1999.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governanca e coordenação no agrobusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. São Paulo, 1995. Tese (livre-docência) – Faculdade de economia, Administração e Contabilidade.Universidade de São Paulo, 1995.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PRODUTORES DE LARANJA – SAFRA 03/04**IDENTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

1. Número do questionário: [.....] (preenchido pelo digitador)

2. Digitador:

3. Entrevistador:

DADOS CADASTRAIS

4. Nome do proprietário.....

5. Nome da propriedade.....

6. Localização da Propriedade.....

7. Endereço para correspondência.....

8. Município..... 9. CEP.....

10. Tel.:..... 11. FAX:.....

DATA DA ENTREVISTA

12. Entrevista 1 [.../.../...]

13. Entrevista 2 [.../.../...]

CONTROLE DO SUPERVISOR DE CAMPO

14. Supervisor de campo:

15. Situação do questionário(chave 0): [.....]

1-Aprovado 2-Recusado 3-Incompleto

Anotações:

MÓDULO 2 – Trabalho dos moradores do domicílio e de terceiros

Trabalho do entrevistado e outros membros da família que trabalham e / ou vivem na propriedade

(indicar valor apenas quando pago em dinheiro ou bens pela remuneração do trabalho; NÃO inclui usufruto da renda da propriedade)

25. Item		Tipo de informação	Trabalho na propriedade 26. Total no ano de 2003	Trabalho fora da propriedade 27. Total no ano de 2003
1	Entrevistado	Dias trabalhados
		Valor (R\$)
2	Dias trabalhados
		Valor (R\$)
3	Dias trabalhados
		Valor (R\$)
4	Dias trabalhados
		Valor (R\$)
5	Dias trabalhados
		Valor (R\$)
6	Dias trabalhados
		Valor (R\$)
7	Dias trabalhados
		Valor (R\$)
8	Dias trabalhados
		Valor (R\$)
9	Dias trabalhados
		Valor (R\$)
10	Dias trabalhados
		Valor (R\$)

Trabalho de Terceiros na Propriedade (não moradores do domicílio)

O sr. utilizou mão-de-obra de terceiros?		
	Tipo de informação	28.1. Total no ano de 2003 (R\$)
Empregados permanentes	A) Nº de empregados permanentes:
	B) Valor do salário mensal médio (R\$):
Diaristas (Temporários)	C) Nº de diárias utilizadas:
	D) Valor médio da diária (R\$)
Trocados de dias	E) Nº de dias trocados:

Trabalho de Terceiros na LARANJA (não moradores do domicílio)

O sr. utilizou mão-de-obra de terceiros?		
	Tipo de informação	28.2. Total no ano de 2003 (R\$)
Empregados permanentes	A) Nº de empregados permanentes:
	B) Valor do salário mensal médio (R\$):
Diaristas (Temporários)	C) Nº de diárias utilizadas:
	D) Valor médio da diária (R\$)
Trocados de dias	E) Nº de dias trocados:

MÓDULO 3 – A PROPRIEDADE

Parte A - Croqui da Propriedade

- Desenhe nesta página um croqui detalhado da área que o entrevistado possui. Procure dividi-la segundo os diferentes usos produtivos (áreas de lavoura temporária, permanente, pecuária, silvicultura, reservas etc.), produção de
- quintal (área em torno da casa, em geral destinada ao cultivo para consumo próprio, criação de pequenos animais etc.) e áreas agriculturáveis que ainda não estejam sendo exploradas. Destaque também as áreas de cultivo
- consorciado ou especializado, áreas exploradas individualmente ou em parceria. Procure quantificar em hectares as principais áreas. **Este croqui é um elemento importantíssimo para a compreensão do sistema de**
- **produção e para a análise da sustentabilidade dos produtores.**

Parte B– Características da Propriedade

29. Qual a sua condição? [.....]:

1-Proprietário; 2- Parceiro; 3- Arrendatário; 88-Outro (especificar)

30. Se proprietário, que documentos o Sr. possui da propriedade? [.....]

1- escritura em seu nome;

2- procuração/documento provisório;

88-outro (especificar)

99-não se aplica

31. Qual a distância da via de acesso à propriedade até a principal estrada asfaltada / calçada? (Km) [.....]

32. Essa via é: [.....]:

1-estrada asfaltada / calçada; 2-estrada não asfaltada / calçada com conservação; 3-estrada não asfaltada / calçada sem conservação; 88-outra (especificar)

33. Qual o meio de transporte utilizado? [.....]:

1-A pé; 2-Ônibus; 3-Caminhonete; 4-Caminhão; 5-Van / Kombi ; 6-Carro; 7-Cavalo, burro; 8-Moto; 88- Outros (especificar)

34. Qual a área total (ha) (2003)? [.....]

(incluir área da propriedade e terras tomadas em arrendamento)

Se o Sr. fosse comprar uma propriedade como essa (considerando os pomares existentes), quanto pagaria (considerar apenas terras próprias) (R\$)?

35. Com benfeitorias [.....]: 36. sem benfeitorias [.....]:

DIVISÃO DO USO DO SOLO (2003)

Uso do solo	37. Área (ha)
A) Quintal	[.....]
B) Culturas permanentes	[.....]
C) Culturas temporárias	[.....]
D) Pastagem	[.....]
E) Matas, florestas naturais e áreas de proteção	[.....]
F) Terras produtivas em descanso ou não utilizadas	[.....]
G) Terras inaproveitáveis	[.....]

(VERIFICAR SE SOMA DE "A" ATÉ "G" = QUESTÃO 34)

ARRENDAMENTO (2003)

38. Indique a área tomada em arrendamento e o valor pago: (inclui as terras descontinuas à propriedade)

A) Área (ha): [.....]
 B) Total pago em dinheiro (R\$): [.....]
 C) Valor equivalente a outras formas de pagamento (R\$): [.....]

