

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

**MELISE DANTAS MACHADO BOUROLLEC**

**GOVERNANÇAS HÍBRIDAS NO COMÉRCIO JUSTO CITRÍCOLA**  
**ENTRE O BRASIL E A EUROPA: ARRANJOS INSTITUCIONAIS**  
**COMPLEMENTARES AOS CONTRATOS**

**SÃO CARLOS**

**2010**

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

**MELISE DANTAS MACHADO BOUROLLEC**

**GOVERNANÇAS HÍBRIDAS NO COMÉRCIO JUSTO CITRÍCOLA**  
**ENTRE O BRASIL E A EUROPA: ARRANJOS INSTITUCIONAIS**  
**COMPLEMENTARES AOS CONTRATOS**

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

*Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Paulillo*

Agência Financiadora: Capes

**SÃO CARLOS**

**2010**

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

B775gh

Bouroullec, Melise Dantas Machado.

Governanças híbridas no comércio justo citrícola entre o Brasil e a Europa : arranjos institucionais complementares aos contratos / Melise Dantas Machado Bouroullec. -- São Carlos : UFSCar, 2010.

219 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2010.

1. Engenharia de produção. 2. Governança. 3. Comércio justo. 4. Suco de laranja - comercialização. 5. Confiança. I. Título.

CDD: 658.5 (20<sup>a</sup>)



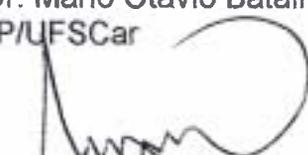
## FOLHA DE APROVAÇÃO

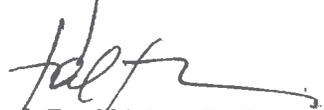
Aluno(a): Melise Dantas Machado Bouroullec

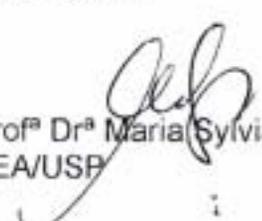
TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 03/03/2010 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

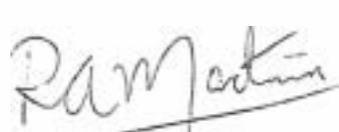
  
Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo  
Orientador(a) PPGE/UFSCar

  
Prof. Dr. Mário Otávio Batalha  
PPGE/UFSCar

  
Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes  
PPGE/UFSCar

  
Prof. Dr. Walter Belik  
IE/UNICAMP

  
Profª Drª Maria Sylvia Macchione Saes  
FEA/USP

  
Prof. Dr. Roberto Antonio Martins  
Coordenador do PPGE

Ao meu marido Benjamin, que tanto me auxiliou nos momentos mais difíceis. Á minha família que me ensinou o valor dos estudos e da educação.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a meu marido Benjamin, pela paciência, colaboração e companheirismo neste longo processo de formação. Agradeço a minha família que sempre incentivou os meus estudos e que acreditou nos meus sonhos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Fernando Paulillo, um agradecimento especial pelo seu profissionalismo, pelos seus conselhos e por me auxiliar neste exercício de amadurecimento. Á minha responsável de estágio de doutorado sandwich e amiga, Prof. Dr. Annie Lambert, que me guiou no aprendizado de uma nova língua e cultura. Também agradeço por suas contribuições acadêmicas e pelo seu intermédio na realização da pesquisa de campo.

Á minha querida amiga Ghislaine Bidaud, que com a delicadeza de um anjo soube amenizar o difícil período de adaptação a um novo país, agradeço por preencher meus horários vagos e me conduzindo a conhecer a música e as especificidades da vida em família a la francesa.

Agradeço a todos os entrevistados que permitiram o desenvolvimento deste trabalho – organizações de produtores, importadores, exportadores, organizações certificadoras e outros agentes. Dedico um agradecimento especial as organizações de citricultores ACIPAR, COOPEALNOR, COAGROSOL e ECOCITRUS pela disponibilidade.

Agradeço especialmente ao Diretor da Ecole d'Ingénieur de Purpan, Michel Roux, e a Responsável do Departamento de Gestão, Catherine Tocquer, por acreditarem nas minhas competências e me permitiram concluir esta tese em Toulouse.

A todos os professores, funcionários e colegas do Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar e do Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI) pelos momentos de aprendizado em sala de aula e nos projetos, assim como pelos momentos de descontração.

Agradeço a CAPES pelo incentivo a pesquisa, por meio do apoio financeiro na França.

Por fim, agradeço a Deus por guiar a minha vida e permitir realizar as melhores escolhas, colocando no meu caminho pessoas preciosas e únicas.

## RESUMO

Focando sua atenção sobre a hierarquia como uma alternativa ao mercado, a Nova Economia Institucional (NEI) inicialmente pouco estudou os modos de organização intermediários. Esta situação começou a mudar quando Williamson (1985) afirmou estar convencido de que estas transações intermediárias são as mais comuns, denominando-as, em 1991, como governança híbrida. Os trabalhos desenvolvidos nas décadas de 80 e 90 permitiram, entre outros fatores, diferenciar a governança híbrida da hierárquica, o que gerou um aumento no interesse sobre o desenvolvimento dos contratos e dos diferentes mecanismos de coordenação no campo da NEI. Mais recentemente, alguns autores têm destacado a importância dos estudos sobre a governança híbrida na agricultura. Seguindo esta linha de pesquisa, este trabalho de tese tem o objetivo de mostrar que existem formas de governança híbrida complementares aos contratos nas transações de fornecimento de suco de laranja brasileiro do comércio justo para a Europa e também apontar os fatores determinantes deste tipo de governança. Para isso é analisado o ambiente institucional do comércio justo agroindustrial, ainda pouco conhecido no meio acadêmico brasileiro, e a governança híbrida, considerando as contribuições de Ménard (1997, 2004) para o desenvolvimento conceitual da NEI. Foram considerados dados secundários e uma pesquisa de campo foi realizada no Brasil e na Europa, sendo entrevistadas as organizações de citricultores brasileiros já inseridas no comércio justo cítrico internacional, algumas empresas exportadoras e importadoras do suco de laranja brasileiro, assim como certos agentes-chaves. As análises realizadas permitiram mostrar que as transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo são governadas por mecanismos mais complexos que os contratos. Devido aos investimentos em especificidades de ativos humanos e de marca, assim como as incertezas relacionadas ao ambiente institucional do comércio justo, os contratos não são, isoladamente, suficientes para governar as transações. Assim, mecanismos de coordenação, também chamados de mecanismos de adaptação são adotados, sendo eles cristalizados em dois tipos de “autoridade” privada. De um lado tem-se uma “autoridade” formal desempenhada pela empresa certificadora que constitui uma instituição *ad hoc*. Ela determina as normas e os padrões da produção e da realização das trocas no comércio justo de produtos certificados, o que a leva a

selecionar os atores envolvidos na cadeia de fornecimento de suco de laranja. A instituição *ad hoc* também controla o atendimento dessas exigências e verifica se as transações são realizadas dentro dos padrões pré-estabelecidos. Ela ainda oferece incentivos para que a produção de citrus orgânicos seja adotada e para que as relações sejam de longo prazo. De outro lado, tem-se uma “autoridade” informal: a confiança. Diferentemente da primeira, ela é presente em alguns casos e entre alguns atores específicos, formando um segundo modo de seleção dos atores e de controle dos fatores não verificados pela instituição *ad hoc*, como os acordos informais anuais de fornecimento estabelecidos entre as organizações de citricultores e os importadores especializados no comércio justo.

**Palavras-chaves:** governança híbrida, instituição *ad hoc*, confiança, suco de laranja, comércio justo

## **ABSTRACT**

Focusing on hierarchy as an alternative to market, the New Institutional Economics (NIE) initially focused narrowly on the intermediary organizations. However, this situation started to change when Williamson (1985) stated that such intermediary transactions are the most common ones and denominated them hybrid governance in 1991. The studies carried out in the 80s and 90s enabled, among other factors, the distinction between hybrid governance and hierarchy resulting in an arousing interest in the development of contracts and the different coordination mechanisms in the field of NIE. More recently, some authors have highlighted the importance of studies on hybrid governance in the agricultural sector. Thus, the objective of this thesis is to indicate the existence of hybrid governance forms that complement the contract in transactions of supplying fair trade orange juice to the European market, as well as to point out the determining factors of this kind of governance. Therefore, the institutional environment of the agro-industrial fair trade is analyse, still poorly investigated in scientific studies in Brazil, and hybrid governance, considering the contributions of Ménard (1997, 2004) to the development of the concepts of NIE, were analyzed. Secondary data were considered and a field research was carried out both in Brazil and in Europe. Interviews were conducted with organizations of citrus farmers that are already inserted in the international citrus fruit fair trade, with export and import orange juice companies, and with some key agents. The analyses showed that orange juice supply transactions of the fair trade are administered by complex mechanisms that are more complex than contracts. Due to investments on human and brand name asset specificities, and the uncertainties related to the institutional environment of fair trade market, the contracts alone are not enough to conduct the transactions. Hence, coordination mechanisms, also known as mechanisms of adaptation are adopted based on two forms of private authority. On one hand, there is the authority performed by the certifying organization that constitutes a formal government. It establishes the norms and the production and trade standards in the fair trade of certified products, which leads to selecting the actors in the orange juice supply chain. The formal government also controls demands satisfaction rates and verifies whether the transactions are carried according to pre-established standards. In addition, it offers incentives

to the adoption of organic citrus production and to long-term relationships. On the other hand, there is the informal authority: trust. Unlike the former, it is present in some cases and among some specific actors leading to a different way of selecting actors and controlling the factors that were not investigated by the formal government, such as the informal annual supply agreements between citrus farmers' organizations and fair trade expert importers.

**Keywords:** hybrid governance, coordination mechanism, formal government, trust, orange juice, fair trade.

## LISTA DE ABREVIATURA

AAPI	Associação de Apicultores da Microrregião de Simplício Mendes
ACIPAR	Associação dos Citricultores do Paraná
AFTF	Asia Fair Trade Forum Inc.
AGICES	Assemblea Generale Italiana del Commercio Equo e Solidale
APA	Associação de Produtores Alternativos
APAEB	Associação do Pequenos Agricultores do Estado da Bahia
APEX	Agência de Promoção da Exportação
ASPPIF	Associação dos Produtores do Perímetro Irrigado do Formosinho
ASSEMA	Associação em Áreas de Assentamento no Estado do Maranhão
BID	Banco Internacional de Desenvolvimento
BSD Brasil	Business, Sustainability, Development Brasil
CAEX	Cooperativa Agroextrativista de Xapuri Ltda.
CAPEB	Central de Associações de Produtores Rurais e Epitaciolândia e Brasiléia
CCA/PR-UBEM	Central de Reforma Agrária do Paraná
CEALNOR	Central de Associações do Litoral Norte
CGTSM	Conselho Geral da Tribo Sateré-Mawé
CNCJ	Comissão Nacional do Comércio Justo
CNUCED	Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e o Desenvolvimento
COAGROSOL	Cooperativa dos Agropecuaristas Solidários de Itápolis
COASA	Cooperativa Agroindustrial para Exportação
COASOL	Cooperativa Agroindustrial Solidária de Lerroville
COFTA	Cooperation for Fair Trade in Africa
COMPAEB	Cooperativa Mista de Produtos. Agropecuária e Extrativista dos Municípios de Epitaciolândia e Brasiléia Ltda
COOCAFE	Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Lajinha
COOCARAM	Cooperativa dos Produtores Rurais Organizados para Ajuda Mútua

COOFACI	Cooperativa dos Agricultores Familiares do Território do Caparão
COOPEALNOR	Cooperativa Agropecuária do Litoral Norte da Bahia Ltda
COOPERAFIS	Cooperativa de Artesãs Fibras do Sertão
COOPERAGREPA	Cooperativa dos Agricultores Ecológicos do Portal da Amazônia
COOPERCAJU	Cooperativa de Beneficiadores Artesanais de Castanha-de-Caju
COOPERCUC	Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos Uauá e Curaçá
COOPERVITAE	Cooperativa Agrícola dos Produtores Organizados de Nova Resende e Região
COPPALJ	Cooperativa dos Pequenos Produtores Agroextrativistas de Lago do Junco
ECOCITRUS	Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí Ltda
ECT	Economia dos Custos de Transação
EFTA	European Fair Trade Association
FACES do Brasil	Fórum de Articulação para o Comércio Ético e Solidário do Brasil
FACI	Federação de Associações Comunitárias Rurais da Iúna e Irupi
FLO	Fairtrade Labelling Organizations International
FTF	Fair Trade Federation
FOB	Free on Board
IBD	Instituto Biodinâmico
IFAT	International Fair Trade Organization
IFAT LA	Asociacion Latino Americana de Comercio Justo
IICA	Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
MDA	Ministério de Desenvolvimento Agrário
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MMA	Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NEI	Nova Economia Institucional
NEWS!	Network European Worldshops
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização não Governamental
PFCE	Plate-forme du Commerce Equitable
PRONOVA	Cooperativa das Montanhas do Espírito Santo

SAF	Secretaria da Agricultura Familiar
SDT	Secretaria de Desenvolvimento Territorial
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
SFTMS	Sustainable Faire Trade Management System
SLCC	Suco de laranja concentrado e congelado
SLCCO	Suco de laranja concentrado e congelado orgânico
SLNCC	Suco de laranja integral congelado
SLNCCO	Suco de laranja integral congelado orgânico
SNCJS	Sistema Brasileiros de Comércio Justo e Solidário
SRA	Secretaria de Reordenamento Agrário
WFTO	World Fair Trade Organization