39. Indique a área cedida em arrendamento e o valor recebido:

A) Área (ha): [.....]
 B) Total recebido em dinheiro (R\$): [.....]
 C) Valor equivalente a outras formas de recebimento (R\$): [.....]

MÓDULO 4 – PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA

Parte A - Produção Animal (Chave 3)

Produção e destino

40. Rebanho	41. Código	42. Tipo do rebanho	43. Número de animais em janeiro de 2003	No decorrer do ano de 2003 . . .							44. quantidade que possuía em dezembro de 2003 verificar se $\sum (43 - 45 + 47 - 49 + 50 - 51)$
				Vendas		Aquisições		Abates para consumo e / ou produção de derivados	Animais Nascidos e Vitimados		
				45. Quant (cabeça)	46. Valor Total (R\$)	47. Quant (cabeça)	48. Valor Total (R\$)		49. Quant (cabeça)	50. N° de animais nascidos	
1	121	Vacas *
2	122	Reprodutores *
3	107	Bezerros e Bezerras
4	101	Bovinos (corte) *
5	102	Suínos
6	103	Caprinos
7	104	Ovinos
8	105	Eqüinos, asininos, muares
9	106	Bubalinos
10	108	Aves
11	199	Outros animais
12
13
14
15
Total 46.T			

* animais nascidos devem ser inseridos na linha “bezerros e bezerras”.

Parte B – Produção de laranja (Chave 3)

		Em 2003, qual foi a sua produção de laranja?			Venda		Número de Pés			Idade dos pés em produção? *		
										1- 0 a 4 anos; 2- 5 a 10 anos; 3- 11 a 15 anos; 4- 16 a 20 anos 5- mais de 20 anos		
52. produto	53. Código	54. Nome da variedade	55. unid	56. Quant	57. Quant	58. Valor total (R\$)	59. Em produção	60. Novos	61. Quant	62. Cód.	63. Quant. (n. de pés)	64. Estimar produção
1	680	Hamlin	Cx. 40,8 Kg
2	681	Westin	Cx.
3	682	Pêra Rio	Cx.
4	683	Pêra Natal	Cx.
5	684	Valencia	Cx.
6	685	Outras: Citar	Cx.
7			
8			
9			
10			
11
12
13
14
15
Total 58.T											

* Codificar o principal destino e inserir o total restante.

Parte C – Produção Outros Vegetais (Chave 2)

Produção e destino

No ano de 2003, qual foi sua produção vegetal?							Vendas		Auto – consumo		O que aconteceu com o restante da produção? 1-estocada; 2-alimento para animais; 3-perdida; 4-dada; 88- outro.		
65. Produto	66. Código	67. Nome do produto	68. Área plantada:	69. Área colhida*	70. Quantidade colhida	71. Unidade de medida	72.Quant.	73. Valor (R\$)	74.Quant	75. Estimar valor (R\$)	76. Cód	77. Quant	78. Estimar valor (R\$)
1	765	Capim-elefante-Napier	(Kg)
2	766	Cana forrageira	(Kg)
3	767	Milho forrageiro	(Kg)
4	769	Sorgo forrageiro	(Kg)
5	770	Soja forrageira	(Kg)
6	799	Outras forrageiras	(Kg)
7	381	Fruteiras de quintal	(Kg)
8	382	Hortaliças de quintal	(Kg)
9
10
11
12
13
14
15

Total 73.T

* Principalmente no caso das lavouras permanentes, a área colhida pode ser diferente da área plantada.

Parte D – Derivados da Produção Animal e Vegetal

Derivados da produção animal (Chave 3)

Para o ano de 2003.					Vendas		Auto-consumo		O que aconteceu com o restante da produção? 1-estocada; 2-alimento para animais; 3-perdida; 4-dada; 5-replanteio; 88- outro.		
79. N° linha	80. Código	81. Nome do produto	82. Quant	83. Unidade de medida	84. Quant.	85. Valor (R\$)	86. Quant	87. Estimar valor (R\$)	88.Cód.	89.Quant	90. Estimar valor (R\$)
1											
2											
3											
4											
5											

Total 85.T

Produtos Agrícolas Beneficiados (Chave 2)

Para o ano de 2003. . .					Vendas		Auto-consumo		O que aconteceu com o restante da produção? 1-estocada; 2-alimento para animais; 3-perdida; 4-dada; 5-replanteio; 88- outro.		
91. N° linha	92. Código	93. Nome do produto	94. Quant	95. Unidade de medida	96. Quant.	97. Valor (R\$)	98. Quant	99. Estimar valor (R\$)	100.Cód.	101.Quant	102. Estimar valor (R\$)
1											
2											
3											
4											
5											

Total 97.T

Parte E – Gastos em Atividades Agropecuárias

Gastos na produção animal (inclusive forrageiras)

103. Durante o ano de 2003, quanto gastou em . . .	
(se não houver gasto, anotar = 00)	A) Gastos (R\$)
i) GERAL	
1 rações e suplementos para animais
2 veterinários e assistência técnica
3 produtos veterinários (medicamentos, vacinas, etc.)
4 pagamento de diaristas e/ou peões
5 inseminação e reprodução animal
6 energia elétrica
7
8	
9	
ii) FORRAGEIRAS	
1 sementes e mudas
2 adubos e fertilizantes
3 aluguel de equipamentos
4 elaboração de sub-produtos (ração, silagem etc.)
5 armazenamento
6 combustíveis e lubrificantes
7 energia elétrica
8	
iii) DERIVADOS (queijo, manteiga, etc.)	

TOTAL 103AT

Gastos na produção de laranja

104. Durante o ano de 2003, você gastou com . . .		
(se não houver nenhum gasto, anotar = 00)	A) Gastos (R\$)	B) Condição de pagamento
		1- A vista
		2- A prazo
1 sementes	
2 porta-enxertos	
3 mudas	
4 adubos e fertilizantes	
5 defensivos	
6 aluguel de equipamentos	
7 pagamento de funcionários, diaristas, etc.	
8 armazen. de produtos	
9 assistência técnica	
10 energia elétrica	
11 óleos e lubrificantes		
12 água para irrigação		
13 Colheita (incl. MDO)		
14 transporte da fruta		
15		
Total 104 AT	

Gastos nas demais produções vegetais (exceto forrageiras e laranja)

104.C. Durante o ano de 2003, quanto gastou em . . .	
(se não houver nenhum gasto, anotar = 00)	A) Gastos (R\$)
1 sementes e mudas
2 adubos e fertilizantes
3 aluguel de equipamentos
4 pagamento de funcionários, diaristas, etc.
5 armazenamento de produtos
6 elaboração de sub-produtos
7 armazenamento de sub-produtos
8 assistência técnica
9 energia elétrica
10
Total 105 AT

Parte F - Balanço das Atividades Agropecuárias

Balanço da produção vegetal

105.Valor total de cultivos vendidos (R\$) 73 T + 58T	106.Valor total de sub-produtos vendidos 97 T + 85T(vegetais)	107.Valor total da produção vegetal vendida 105 + 106
.....
108.Gastos na produção vegetal (R\$) 104 AT + 105AT	<p style="text-align: center;">Entrevistador (a)</p> <p>Se a diferença anotada na entrada líquida for negativa, questionar novamente sobre as quantidades vendidas e os gastos, e perguntar como foi coberta essa diferença,</p>	
.....		
109.Receita líquida da na produção vegetal (R\$) (107 - 108)		
.....		

Balanço da produção animal

110.Valor dos animais vendidos (R\$) 46 T	111.Valor total de sub-produtos vendidos (R\$) 58 T + 85 T(animais)	112.Valor total da produção animal vendida 110 + 111
.....
113.Gastos na produção animal (R\$) 103 AT	<p style="text-align: center;">Entrevistador (a)</p> <p>Se a diferença anotada na entrada líquida for negativa, questionar novamente sobre as quantidades vendidas e os gastos e perguntar como foi coberta essa diferença,</p>	
.....		
114.Receita líquida da na produção animal (R\$) 112- 113		
.....		

Módulo 5 – Caracterização do Domicílio

Parte A – Patrimônio produtivo

Quais dessas máquinas, ferramentas e equipamentos agropecuários possuía em dezembro de 2003? (Chave 5)

115. Nº item	116. Código	117. Descrição do item	118. Quant	119. Se o sr. fosse comprar esse bem, quanto pagaria (estimar valor unitário)? (R\$)
1	001	Casa / Sede
2	002	Chiqueiro, pocilga, baia, confinamento para porcos
3	005	Curral, estábulo, estrebaria, potreiro, mangueira
4	006	Galpão
5	009	Silo
6	010	Cerca, cerca elétrica
7	011	Tanque, reservatório, caixa d'água, cisterna
8	013	Depósito, armazém, tulha para armazenar a produção
9	018	Trator
10	021	Subsolador
11	023	Pulverizador
12	024	Arado, grade, cultivador tração mecânica
13	025	Automóvel de trabalho
14	027	Caminhonete, Utilitário
15	028	Grades
16	032	Gerador de Energia
17	034	Roçadeira
18	035	Atomizador
19		Sulcador
20		Carreta

120. Nº item	121. Código	122. Descrição do item	123. Quant	124. Se o sr. fosse comprar esse bem, quanto pagaria (estimar valor unitário)? (R\$)
19	036	Bomba d'água
20	037	Moto serra
21	038	Pulverizador costal (motorizado, manual)
22	039	Pulverizador tratorizado
23	040	Kit irrigação
24	041	Kit inseminação
25	042	Latão para leite
26	043	Tanque de expansão para leite
27	044	Cultivador
28
29
30
31
32
33

Parte B – Ativos e Passivos

Contas bancárias

125. Possui conta em banco em 2003 (poupança ou conta corrente)?
- 1-Sim
2-Não
126. Quanto possuía em conta corrente, poupança, aplicações e empréstimos concedidos em 31/ dezembro/ 2003?
(inclui empréstimos para vizinhos, parentes, etc.)? (R\$)
127. Qual era a sua dívida com empréstimos tomados junto a bancos, outras instituições financeiras, parentes, vizinhos, etc. em 31 / dezembro/ 2003 ?
(NÃO inclui empréstimos destinados à produção ou comercialização agropecuária) (R\$)
128. O(a) Sr(a) tem outras propriedades, terrenos, casas, barracões (exceto esta propriedade)?
Quais? (resposta múltipla)
1-Sim 2-Não
- A – Imóvel rural
 B – Terreno urbano
 C – Casa ou barracão urbano
129. Quais foram as receitas totais obtidas com esses imóveis em 2003 (exceto esta propriedade):
- A) Imóveis rurais (produção) (R\$)
- B) Terreno urbano (aluguel) (R\$)
- C) Casa ou barracão urbano (aluguel) (R\$)

Parte C - CONDIÇÕES DE VIDA (atuais)

130. Onde a família mora atualmente?
- 1-Propriedade 2- Distrito 3-Cidade 4-Outra propriedade rural
131. Tipo de domicílio que a família mora atualmente?
- 1-Casa 2-Barraco 3-Cômodo
132. Qual é o principal material utilizado nas paredes externas?
- 1-Alvenaria 2-Adobe (barro) 3-Madeira aparelhada 4-Taipa não revestida
5-Madeira aproveitada 6-Palha 7-Lona, plástico
8-Outro material (anote):
133. Qual é o principal material utilizado na cobertura (telhado)?
- 1-Telha de cerâmica 2-Laje concreto 3-Madeira aparelhada
4-Zinco, amianto 5-Madeira aproveitada 6-Palha
7-Lona, plástico 8-Outro material (anote):
134. A água utilizada na propriedade é proveniente de (resposta múltipla):
- 1-Sim 2-Não
- A – Rede geral de distribuição (rede pública)
 B – Poço ou nascente (cacimba, cacimbão)
 C – Riacho, lagoa, açude, barragem
 D – Fonte pública ou caminhão pipa
 E – Outras (anote):
135. Qual é o principal destino do esgoto do domicílio?
- 1-Rede coletora de esgoto (pluvial) 2-Fossa séptica (revestida com alvenaria)
3-Fossa rudimentar (fossa negra) 4-Rede pública
5-Céu aberto, vala, rio ou lago 6-Outra forma (anote):
136. Qual é a principal forma de iluminação no domicílio?
- 1-Elétrica (de rede, gerador, solar) 2-Óleo, querosene ou gás de botijão
3-Não tinha 4-Outra forma (anote):

Parte D – Visão Geral sobre a Participação da Renda Familiar

Outros negócios da família

137. Em 2003, a família era proprietária de outros negócios além da produção agrícola (comércio, venda, oficinas, fábricas, serraria etc.)? 1-Sim 2-Não (siga para 141)[.....]