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ESQUEMA GERAL DO TRABALHO .....	35
FIGURA 2: FAMÍLIAS ORGANIZACIONAIS .....	51
FIGURA 3: RESPOSTA DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA AS INCERTEZAS .....	53
FIGURA 4: TIPOLOGIA DE GOVERNANÇA HÍBRIDA .....	77
FIGURA 5: CADEIA INTEGRADA DE COMÉRCIO JUSTO: O CASO FRANCÊS .....	80
FIGURA 6: OS SELOS DO COMÉRCIO JUSTO: “FAIRTRADE” .....	82
FIGURA 7: CADEIA CERTIFICADA DO COMÉRCIO JUSTO: O CASO FRANCÊS.....	84
FIGURA 8: SELOS FORNECIDOS PELA IFAT, ATUAL WFTO.....	86
FIGURA 9: PROCESSO DE EXPORTAÇÃO INDIRETA DO SUCO DE LARANJA NO COMÉRCIO JUSTO: O CASO DA ACIPAR E CEALNOR .....	121
FIGURA 10: PROCESSO DE EXPORTAÇÃO DIRETA DO SUCO DE LARANJA NO COMÉRCIO JUSTO: O CASO DAS COOPERATIVAS COAGROSOL E ECOCITRUS .....	122
FIGURA 11: TIPOS DE AUTORIDADE OBSERVADAS NO COMÉRCIO JUSTO CITRÍCOLA.....	177

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: PREÇO MÍNIMO E PRÊMIO DA TONELADA SUCO DE LARANJA NO COMÉRCIO JUSTO ATÉ DEZEMBRO DE 2008.....	92
TABELA 2: DADOS DO COMÉRCIO JUSTO NO MUNDO .....	95
TABELA 3: INDICADORES ECONÔMICOS DAS VENDAS MÉDIAS ANUAIS DE SUCO DE LARANJA BRASILEIRO DO COMÉRCIO JUSTO ENTRE 2005 E 2008.....	113
TABELA 4: CARACTERÍSTICA GERAL DOS IMPORTADORES DE SUCO DE LARANJA DO COMÉRCIO JUSTO .....	119
TABELA 5: PREÇO DO SUCO DE LARANJA NO MERCADO CONVENCIONAL E NO COMÉRCIO JUSTO .....	124
TABELA 6: VOLUMES ANUAIS DE SUCO DE LARANJA EXPORTADO NO COMÉRCIO JUSTO (EM TONELADA) .....	126
TABELA 7: EVOLUÇÃO NAS EXPORTAÇÕES DOS SUCOS DE LARANJAS DO COMÉRCIO JUSTO DE 2005 A 2008 .....	127
TABELA 8: VALORES MÉDIOS DA CAIXA DE 40,8 KG DE LARANJA PÊRA <i>IN NATURA</i> NO MERCADO INTERNO (EM REAIS) .....	128
TABELA 9: INVESTIMENTOS ESPECÍFICOS DE MARCA .....	133
TABELA 10: CUSTO DE CERTIFICAÇÃO DOS IMPORTADORES ESPECIALIZADOS DE SUCO DE LARANJA DO COMÉRCIO JUSTO .....	135

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: RELAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS PARA A ANÁLISE DO AMBIENTE INSTITUCIONAL DO COMÉRCIO JUSTO DE SUCO DE LARANJA .....	30
QUADRO 2: LISTA DE IMPORTADORES DE SUCO DE LARANJA DO COMÉRCIO JUSTO IDENTIFICADOS.....	33
QUADRO 3: ATORES DO COMÉRCIO JUSTO DE SUCO DE LARANJA ENTREVISTADOS NO BRASIL E NA EUROPA .....	34
QUADRO 4: ESTRUTURA DE TRABALHO DESENVOLVIDA POR WILLIAMSON.....	57
QUADRO 5: DISTINÇÃO DOS ATRIBUTOS DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DE MERCADO, HÍBRIDA E HIERÁRQUICA .....	61
QUADRO 6: SISTEMA DE CERTIFICAÇÃO DA CADEIA CERTIFICADA PELA FLO.....	90
QUADRO 7: PADRÕES GENÉRICOS DA REDE CERTIFICADA APLICADOS AS ORGANIZAÇÕES DE PRODUTORES E AS ORGANIZAÇÕES DEPENDENTES DE MÃO-DE-OBRA ASSALARIADA .....	91
QUADRO 8: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS CADEIAS INTEGRADA E CERTIFICADA FRANCESAS DO COMÉRCIO JUSTO .....	94
QUADRO 9: ORGANIZAÇÕES DE PRODUTORES BRASILEIROS EXPORTANDO POR MEIO DA CADEIA INTEGRADA DO COMÉRCIO JUSTO ENTRE 2003 E 2004.....	97
QUADRO 10: ORGANIZAÇÕES DE PRODUTORES BRASILEIROS CERTIFICADOS PELA FLO-CERT .....	98
QUADRO 11: EMPRESAS PROCESSADORAS E/OU EXPORTADORAS REGISTRADAS NA CADEIA CERTIFICADA: FLO INTERNACIONAL. ....	99
QUADRO 12: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES DE CITRICULTORES BRASILEIROS INSERIDOS NO COMÉRCIO JUSTO .....	102
QUADRO 13: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES DE FORNECIMENTO DE SUCO DE LARANJA DO COMÉRCIO JUSTO .....	129
QUADRO 14: GRAU DE ESPECIFICIDADE DE ATIVOS FÍSICOS DAS ORGANIZAÇÕES DE CITRICULTORES INSERIDAS NO COMÉRCIO JUSTO INTERNACIONAL .....	132
QUADRO 15: INVESTIMENTOS ESPECÍFICOS REALIZADOS PELOS IMPORTADORES ESPECIALIZADOS NO COMÉRCIO JUSTO .....	136

QUADRO 16: NÍVEL DE INCERTEZA INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES DE CITRICULTORES .....	137
QUADRO 17: TEXTOS OFICIAIS DA UNIÃO EUROPÉIA SOBRE O COMÉRCIO JUSTO.....	142
QUADRO 18: INFORMAÇÕES TROCADAS PARA MINIMIZAR AS INCERTEZAS DAS TRANSAÇÕES DE FORNECIMENTO DE SUCO DE LARANJA DO COMÉRCIO JUSTO .....	147
QUADRO 19: SÍNTESE DAS INFORMAÇÕES TROCADAS ENTRE AS ORGANIZAÇÕES DE CITRICULTORES E OS IMPORTADORES EUROPEUS .....	149
QUADRO 20: CARACTERÍSTICAS DAS NEGOCIAÇÕES ESTABELECIDAS ENTRE AS ORGANIZAÇÕES DE CITRICULTORES E OS IMPORTADORES EUROPEUS .....	150
QUADRO 21: VISITAS REALIZADAS PELAS ORGANIZAÇÕES DE CITRICULTORES AOS IMPORTADORES NA EUROPA.....	151
QUADRO 22: VISITAS REALIZADAS PELOS IMPORTADORES EUROPEUS AS ORGANIZAÇÕES DE CITRICULTORES BRASILEIROS .....	152
QUADRO 23: REQUERIMENTOS DA INSTITUIÇÃO <i>AD HOC</i> PARA SELECIONAR E MANTER OS ATORES ENVOLVIDOS NA CADEIA DE FORNECIMENTO DE SUCO DE LARANJA DO COMÉRCIO JUSTO .....	155
QUADRO 24: EXIGÊNCIAS DA INSTITUIÇÃO <i>AD HOC</i> PARA CERTIFICAR AS ORGANIZAÇÕES DE CITRICULTORES BRASILEIROS .....	156
QUADRO 25: EXIGÊNCIAS DA INSTITUIÇÃO <i>AD HOC</i> PARA CERTIFICAR OS IMPORTADORES E/OU EMPRESAS EXPORTADORAS .....	158
QUADRO 26: MECANISMOS DE CONTROLE ESTABELECIDOS PELA INSTITUIÇÃO <i>AD HOC</i> NA CADEIA DE FORNECIMENTO DE SUCO DE LARANJA DO COMÉRCIO JUSTO.....	160
QUADRO 27: INCENTIVOS SOLICITADOS E CONCEDIDOS PELA EMPRESA CERTIFICADORA AOS IMPORTADORES E/OU EMPRESAS EXPORTADORAS .....	161
QUADRO 28: AS TRÊS DIMENSÕES DA CONFIANÇA.....	164
QUADRO 29: EXPERIÊNCIAS ACUMULADAS ENTRE AS ORGANIZAÇÕES DE CITRICULTORES E OS IMPORTADORES DE SUCO DE LARANJA DO COMÉRCIO JUSTO.....	165
QUADRO 30: AVALIAÇÃO DO SENTIMENTO DE CONFIANÇA DAS ORGANIZAÇÕES DE CITRICULTORES COM RELAÇÃO AOS IMPORTADORES .....	166
QUADRO 31: AVALIAÇÃO DO SENTIMENTO DE CONFIANÇA DOS IMPORTADORES ESPECIALIZADOS COM RELAÇÃO AS ORGANIZAÇÕES DE CITRICULTORES BRASILEIROS.....	168
QUADRO 32: OBSERVAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE CITRICULTORES COM RELAÇÃO AO COMPORTAMENTO DOS IMPORTADORES DE SUCO DE LARANJA DO COMÉRCIO JUSTO.....	169

QUADRO 33: OBSERVAÇÃO DOS IMPORTADORES ESPECIALIZADOS COM RELAÇÃO AO COMPORTAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES DE CITRICULTORES BRASILEIROS.....	170
QUADRO 34: FATORES COORDENADOS VIA CONFIANÇA .....	171
QUADRO 35: FATORES DETERMINANTES DA GOVERNANÇA HÍBRIDA NO COMÉRCIO JUSTO CITRÍCOLA.....	181

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1: NÚMERO DE TRANSAÇÕES REALIZADAS PELAS ORGANIZAÇÕES DE CITRICULTORES FORNECEDORAS DE SUCO DE LARANJA DO COMÉRCIO JUSTO (2005-2008) .....	125
GRÁFICO 2: NÍVEL DE INCERTEZA INTERNA NO FORNECIMENTO DE SUCO DE LARANJA DO COMERCIO JUSTO.....	175

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>5</b>
ABSTRACT.....	7
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	20
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA.....	24
1.3 OBJETIVOS .....	24
1.4 PROPOSIÇÕES TEORICAS .....	25
1.5 METODO .....	25
1.6 ESQUEMA GERAL DO TRABALHO.....	35
<b>2. NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL.....</b>	<b>36</b>
2.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL .....	41
2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO: DEFINIÇÕES BASICAS E PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS.....	47
2.3 CARACTERISTICAS DAS TRANSAÇÕES: ESPECIFICIDADE DE ATIVOS, INCERTEZA E FREQUENCIA .....	49
2.4 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA.....	55
2.5 GOVERNANÇA HIBRIDA .....	61
2.5.1 Características recorrentes governança híbrida.....	65
2.5.2 Motivos para a emergência da governança híbrida.....	67
2.5.3 Contratos e mecanismos de coordenação.....	71
<b>3. FUNDAMENTOS GERAIS DO COMÉRCIO JUSTO .....</b>	<b>78</b>
3.1 SISTEMAS DE CONTROLE DAS CADEIAS INTEGRADA E CERTIFICADA DO COMERCIO JUSTO .....	88
3.2 COMERCIO JUSTO NO MUNDO E NO BRASIL .....	95
<b>4. COMÉRCIO JUSTO CITRÍCOLA ENTRE BRASIL E EUROPA.....</b>	<b>100</b>
4.1 ORGANIZAÇÕES DE CITRICULTORES BRASILEIROS FORNECEDORES DE SUCO DE LARANJA NO COMERCIO JUSTO.....	100

4.2	IMPORTADORES EUROPEUS DE SUCO DE LARANJA BRASILEIRO DO COMERCIO JUSTO ...	113
4.3	MODOS DE FUNCIONAMENTO DA CADEIA DE FORNECIMENTO DE SUCO DE LARANJA DO COMERCIO JUSTO .....	120
4.4	TRANSAÇÕES DE FORNECIMENTO DE SUCO DE LARANJA NO COMERCIO JUSTO.....	125
<b>5.</b>	<b>MECANISMOS DE COORDENAÇÃO DAS TRANSAÇÕES DE FORNECIMENTO DE SUCO DE LARANJA DO COMERCIO JUSTO.....</b>	<b>131</b>
5.1	MOTIVOS DA EMERGENCIA DA GOVERNANÇA HIBRIDA .....	131
5.2	TROCA DE INFORMAÇÃO COMO UM INSTRUMENTO PARA MINIMIZAR AS INCERTEZAS NAS TRANSAÇÕES DE FORNECIMENTO DE SUCO DE LARANJA DO COMERCIO JUSTO.....	147
5.3	MECANISMOS DE COORDENAÇÃO HIBRIDOS COMPLEMENTARES AOS CONTRATOS..	153
5.3.1	Instituição <i>ad hoc</i> .....	154
5.3.2	Confiança .....	162
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>174</b>
6.1	LIMITAÇÕES.....	184
6.2	PROPOSTAS DE MELHORIA DA COORDENAÇÃO DAS TRANSAÇÕES.....	185
6.3	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	186
<b>7.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>188</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado as organizações de citricultores .....</b>	<b>199</b>
	<b>APÊNDICE B – Questionário aplicado as empresas importadoras .....</b>	<b>205</b>
	<b>APÊNDICE C - Questionário aplicado as indústrias exportadoras .....</b>	<b>217</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Um sistema econômico é constituído por um conjunto de agentes dotados de recursos diferentes. Coletivamente, eles têm o interesse de efetuar trocas e de colaborar entre si para obter o melhor uso possível dos recursos. Infelizmente, existe pouca razão para que eles cheguem a esse ponto de forma espontânea. Os agentes podem atribuir uma prioridade a seus interesses pessoais que pode entrar em contradição com a dos demais. Além disso, muitas vezes, é possível melhorar a própria situação em detrimento a dos outros. No entanto, as ações de cada agente têm consequências sobre os resultados de todas as partes, se não se chega a um acordo, é fraca a probabilidade de que as decisões descentralizadas serão coerentes. Por estas razões, a questão de coordenação dos planos dos agentes econômicos sempre foi uma das preocupações dos pesquisadores da área econômica (BROUSSEAU, 1995).