138. Que tipo de negócio? (Chave 6)

[.....] Cód: [.....]

139. Localização do negócio: [.....]
1-fora da propriedade 2-na propriedade

140. Quanto sua família recebeu desse negócio no ano de 2003? (R\$) [.....]

Outros rendimentos da família

➤ As perguntas a seguir têm a finalidade de registrar outros rendimentos além dos obtidos com a produção agropecuária.

141. Qual foi a renda bruta obtida com venda de produtos e serviços não agropecuários (artesanato, guia de turismo, bordado etc.) no ano de 2003?

A) Na propriedade (R\$) [.....]

B) Fora da Propriedade (R\$) [.....]

142. Qual foi a renda líquida obtida em outras atividades comerciais no ano de 2003? (R\$)

A) Na propriedade [.....]

B) Fora da Propriedade [.....]

143. Quais foram os valores para os auxílios recebidos pelos membros da família que contribuíram para a renda do domicílio no ano de 2003?

A) Alimentação: (R\$) [.....]

B) Transporte: (R\$) [.....]

C) Educação ou creche: (R\$) [.....]

D) Para saúde ou reabilitação: (R\$) [.....]

E) Auxílios emergenciais em calamidades: (R\$) [.....]

F) Bolsa escola (governamental) (R\$) [.....]

G) Bolsa alimentação (governamental) (R\$) [.....]

H) Outros (R\$) [.....]

144. Qual era o rendimento anual total dos membros da família que contribuíram para a renda do domicílio no ano de 2003

para os itens:

A) Aposentadoria: (R\$) [.....]

B) Pensão: (R\$) [.....]

C) Doações recebidas de familiares não moradores: (R\$) [.....]

D) Doações recebidas de outros: (R\$) [.....]

E) Outras fontes ou atividades: (R\$) [.....]

GASTOS DO DOMICÍLIO

145. Quais dos seguintes gastos tiveram no domicílio:	R\$
Mensal (média do ano de 2003)	
a) Alimentos, bebidas, material de limpeza pessoal e para casa.	[.....]
b) Transporte (ônibus, combustível, táxi etc)	[.....]
c) Telefone Fixo	[.....]
d) Telefone celular	[.....]
e) Energia Elétrica	[.....]
f) Água	[.....]
g) Aluguel da casa / propriedade	[.....]
Nos últimos 3 meses	
h) Roupas e calçados	[.....]
i) Consultas médicas, tratamentos e medicamentos	[.....]
Nos últimos 12 meses	
J) Educação	[.....]
k) Impostos, compras de bens (eletrodomésticos, veículos, ferramentas etc)	[.....]
l) Manutenção da casa / propriedade	[.....]

Parte E – Inventário de Bens Duráveis Não Utilizados na Produção

BENS DOMÉSTICOS DURÁVEIS DO ENTREVISTADO (Chave 5)

O Sr. Possui em sua casa:

146. Nº item	147. Código	148. Descrição do item	149. Quant. (0=não possui)	150. Se fosse comprar esse bem hoje, quanto pagaria? (R\$)
1	061	Antena parabólica
2	062	Aparelho de som, toca fita, rádio gravador
3	063	Fogão a gás (2 bocas ou mais)
4	064	Geladeira
6	065	Bicicleta
7	067	Freezer
8	069	Máquina de costura
9	070	Máquina de lavar roupas
10	072	Automóvel
11	073	Caminhonete, utilitário
12	074	Motocicleta
13	075	TV em cores
14	076	TV P&B
15	077	Vídeo-cassete
16	078	DVD
17	085	Telefone Fixo
18	086	Telefone celular
19	087	Computador
20
21

Parte F – Acessibilidade

Quanto tempo leva de sua casa até as seguintes áreas e qual o meio de transporte que utiliza?

151.Local	Em 2003		Em 1998 (5 anos antes)	
	152.Tempo (minutos)	153.Meio de transporte 1-A pé; 2-Ônibus; 3-Caminhonete; 4-Caminhão; 5-Van / Kombi ; 6-Carro; 7-Cavalo ou burro; 8-Moto; 88-Outros (especificar) 99-Não se aplica	154.Tempo (minutos) 99-Não se aplica	155.Meio de transporte 1-A pé; 2-Ônibus; 3-Caminhonete; 4-Caminhão; 5-Van / combi; 6-Carro; 7-Cavalo, burro; 8-Moto; 88-Outros (especificar) 99-Não se aplica
1 Sua propriedade
2 Unidade de assistência técnica oficial
3 Posto médico / Centro de saúde
4 Escola primária mais próxima
5 Escola secundária mais próxima
6 Ponto de ônibus intermunicipal
7 Mercado mais próximo
8 Provedor de crédito mais próximo

Módulo 6 - Custo de transação

Parte A - Croqui das Transações

Desenhe nesta página um croqui detalhado das transações que o entrevistado possui, tanto com fornecedores de insumos quanto com compradores de laranja (colocar os nomes dos agentes). Especifique para cada

transação o agente comprador ou fornecedor, procurando indicar se este agente é formal ou informal (clandestino), bem como o tipo de contrato. Serão considerados contratos formais aqueles QUE CONTÊM ASSINATURA

dos agentes que estão transacionando, e o contrato informal, aquelas negociações realizadas sem um DOCUMENTO DE RESPALDO como, por exemplo, caderneta de anotação, etc. onde não há assinatura dos agentes e

portanto, há dificuldade de disputa judicial em caso de desacordo entre as partes. **Este croqui é um elemento importantíssimo para a compreensão das transações entre os agentes e suas especificidades e, deve ser**

conferido com as tabelas de transações.