Durante muito tempo foi considerado que o mercado, tido como um sistema de centralização da oferta e da demanda e de fixação de um preço de equilíbrio era, em certas condições, um sistema eficaz de coordenação. No entanto, as observações de diversos pesquisadores conduziram a percepção de que o mercado está longe de constituir o único mecanismo de coordenação.

Essas observações impulsionaram, sobretudo, os economistas, a estudarem em profundidade as propriedades de diversos mecanismos de coordenação. Isto passa por uma abordagem micro-econômica destinada a compreender como, conscientes de suas interdependências e de seus interesses divergentes, os agentes econômicos constroem os dispositivos destinados a tornar eficaz suas interações. Ao mesmo tempo, também são abordadas questões macro-econômicas, por meio das quais se busca compreender como os mecanismos de coordenação articulam diversos comportamentos individuais que determinam o crescimento, o emprego ou a repartição das riquezas (BROUSSEAU, 1995).

Nos últimos anos, tem-se observado na economia como um todo, uma série de mudanças estruturais que são sentidas tanto no lado da produção quanto do consumo (ARBAGE, 2004). No setor produtivo, diferentes formas organizacionais emergiram. Um intenso movimento de fusões, aquisições, alianças estratégicas e mercadológicas ocorreram

em meados dos anos noventa, fruto de diversos fatores, como a abertura da economia ao capital internacional (BELIK, 1995). Do lado do consumo, viu-se o aparecimento de novos produtos e de um consumidor mais informado e exigente. Novos nichos de mercado foram criados, valendo destaque para o consumo de produtos orgânicos, ecológicos e socialmente responsáveis.

Para melhor reagir as mudanças e aos novos desafios, algumas empresas começaram a cooperar com outras que atuam ao longo da cadeia ou até mesmo com empresas do mesmo segmento produtivo. O objetivo maior dessas ações é a busca por competitividade. Por isso, em muitos casos a competição passou a ocorrer não apenas entre as firmas, mas entre as organizações, ou seja, entre os grupos de indivíduos com objetivos em comum (FURLANETTO, 2002). Neste contexto, a capacidade de interagir de forma cooperada e coordenada com outros produtores, fornecedores, clientes ou até mesmo concorrentes torna-se uma fator indispensável.

Além do aumento da competitividade, diversas relações inter-organizacionais têm sido formadas com o objetivo de reduzir as incertezas e os riscos inerentes dos sistemas de troca. Esse cenário é particularmente observado no setor agroindustrial. Ménard e Valceschini (2005) ressaltam que uma diversidade de arranjos organizacionais tem sido implementados neste setor, sobretudo para controlar a qualidade. Segundo os autores, três fatores principais têm significância na emergência desses novos arranjos. O primeiro está relacionado a notável evolução na gestão das cadeias de suprimento. A qualidade passou a ser uma estratégia mercadológica em todas as cadeias alimentares, o que requer altos investimentos e coordenação entre os atores para definir os padrões, os métodos de produção e os controles da garantia da qualidade dos produtos. As certificações privadas de produto é um exemplo de investimento em reputação que afeta substancialmente a organização do setor e que impulsiona a formação de arranjos organizacionais mais complexos.

O segundo fator emerge do lado da demanda que progressivamente tem buscado garantias sobre a qualidade dos produtos. Uma vez que os consumidores não podem *ex-ante* controlar a qualidade dos produtos, eles confiam na experiência, como a maciez da carne, ou em crenças que não podem ser confirmadas mesmo após a ingestão dos produtos, como é o caso da segurança do produto ou das matérias-primas. Isto tem gerado uma intensa pressão por parte dos consumidores para a criação de garantias, que têm sido reforçadas pela crescente demanda por marcas que controlem e garantam a reputação dos produtos. Outros fatores como as inovações tecnológicas, a diversidade de origem dos produtos e a

internacionalização dos mercados, também têm estimulado as exigências dos consumidores por sistemas que garantam a qualidade. Tais exigências têm impulsionado o varejo a implantar os sistemas de garantia e a cadeia como um todo a desenvolver os sistemas curtos ou longos que certifiquem a qualidade dos produtos, ressaltando ao mesmo tempo as questões ligadas a saúde, ao meio-ambiente e as questões sociais da produção e da distribuição dos produtos.

O terceiro fator que tem impulsionado a geração de novos arranjos organizacionais está relacionado a redefinição dos controles de qualidade. A assimetria de informação entre os consumidores e os fornecedores, combinada com o aumento da sensação de incerteza, tem aumentado a demanda por novos sistemas de controle dos processos e dos produtos. Isto tem levado as grandes redes varejistas a criarem os selos e as marcas próprias que certificam a origem, os componentes, entre outros fatores ligados aos produtos. Esse fator também tem estimulado a criação de organizações independentes que constroem sua reputação para certificar as empresas e os produtos, como é o caso do ISO 9000 e das organizações certificadoras de produtos orgânicos. Isto requer a implementação de normas e códigos que envolvem a padronização, a rastreabilidade e a normalização dos processos.

Furlanetto (2002) acrescenta que as divergências observadas entre o setor produtivo e o industrial também tem impulsionado a emergência de novas formas organizacionais. Apesar de haver do lado do setor produtivo um grande número de produtores, no setor industrial os mercados são mais concentrados e fortemente concorrenciais. O oligopsônio<sup>1</sup> é uma estrutura de mercado observável nos setores industriais e agroindustriais, como é o caso do suco de laranja concentrado e congelado (SLCC), que no Brasil é fortemente representado por quatro indústrias processadoras que, desde a década de 1970, respondem por mais de 70% da produção, e estão localizados no Estado de São Paulo (PAULILLO, VIEIRA, ALMEIDA, 2006).

Considerando que a análise dos mecanismos de governança pode conduzir a uma melhor compreensão das propriedades reais dos mercados, a problemática teórica desta tese se relaciona a análise da governança híbrida que é frequentemente empregada para coordenar as transações entre organizações juridicamente independentes, mas que optaram por coordenar uma parte de suas atividades realizadas em conjunto (HOUDA, 2002; MÉNARD, 1997).

---

<sup>1</sup> Oligopsônio: poucos agentes compram um determinado produto homogêneo ou diferenciado, por esse motivo, os concorrentes conhecem perfeitamente seus rivais na disputa pelo aumento da parcela de mercado.

Um interesse maior é dado aos mecanismos de coordenação complementares aos contratos que são construídos para governar as transações. Para tanto, as contribuições de Ménard (1997 e 2004) são consideradas. Segundo este autor, os mecanismos de coordenação presentes na governança híbrida se concretizam em uma “autoridade” privada que é voluntariamente aceita pelas partes envolvidas. Essa “autoridade” passa a coordenar diversos fatores ligados as transações, envolvendo um misto de controles e incentivos.

Do ponto de vista empírico, este trabalho busca analisar a governança híbrida das transações de fornecimento de suco de laranja no comércio justo<sup>2</sup>, o que envolve as organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus. O comércio justo é um novo mercado internacional no qual os produtos, que muitas vezes são matérias-primas para a indústria agroalimentar, são adquiridos de organizações de pequenos produtores ou de organizações dependentes de mão-de-obra assalariada de países em desenvolvimento e vendidos para os consumidores de países desenvolvidos. O propósito é oferecer aos produtores melhores condições de mercado e aos trabalhadores rurais melhores condições de vida e trabalho, sendo um ponto marcante deste mercado a harmonização dos preços e o oferecimento de um prêmio por tonelada de suco de laranja exportado, que é destinado ao desenvolvimento das organizações de citricultores e/ou dos trabalhadores rurais.

Dadas as especificidades deste mercado, as transações apresentam características ímpares e a interação entre as organizações de citricultores e os importadores necessita ser melhor analisada, o que é realizado com base na abordagem de governança híbrida proposta por Ménard (1997, 2004). Os motivos da adoção da governança híbrida e dos mecanismos de coordenação, o papel da troca de informações no controle das incertezas são estudados.

## **1.1 Justificativa**

Segundo Ménard e Shirley (2005), a análise dos diferentes modos de governança começou a ser intensificada com os estudos de Coase (1999) sobre as instituições, passando por Davis e North (1971) que reconhecem a diversidade de arranjos institucionais,

---

<sup>2</sup> Fair trade (nos países de língua inglesa), comércio justo (nos países de língua espanhola), commercio equo e solidale (na Itália), commerce équitable (na França), comércio justo e solidário (no Brasil) traduzidos neste trabalho simplesmente como comércio justo.

até chegar aos trabalhos de Williamson (1979 e 1999) que abordam as estruturas de governança.

Inicialmente, a atenção foi voltada aos dois casos extremos de estruturas de governança: o mercado e a hierarquia, sendo abordados alguns elementos das formas de governança intermediárias. Williamson (1994) afirma que as formas de governança intermediárias são arranjos difíceis de serem organizados e que eles apresentam características instáveis. No entanto, ele reconhece que estas estruturas são muito mais comuns que as observadas no mercado e na hierarquia, e as denomina de “híbridas”.

Progressivamente, o interesse pelas estruturas de governança híbrida, também chamadas de “não-padronizadas”, foi aumentando. Diversos artigos explanatórios foram publicados sobre os contratos inter-firmas (KLEIN, CRAWFORD e ALCHIAN, 1978; ECCLES, 1981 etc), as franquias (RUBIN, 1978 etc) e sobre os contratos não padronizados (PALAY, 1984; JOSKOW, 1987 etc). No entanto, a verdadeira expansão desse campo de pesquisa ocorreu nos anos 90, sendo inicialmente a maior parte das contribuições publicadas em revistas não econômicas (BLANCHOT, 1998).

Os trabalhos desenvolvidos nas décadas de 80 e 90 permitiram, dentre outros fatores, diferenciar as hierarquias da governança híbrida. Enquanto a primeira integra os direitos de propriedade, a governança híbrida integra apenas uma parte das transações nas quais as firmas participantes estão envolvidas. Elas agrupam alguns recursos e compartilham um subconjunto de decisões. Assim, uma preliminar noção de governança híbrida pode incluir todas as formas de colaboração inter-firma nas quais os direitos de propriedade permanecem distintos, enquanto decisões conjuntas são tomadas, requerendo um modo específico de coordenação (MÉNARD, 2005).

Mais recentemente, Ménard e Klein (2004) apontam a importância dos estudos sobre a governança híbrida na agricultura. Segundo eles, as estruturas híbridas de governança envolvem a colaboração inter-firmas, semelhantes as cooperativas, as *joint ventures*, as redes de fornecimento, dentre outros modos organizacionais. Baseados em casos observado nos Estados Unidos e na Europa, uma variedade substancial de formas organizacionais são identificadas, sendo dois tipos principais identificados. No primeiro, a coordenação é organizada em torno de uma empresa líder. Trata-se muitas vezes de um grande processador que coordena e monitora uma vasta rede de fornecedores, eventualmente localizados em diversos países. Para gerenciar esses contratos, enquanto a regularidade e a qualidade do

fornecimento são mantidas e incentivos adequados são garantidos aos produtores, a empresa líder busca estabelecer uma rede estável de fornecedores.

O segundo tipo, mais “igualitário“, é formado por um grupo de redes com um grande número de participantes e com direitos e deveres similares. As empresas que desenvolvem o sistema do *label rouge* (selo vermelho) na França, são uma boa ilustração. Para garantir a qualidade, reduzir os riscos contratuais e prevenir o comportamento oportunista entre os parceiros legalmente independentes, mecanismos de coordenação são designados para monitorar as transações. As estruturas de coordenação têm a tendência de emergir com significativa autoridade sobre as partes.

De forma semelhante, Cook, Klein e Ilipoulos (2008) afirmam que os setores agrícolas e alimentares oferecem muitas oportunidades para aplicar os conceitos da NEI. Alguns dos estudos mais recentes focam os contratos agrícolas, os arranjos de arrendamento de terra, as cooperativas e os mercados para as *commodities*. Os contratos na agricultura e no setor alimentar são particularmente importantes devido as suas características únicas, devendo três fatores ser considerados:

- (1) os produtos agrícolas são produzidos de acordo com funções biológicas de produção, sendo seus esquemas de produção muitas vezes “fixados” pela natureza. Combinado com a natureza sazonal da produção, eles são tipicamente relacionados a altos níveis de incerteza e de especificidade de ativos físico, locacional e temporal;
- (2) como os produtos agrícolas são muitas vezes perecíveis, estruturas de mercado monopolísticas e oligopolísticas são comuns.
- (3) A esses dois fatores pode-se acrescentar que a agricultura opera em ambientes políticos e regulatórios, com efeitos substanciais sobre os atores envolvidos e os incentivos econômicos. O setor agrícola é muitas vezes visto pelos políticos como um setor especial, não somente pelo fato dos alimentos serem necessários para a vida humana, mas porque os produtores independentes são vistos como atores essenciais para o meio rural.

Ao contrário do setor industrial, a produção de produtos agrícolas é dominada por produtores pequenos e familiares, sendo os contratos informais frequentes. Operando em um mesmo ambiente institucional, os produtores agrícolas e alimentares têm adotado um número de arranjos institucionais especializados para aumentar a produtividade, melhorar a qualidade e a variedade dos produtos, assim como proteger os investimentos em relações específicas. Segundo Cook, Klein e Ilipoulos (2008), as estruturas híbridas de governança são

comuns. Muitas das mudanças importantes na organização dos sistemas alimentares envolvem as relações entre os fornecedores, os produtores, os processadores e os distribuidores. Por esse motivo, muitos trabalhos estudam essas organizações econômicas enfatizando as relações entre entidades juridicamente independentes.