IMPORTANTE: A partir deste ponto, entender venda (negociação, contrato, acordo, etc.) como DIFERENTE de entrega do produto.

Parte B - Mercado de produtos

156. Há quantos anos é agricultor? [.....]

157. Há quantos anos trabalha com laranja? [.....]

158. Há quantos anos trabalha com laranja nessa propriedade? [.....]

159. Quais espécies de laranja você produz ?
 1- [.....] 2- [.....]
 3- [.....] 4- [.....]

160. O Sr. realiza venda de laranja para as indústrias, barracões e mercado institucional (Prefeitura)?

[.....] 1-Sim 2-Não

161. Se o preço da venda da laranja para quem vende atualmente não é satisfatório, o Sr. tem acesso a outros comparadores? [.....] 1-Sim 2-Não

162. Se a responsabilidade do transporte da fruta for do Sr, quanto tempo leva e qual o meio de transporte utilizado da propriedade ao ponto de venda principal ?

- 1- a pé 2- ônibus 3- caminhonete 4- van / combi 5- carro
 6- cavalo / burro 7-moto 88- outro (especifique) 99-não se aplica

	A. Tempo	B. Meio de Transporte
i) Principal ponto de venda (negociação, etc.)	[.....hs.....min}	[.....]
ii) Principal ponto de entrega / coleta	[.....hs.....min}	[.....]

163. Conhece o preço atual da laranja no mercado local? [.....] 1-Sim 2-Não

164. Como se informa sobre os preços do laranja? [.....]

- 1- no mercado 2- amigo / vizinho 3- pontos de entrega
 4- extensionista 5- veículos de comunicação (rádio, tv, jornal etc)
 6- cooperativa 88- outro qual? _____

Vendas diretas ao consumidor (feirante ou venda informal):

165. O Sr. já vendeu laranja ao consumidor (sem serviço de inspeção)? [.....]
 1-Sim 2-Não (se não, siga para 170)

166. Se vendeu, em que ano começou a vender laranja diretamente ao consumidor? [.....]

167. Qual foi o último ano em que vendeu laranja diretamente ao consumidor? [.....]

168. Por que o Sr. vendeu diretamente ao consumidor?
 (resposta múltipla - ordenar as TRÊS MAIS RELEVANTES) [.....]

- 1- O preço recebido pela laranja é maior; [.....]
 2- Falta de interesse individual em negociar com as indústrias; [.....]
 3- Não possui quantidade mínima de laranja para indústria;
 4- Não possui qualidade mínima exigida pela indústria;
 5- Não está enquadrado nas exigências mínimas da indústria;
 6- As condições de negociação com a indústria são desfavoráveis (prazo, preço, etc);
 7- Garantia de recebimento do pagamento e maior velocidade em receber o dinheiro;
 88- Outro (especificar)

169. Em que ano começou a comercializar laranja nas indústrias e barracões (mercado formal)? [.....]

170. Qual foi o último ano em que vendeu laranja para as indústrias e barracões (saiu do mercado formal)? [.....]

171. Caso tenha vendido para indústrias/barracões NO ANO DE 2003, indicar por quantos meses.

[.....] (se 12 meses – ano inteiro – siga para 173)

<u>Mercado informal</u>	Laranja
172. Quantos consumidores lhe procuraram na propriedade para comprar seu produto em 2003?	[.....]
173. Destes, para quantos vendeu em média durante o ano de 2003 (acordo / negociação / contrato etc)?	[.....]
174. Quantos consumidores o Sr. procurou para oferecer seu produto em 2003?	[.....]
175. Destes, com quantos compradores de laranja foi efetivamente comercializado em 2003?	[.....]

Vendas para a indústria / barracões / mercado institucional (NÃO inclui venda direta ao consumidor)

<u>Mercado formal</u>	
176. Em 2003, quantos compradores lhe procuraram na propriedade para comprar seu produto (99- se não vende na propriedade)?	
177. Destes, para quantos vendeu em média durante o ano de 2003 (acordo / negociação / contrato etc)?	
178. Quantos compradores o Sr. visitou para oferecer seu produto em 2003?	
179. Destes, com quantos compradores o laranja foi efetivamente comercializado em 2003?	

Mercados Formal e Informal

180. Em 2001 e 2002 com quantos compradores diferentes comercializou?

2001 [.....] 2002 [.....]

181. O Sr. tem tido problemas com a qualidade do laranja na entrega? [.....] 1-Sim 2-Não

Parte C – Venda da Produção por Transação

Sobre a venda de laranja em 2003 (Iniciar com uma lista das transações)

Considerar a venda direta ao consumidor como uma única transação, por tipo de produto