Seguindo esta ótica, este trabalho tem o objetivo de analisar a governança híbrida de um novo mercado internacional para os produtos agrícolas que tem apresentado nos últimos anos uma taxa de crescimento anual de cerca de 20%: o comércio justo (FERRAN, 2006). Dado o fato dele ser baseado na relação entre atores independentes e em um sistema de certificação dos produtos e dos atores econômicos, o comércio justo de suco de laranja brasileiro é analisado neste trabalho como sendo uma cadeia de fornecimento governada de forma híbrida por contratos e mecanismos de coordenação complementares, sendo este último o foco de análise deste trabalho.

Este trabalho realiza um estudo de caso sobre o comércio justo de suco de laranja brasileiro exportado na Europa, com base na ECT e mais precisamente, na abordagem de governança híbrida proposta por Ménard (1997, 2004) e Brousseau (2005). Do ponto de vista teórico este trabalho se justifica pela necessidade de aprofundar os estudos sobre os mecanismos de coordenação que são complementares aos contratos.

Do ponto de vista empírico, este trabalho analisa um novo mercado internacional pouco estudado no meio acadêmico. Embora o desenvolvimento do comércio justo tenha sido iniciado após a segunda guerra mundial os pesquisadores têm dado pouca atenção ao assunto. A discussão sobre o tema na literatura acadêmica tem sido limitada e, embora tenha tido algum tratamento junto as disciplinas relacionadas a economia, a teologia, a agricultura e aos estudos rurais, muita confusão existe com relação ao seu conceito e modo de funcionamento (McDONAGH, 2002). Além disso, ele representa uma nova oportunidade para reforçar a inserção de mercado das pequenas organizações de produtores rurais e de melhorar as condições de trabalho dos trabalhadores rurais de países em desenvolvimento, o que é importante em diversos países em desenvolvimento como o Brasil e em alguns setores agrícolas específicos, como a citricultura.

## 1.2 Questão de Pesquisa

As questões de pesquisa centrais deste trabalho, considerando a NEI e as contribuições de Ménard (1997, 2004) para esse campo científico, são as seguintes: (1) Como são caracterizadas, construídas e dinamizadas as governanças híbridas estabelecidas entre as organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus para coordenar as transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo? (2) Os mecanismos de coordenação existentes nesse comércio são mais amplos e complexos que os contratos? (3) Quais são os fatores que justificam a maior complexidade na coordenação do comércio justo citrícola entre os produtores do Brasil e os importadores na Europa? (4) Como as instituições desse tipo de comércio de suco de laranja se formam e influenciam os mecanismos de coordenação adotados?

## 1.3 Objetivos

O objetivo geral desta tese é mostrar os fatores determinantes da governança híbrida das transações de fornecimento de suco de laranja brasileiro do comércio justo para a Europa.

Como objetivos específicos têm-se:

- Mostrar o desenvolvimento do ambiente institucional do comércio justo de suco de laranja, enfatizando seus impactos sobre os mecanismos híbridos de governança mais adotados nas transações entre organizações de citricultores brasileiros e importadores europeus;
- Mostrar a importância da confiança e da instituição *ad hoc* como mecanismos de coordenação complementares aos contratos;
- Mostrar os impactos do comércio justo internacional e da governança híbrida sobre as organizações de citricultores brasileiros.

## 1.4 Proposições Teóricas

Proposição 1: a confiança e a instituição *ad hoc* são fatores relevantes para os mecanismos de coordenação complementares aos contratos presentes nas transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo entre as organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus;

Proposição 2: as incertezas nas transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo são fortemente minimizadas pelas trocas de informações entre as organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus;

Proposição 3: os principais motivos para a adoção da governança híbrida entre as organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus são os investimentos em dependência mútua, que criam uma cadeia de fornecimento baseada na complementaridade, e o monitoramento da incerteza.

## 1.5 Método

Segundo Ménard (2003), a metodologia adotada na NEI apóia-se (1) sobre uma teoria, ou seja, um conjunto de questões bem circunscritas e de conceitos construídos para analisar estas questões; (2) sobre modelos elaborados a partir desses conceitos, mobilizando os instrumentos analíticos que permitem gerar proposições testáveis sobre fenômenos bem delimitados; e (3) sobre testes elaborados para confrontar estas proposições a dados, seja pela intermediação da média (testes econométricos), por meio de simulações (jogos) ou aplicadas (experimentação).

Entretanto, observa-se entre os pesquisadores da NEI, a busca por novos métodos tidos, muitas vezes, como técnicas não convencionais ao menos em duas direções. A primeira delas é a análise comparativa. A identificação das regras do jogo e o estudo de sua funcionalidade, de seus impactos sobre as performances dos modos organizacionais e, de forma geral, sobre a dinâmica das organizações, supõem balizar o terreno de pesquisa por meio de pontos de comparação. Entretanto, a comparação não significa descrição. Os estudos comparativos desenvolvidos pelos pesquisadores neo-institucionalistas são guiados por uma

teoria. No caso da NEI a abordagem tendo a transação como unidade de análise. No estado atual das pesquisas, diversos trabalhos recorreram a um misto de análises qualitativas e de modelos teóricos bastante “locais”, destinados a dar conta da emergência e do funcionamento de certas regras (MÉNARD, 2001).

Ménard (2003) cita como um caso típico, o modelo desenvolvido por Milgrom-North-Weingast para analisar a natureza e o papel da “*Law Merchant*” nas feiras da idade média. Ele também ressalta uma série de modelos desenvolvidos por Avner Greif para analisar os dispositivos de reforço e aplicá-los ao desenvolvimento do comércio mediterrâneo nos séculos XI, XII e XIII.

A segunda direção dos métodos não convencionais engloba os estudos de caso. Eles são particularmente importantes na análise da atualização e das regras gerais do jogo mas também, no estudo dos arranjos institucionais. Os estudos de caso servem de apoio para o desenvolvimento teórico, como já observado no desenvolvimento de diversas outras teorias econômicas (MÉNARD, 2003).

De forma semelhante Alston (2008) defende a utilização dos estudos de caso. Isto se deve ao fato deles terem a habilidade de isolar o impacto do conceito teórico, de maneira a compilar os dados de forma mais detalhada. Os estudos de caso são especialmente importantes na NEI dada sua capacidade de analisar os determinantes e as consequências das mudanças organizacionais e institucionais. O autor ainda acrescenta que os estudos de caso na NEI são também conhecidos como “narrativas analíticas”. O termo “analítico” exprime o uso de uma estrutura teórica ou de um conjunto de conceitos teóricos e o termo “narrativa” exprime o uso de evidências históricas qualitativas.

Numerosas narrativas analíticas têm estudado os casos dos contratos de longo prazo. Elas são frequentemente empregadas para estabelecer uma comparação através do tempo, em um período suficientemente longo para isolar os determinantes ou os impactos das mudanças institucionais. Por meio dos estudos de caso os pesquisadores têm analisado a dinâmica de sociedades individuais e começam a entender a falta de um desenvolvimento mundial. Existindo, portanto, a possibilidade de desenvolver estudos micro e macroeconômicos (ALSTON, 2008).