182. t r a n s a ç ã o	183. Cód. Laranja 1. Pêra rio 2. Natal 3. hamlim 4. valência 5. outras	184. Comprador 1-indústria de suco; () individual () grupo 2- barracão; 3- atravessador; 4 - mercado institucional; 5—direto consumidor; 7- varejo (mercado, padaria, feira etc.) 88-outro	185. Nome do comprador (consumidor = 99)	186. Q u a n t i d a d e (ano)	187. 1- cx/40,8 Kg	188. p r e ç o (R\$)	189. Mês da negociação	190. Local da negociação 1- propriedade; 2-feira local; 3- cooperativa; 4- agroindústria; 5-entrepoto; 6-residência do consumidor; 88-outro	191.Local da entrega 1- propriedade; 2-feira local; 3- cooperativa; 4- agroindústria 5-entrepoto 6-residência do consumidor; 7- barracão 88-outro	192. Valor pago pelo transporte de 3 ^{as} (R\$)	193. Se transporte próprio, qual o custo? (R\$)	194.Se a entrega foi feita na propriedade, por quê? 1-comprador foi na propriedade; 2-menor risco; 3-menor custo; 4-preço similar; 5- baixa produção; 88-outro	195. Se a entrega foi feita fora da propriedade, por quê? 1-preço mais alto; 2-é cliente do comprador; 3- facilidade de acesso ao mercado; 4- alta produção; 5- baixa produção; 6. exigência do comprador 88-outro	196.A entrega ocorreu: 1- no momento da venda; 2- após a venda; 88- outro	197. Como foi negociado o preço? 1-no momento da venda; 2-no momento da entrega; 3- antecipadamente com preço fixo; 4- antecipadamente com preço variável; 88-outro	198.Qual a diferença entre o preço efetivo de venda e o de seu conhecimento? 1- mais alto que o previsto; 2- mais baixo que o previsto; 3- similar ao previsto	
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	

Total → Deve equivaler ao total declarado no quadro agregado

OBS: Se as vendas forem feitas no mesmo mercado e para o mesmo comerciante, fazer as perguntas de XX a XX para (1) transação. Caso contrário, perguntar para cada transação

Parte D - Mercado de insumos

219. Há quanto tempo utiliza cada um dos seus principais insumos?

Insumos	Tempo (anos)
1 Adubos e corretivos
2 Mudas
3 defensivos agrícolas
4 porta-enxertos
88 Outro (especificar)

220. Alguma organização lhe recomendou a utilização destes insumos? [.....]

1-Sim 2-Não

221. Em caso afirmativo indicar o código do insumo e o nome da instituição

Nome da organização	Tipo de insumo (código)
.....
.....
.....
.....

222. Qual a distância da sua residência em relação ao estabelecimento que compra maior parte dos insumos?

.....hs.....min

223. Qual o meio de transporte utilizado? [.....]

1- a pé 2- ônibus 3- caminhonete 4- van / combi
5- carro 6- cavalo / burro 7- moto 88- outro qual? _____

224. Conhece o preço atual de seus principais insumos? [.....] 1-Sim 2-Não

225. Com que antecipação fica sabendo do preço dos insumos (inserir em dias, mesmo dia = 0) ?
[.....]

Módulo 7 – Crédito

Experiência com crédito em relação à CITRICULTURA

235. Normalmente, qual a fonte mais importante de crédito para o sr.? [.....]
- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| 1- vendedor de insumos | 2- associação / cooperativa |
| 3- comprador da produção | 4- banco privado |
| 5- banco oficial | 6- ONG |
| 7- familiar / amigo | 8- nenhuma |
| 88- outro | |

Compra de insumos a prazo

236. Em 2003, a compra de maior parte de seus insumos ocorreu: [.....]
- 1- a vista
2- a prazo com juros
3- a prazo sem juros
88- outro (especificar)
237. Se compra a prazo, em quantos dias ocorre o pagamento? [.....]
238. Se não comprou a prazo, por quê?
(resposta múltipla - ordenar as TRÊS MAIS RELEVANTES) [.....]
- 1- não precisou [.....]
2- falta de garantia (aval) [.....]
3- não quis dar a garantia exigida [.....]
4- é arriscado se endividar, tem medo de perder a propriedade
5- problemas com dívidas anteriores
6- muito caro (juros altos)
88- outro
239. No ano de 2003, comprou insumos a prazo? 1-Sim 2-Não
- 2001 [.....] 2002 [.....]

Empréstimos em dinheiro (outras fontes de crédito)

240. Solicitou empréstimo para financiar a produção agrícola no ano de 2003? [.....]
- 1-Sim, consegui aprovação de pelo menos um
2-Sim, mas não consegui aprovação (siga para 243)

3-Não (siga para 244)

241. Quanto recebeu (R\$)? [.....]
242. Qual foi o principal destino do empréstimo tomado? [.....]
- 1-compra de insumos
2-máquinas e ferramentas
3- construção de infra-estrutura
4- pagamento de assistência técnica
5- manejo e tratos do gado
6-pagamento de funcionários, diaristas etc
88- outro (agrícola) (especificar) _____ (siga para 245)
243. Por que acredita que o crédito foi negado? [.....]
- 1- falta de garantia (aval)
2- não possuía documentos necessários
3- possuía dívida anterior
4- falta de capacidade de pagamento
88- outro
244. Se não solicitou, por quê?
(resposta múltipla - ordenar as TRÊS MAIS RELEVANTES) [.....]
- 1- não precisou [.....]
2- falta de garantia (aval) [.....]
3- não quis dar a garantia exigida
4- é arriscado se endividar, tem medo de perder a propriedade
5- problemas com dívidas anteriores
6- sua terra não permite tomar crédito
7- muito caro
88- outro
245. Em 2003 solicitou empréstimo em dinheiro para financiar a produção agropecuária?
1-Sim 2-Não 2003 [.....]
246. Está em dia com o pagamento de seus empréstimos (compras a prazo e empréstimos em dinheiro)? [.....]
- 1-Sim 2-Não 99- Não se aplica
247. Caso fosse necessário, o Sr. conseguiria obter empréstimo de emergência com algum parente ou associação / cooperativa? [.....]
- 1-Sim 2-Não

Módulo 8 – Assistência técnica e conhecimento tecnológico

- * Definição de assistência técnica: serviço dirigido para solução de problemas (na produção, retirada, comercialização etc) sem que haja transferência de tecnologia.
- ** Definição de capacitação: serviço dirigido para solução de problemas (na produção, retirada, comercialização etc) por meio de diversos métodos (dia de campo, demonstrações, cursos etc) com a finalidade de assegurar a transferência e adaptação de tecnologia para os produtores.

ASSISTÊNCIA TÉCNICA

248. O Sr. recebeu assistência técnica agropecuária no ano de 2003 (não inclui capacitação)?

1-Sim 2-Não (passar para a questão 270)

249. Quantas vezes recebeu assistência técnica no ano de 2003?

250. Quem proporcionou assistência técnica? 1- sim; 2- não

- [.....] 1-unidade de assistência técnica oficial [.....] 2- ONG
- [.....] 3- associações / cooperativa [.....] 4- universidades
- [.....] 5-profissionais independentes [.....] 6-empresa privada
- [.....] 88- outro (especificar) _____

251. Caso tenha recebido assistência técnica em 2003, indicar a finalidade e o custo

	1-Sim 2-Não	Custo (R\$)
1-introdução de novos cultivos e variedades		
2-análise de solos		
3- seleção e melhoramento genético		
4-controle sanitário		
5-práticas de manejo do rebanho		
6- técnicas reprodutivas		
7-adequação de normas e leis		
8-informação sobre o clima		
9-comercialização		
10-gestão da propriedade		
88-outro (especificar)		
Total (R\$)		

252. Qual a maneira mais utilizada para verificar o cumprimento do contrato (formal ou informal) de assistência técnica?

- 1-possui confiança no prestador de assistência técnica
- 2-avalia os resultados
- 3-supervisiona o processo
- 4-não verifica
- 88- outro (especificar) _____

253. Que importância o Sr. confere aos seguintes serviços de assistência técnica?

1-sem importância; 2-pouco importante; 3- muito importante

Serviço de assistência técnica	Grau de importância (código)
1-introdução de novos cultivos e variedades	
2-análise de solos	
3- controle de pragas e doenças	
4- auxílio para a preparação e cultivo de mudas	
5- orientação para irrigação	
6- técnicas reprodutivas	
7-adequação de normas e leis	
8-informação sobre o clima	
9-comercialização	
10-gestão da propriedade	
88-outro (especificar)	

254. Se não recebeu assistência técnica, qual foi o motivo?

(resposta múltipla - ordenar as TRÊS MAIS RELEVANTES)

- 1-não me ofereceram nada
- 2-a assistência técnica disponível não serve para mim
- 3-a assistência técnica disponível é cara
- 4-não confia nos provedores de assistência técnica
- 5- não preciso
- 88- outro (especificar) _____

255. Quantos provedores de assistência técnica o Sr. conhece nesta região? [.....]

256. Em geral o Sr. confia nos provedores de assistência técnica? [.....]
1- total desconfiança; 2- pouca confiança; 3- plena confiança

257. O Sr. teve alguma experiência ruim com algum provedor de assistência técnica? [.....]

- 1-Sim
2-Não

CAPACITAÇÃO

258. O Sr. assistiu algum curso de capacitação no ano de 2003? [.....]

- 1-Sim
2-Não

259. Quantas horas o Sr. recebeu de capacitação no ano de 2003? [.....]

260. Antes de 2003 o Sr. participou de algum curso de capacitação? [.....]

- 1-Sim
2-Não

261. Como o Sr. se informa sobre citricultura ?

(resposta múltipla - ordenar as TRÊS MAIS RELEVANTES)

- 1-familiares, amigos ou conhecidos
2-entidades do Estado
3-associação / cooperativa
4- empresa privada
5- Internet
6- ONG
7-veículos de comunicação (rádio, tv, jornais, revistas, etc)
8- experiência própria
88- outro (especificar) _____

262. O Sr. fez testes com novos pés ou cultivos antes de utilizá-los na sua propriedade como um todo?

1-Sim; 2-Não

[.....] variedades

[.....] porta-enxertos

263. O Sr. faz uso de algumas das seguintes práticas (resposta múltipla)

Práticas	1-sim; 2-não
1-sementes certificadas	
2- fertilizantes orgânicos	
3- fertilizantes químicos	
4- mudas	
5- porta-enxerto	
6- irrigação	
7- controle de pragas e doenças	
8-	
88-outro (especificar)	

Módulo 9 – Participação em Organizações Sociais

264. O(A) Sr(a) participava de alguma organização social, política e religiosa no ano de 2003?	265. 1-Sim 2-Não	266. Avalie o desempenho desta organização em 2003. 1-Não trouxe vantagens para os membros; 2- Trouxe poucas vantagens para os membros; 3-Trouxe muitas vantagens para os membros	267. O Sr. era membro da DIRETORIA? 1-Sim 2-Não	268. O Sr. era membro do CONSELHO? 1-Sim 2-Não
A) Movimento dos Agricultores Sem Terra				
B) Sindicato rural (CONTAG, FETAG etc.)				
C) Religiosa (igreja, missa, culto)				
D) Pastoral da terra, comunidades eclesiais				
E) Associação comunitária				
F) Cooperativa				
G) Associação de produtores				
H) Partido político				
I) Outra (especificar)				

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO A PRODUTORES QUE VENDEM LARANJA PARA MAIS DE UM COMPRADOR EMPREGANDO FORMAS DISTINTAS DE GOVERNANÇA – SAFRA 2007/08

PARTE A: Explicação para múltiplos canais e formas plurais

- 1) Para quem vendeu laranja na safra passada e qual foi a participação nas vendas totais de cada comprador ?
(I) Indústria; (B) Barracão; (A) Atacado; (V) Varejo; (C) Consumidor; Prefeituras (P)
- () Comprador 1: _____ (%) _____
 () Comprador 2: _____ (%) _____
 () Comprador 3: _____ (%) _____
 () Comprador 4: _____ (%) _____
 () Comprador 5: _____ (%) _____
- 2) Nas últimas 4 safras, a participação de venda para o mesmo comprador: *se manteve (M), aumentou (A) ou diminuiu (D) ?*
- () Comprador 1
 () Comprador 2
 () Comprador 3
 () Comprador 4
 () Comprador 5
- 3) Por que o Sr. vendeu para cada comprador ?
Preço melhor (A); confiança no recebimento (B); garantia de venda de grande parte da produção (C); proximidade (D); não tem quantidade mínima exigida pela indústria (E); as condições de negociação com a indústria são desfavoráveis (F); não teve outra opção (G); outro (H).
- () Comprador 1
 () Comprador 2
 () Comprador 3
 () Comprador 4
 () Comprador 5
- 4) Por que o Sr. vende **ao mesmo tempo** para diferentes compradores (Ex. para barracões e também para varejistas; para barracões e também para a indústria) ?
- () Para aproveitar o melhor de cada comprador
 () Porque o conhecimento e negociação com um comprador é útil na negociação com outro;
 () Para reduzir os custos com o processo de negociação (Ex: ligações telefônicas, transporte etc);
 () Para reduzir os riscos e a vulnerabilidade do negócio
 () Pelo fato de cada comprador apresentar necessidades diferentes em relação às características exigidas da laranja (quantidade e qualidade, por exemplo)
 () Pelo fato da transação com cada comprador exigir níveis diferentes de investimentos que são específicos para aquela transação
 () Outro _____

5) Qual a forma usada na venda de laranja ?

Mercado (M): transações dia a dia na época da maturação da fruta, buscando quase sempre o melhor preço; não há relações continuadas e acordos de longo prazo com o comprador.

Contratos de curto prazo (CFC): documento formal especificando as condições da transação com duração de uma única safra. Preços geralmente são determinados pela demanda do comprador no período.

Contratos de longo prazo (CFL): documento formal especificando as condições da transação com duração de mais de uma safra. O produtor geralmente comercializa um volume maior de laranja de qualidade superior (no caso das vendas para a indústria), obtendo preços superiores ao de mercado.

Quase-integração (QI): quando o produtor, isoladamente ou em *pools*, arrenda parte da capacidade ociosa da indústria para processar sua fruta e vender diretamente para o mercado internacional.

Hierarquia (H): quando o produtor é proprietário da indústria processadora de suco, barracão ou qualquer outro estabelecimento que vende a fruta *in natura*.

- Comprador 1
- Comprador 2
- Comprador 3
- Comprador 4
- Comprador 5

6) Nas últimas 4 safras, o Sr. tem *mantido (M)* ou *alterado (A)* esse tipo de forma de venda ?

- Comprador 1
- Comprador 2
- Comprador 3
- Comprador 4
- Comprador 5

7) Quais os motivos que explicam a opção por empregar **ao mesmo tempo** diferentes formas de venda com os compradores ?

Ex: contato com um barracão e mercado com outro; contrato com um barracão e mercado com um varejista; contrato com a indústria e mercado com barracão etc.

- Aproveitar o melhor de cada forma
- Uma forma ajuda a outra de algum modo
- Reduzir os custos incorridos na elaboração de contratos e seu monitoramento
- Reduzir os riscos e a vulnerabilidade do negócio
- O fato de cada comprador apresentar necessidades diferentes em relação às características exigidas da laranja e a quantidade
- O fato da transação com cada comprador exigir níveis diferentes de investimentos que são específicos para aquela transação
- As diferenças no tempo de relacionamento com o comprador
- É o comprador que determina a forma de coordenação a ser empregada
- Outro _____

PARTE B: Atributos das transações

- 8) Quantas negociações, em média, são estabelecidas entre o Sr. e o comprador de laranja ao longo da safra ?
- Comprador 1
 - Comprador 2
 - Comprador 3
 - Comprador 4
 - Comprador 5
- 9) Teve algum investimento que o Sr. fez especificamente para produzir laranja para um comprador ?
- Não Sim. Para qual comprador ? _____
- 10) Qual foi o investimento feito ? Ex: Irrigação (A); Técnicas especiais de cultivo (B); Conhecimento e habilidades especiais na colheita (C); Infra-estrutura específica de produção (D); Condições específicas de transporte (E), outros (F).
- Comprador 1
 - Comprador 2
 - Comprador 3
 - Comprador 4
 - Comprador 5
- 11) Caso a laranja não seja comprada pela indústria, o Sr. terá que vendê-lo a um preço mais baixo ? Sim Não
- E se não for comprada pelo barracão ou atacadista, terá que vender a um preço mais baixo ? Sim Não
- 12) Na sua opinião, o comprador tem algum tipo de informação privilegiada no processo de negociação ?
- Sim Não Qual ? _____
- 13) O ambiente de negócios, a conjuntura econômica e as leis que regulam a comercialização de frutas exercem alguma influência sobre a escolha da forma de venda com cada comprador (contratos ou mercado) ?
- Sim Não
- 14) Por que o Sr. emprega contrato em algumas transações ?
- Por que conhece pouco o comprador e quer se resguardar do oportunismo
 - Para se garantir das condições de incerteza do negócio
 - Porque há investimento que foram feitos para atender esse comprador
 - Função simbólica (formalização do acordo e intenção de ser leal ao parceiro)
 - Porque o comprador exige
 - Outro _____
- 15) Qual o principal motivo para não empregar contratos formais nas transações com os barracões, atacadistas e varejistas ?
- Elevado custo burocrático com a elaboração do contrato
 - Receio de não conseguir cumprir os termos acordados

- A confiança no comprador, vinda de relacionamentos anteriores (rotina)
- A confiança no comprador, vinda de laços de amizade ou parentesco
- A reputação do comprador (indicação de alguém ou ouviu falar bem)
- Proximidade do comprador
- Outro _____

16) O Sr. confia no comprador porque:

- Pensa em manter o relacionamento com ele no futuro e obter benefícios com isso ?
- Mantém relações pessoais (laços de amizade, parentesco, afeto, identificação) com o comprador ?

17) Quando não utiliza contratos, quais medidas de contingência são adotadas pelo Sr. para garantir o pagamento e as condições acordadas ?

18) Se o comprador exigisse a elaboração de um contrato formal, essa obrigatoriedade afetaria negativamente o relacionamento (gerando desconfiança e comportamento defensivo) ?

- Sim Não