Partindo destes pontos de vista, esta tese é baseada no estudo do caso das transações de fornecimento de suco de laranja no comércio justo, o que envolve as organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus. Ela pode ser descrita como uma pesquisa aplicada e de caráter qualitativo. Ela busca analisar a capacidade

explicativa de uma teoria por meio de um estudo empírico, analisando a ocorrência ou não de determinados fatores previstos na teoria, sem focar-se na quantificação dos resultados e no uso de técnicas estatísticas.

A escolha pelo estudo de caso do comércio justo ocorreu por três motivos. Os estudos pioneiros desenvolvidos no Brasil indicam que o comércio justo é um novo setor de atividade cujas transações entre produtores e importadores são baseadas na parceria e no estabelecimento de relações de longo prazo, alguns dos condicionantes teóricos do estabelecimento das estruturas híbridas de governança (LAGENTE, 2005, LAFORGA, 2005 e MASCARENHAS, 2007).

O segundo motivo da escolha do estudo de caso do comércio justo do suco de laranja deve-se as dificuldades enfrentadas pelos citricultores brasileiros de menor porte para se manterem de forma competitiva no mercado tradicional internacional, dominado pelas empresas brasileiras de suco, representando o comércio justo uma nova alternativa ao mercado convencional. Segundo Paulillo, Vieira e Almeida (2006), a partir da década de 1990, o complexo agroindustrial citrícola passou por uma importante reestruturação econômica, social e institucional, provocada por transformações externas e internas. A melhor situação vivida pelos citricultores na década de 80 foi revertida, compara aos anos 90, passando a ser o segmento vulnerável dentro da cadeia. Isto foi provocado, primordialmente, pelo avanço da concentração industrial no segmento processador de suco, pela elevação do poder de barganha das processadoras e pela extinção da lei que impedia o uso de pomares próprios das empresas de suco superiores a 20% de sua capacidade de processamento total (PAULILLO, 2006, AZEVEDO, 1996). Essas mudanças desencadearam uma nova etapa caracterizada pela baixa rentabilidade para os produtores, sobretudo os de pequeno porte, e para os trabalhadores rurais.

Um estudo das características sócio-econômicas dos produtores de laranja, desenvolvido pela FAO/UFSCar, demonstra as desigualdades entre os grandes e pequenos citricultores brasileiros. Os pequenos citricultores têm um baixo nível de instrução: 75% deles têm apenas de um a quatro anos de instrução básica e 4,2% são analfabetos. Dentre os grandes citricultores 2/3 alcançaram o nível de um curso universitário e 17% chegaram a uma escola secundária (SOUZA FILHO e PAULILLO, 2005). Um outro ponto de divergência entre os grandes e pequenos citricultores é a renda líquida obtida com a produção vegetal. Enquanto para os produtores de maior porte a produção vegetal é a mais importante fonte de renda

familiar, para os pequenos produtores os outros negócios da família têm peso maior (PAULILLO, VIEIRA e ALMEIDA, 2006).

Tanto os grandes como os pequenos produtores têm dificuldades para tratar e controlar as pragas e as doenças, de tal forma que o principal objetivo da assistência técnica é o controle sanitário. No entanto, o número de assistência para os pequenos e médios produtores é bem inferior aquele dos grandes: entre 9 e 10 para os primeiros e 17 e 18 para os segundos por ano. O grau de associativismo é um outro fator importante para compreender as disparidades entre os pequenos e grandes citricultores no Brasil. O associativismo é muito baixo entre os pequenos e médios citricultores: 6% e 15% respectivamente; contra 58% para os grandes produtores.

Além desses fatores, deve-se considerar que desde o início da estruturação do complexo agroindustrial citrícola no Brasil as processadoras se voltaram para a produção de suco de laranja concentrado para o mercado externo (PAULILLO, 2000). Quatro grandes empresas concentram a maior parte do suco produzido no país: Cutrale, Citrosuco, Coimbra e Citrovita. Como resultado, tem-se a concentração da produção de laranjas em propriedades maiores e a redução dos pequenos produtores, principalmente na participação da produção e no número de imóveis. Cerca de doze mil pequenos produtores se retiraram a partir dos anos 90 do complexo, demonstrando a dinâmica excludente da rede citrícola brasileira (PAULILLO, VIEIRA e ALMEIDA, 2006).

O terceiro motivo para a escolha do estudo de caso do comércio justo do suco de laranja deve-se a constatação de uma presença marcante de organizações de citricultores brasileiros no comércio justo internacional, que só é inferior em número de organizações inseridas, ao caso do café. Os primeiros casos de importação de suco de laranja no comércio justo ocorreram no Brasil, sendo posteriormente expandidos para a Costa Rica, Cuba, dentre outros países. Quatro organizações de citricultores brasileiros atuam neste mercado, representando, de acordo com os representantes da FLO no Brasil, cerca de 80% do suco de laranja exportado do comércio justo.

O método de pesquisa para analisar as estruturas híbridas de governança das transações de fornecimento de suco de laranja e as entre as organizações de citricultores e os importadores europeus envolve em seis etapas: (1) a construção da base teórica, (2) a revisão bibliográfica sobre o comércio justo, (3) a metodologia de análise do ambiente institucional do comércio justo, (4) a metodologia de análise das transações e dos mecanismos de governança híbrida, (5) a pesquisa empírica e (6) a análise dos dados:

- Etapa 1: construção da base teórica

A fim de explicar as características das transações e das governanças híbridas observadas entre organizações de citricultores e os importadores de suco de laranja no comércio justo, considerando a evolução do seu ambiente institucional, duas teorias foram utilizadas: a NEI e a ECT. A primeira foi útil para a análise da evolução do ambiente institucional do comércio justo, considerando as regras formais e informais, e seus impactos sobre os mecanismos de coordenação adotados. A segunda viabilizou o estudo das transações, considerando que as organizações de produtores e os importadores estabelecem a governança híbrida para economizar os custos de transação e que esse modo de governança apresenta as características propostas na teoria por Ménard (1997, 2004).

- Etapa 2: revisão bibliográfica sobre o comércio justo

Como o comércio justo é um novo mercado internacional, pouco discutido no meio acadêmico, inicialmente são estudados os fatores que caracterizam e delimitam esse mercado. Sua origem é estudada, sua definição é estabelecida, assim como as organizações que o compõe e seu modo de funcionamento. A coleta de dados é iniciada com a busca de trabalhos acadêmicos sobre o tema, entre eles, teses, dissertações, artigos científicos, relatórios de pesquisa, dentre outros. No entanto, poucos trabalhos foram localizados sobre o tema, sendo então focadas outras fontes de informação de origem institucional, tanto pública (ministérios, secretarias) como privada (associações, organizações de representação, dentre outras).

- Etapa 3: metodologia de análise do ambiente institucional do comércio justo

Para melhor compreender as regras do jogo, o ambiente institucional do comércio justo é analisado. O objetivo é identificar e analisar as instituições públicas e privadas que delimitam e dão suporte as transações do comércio justo, sejam elas regras políticas, sociais e/ou legais. Como o comércio justo envolve as trocas comerciais entre as organizações de produtores dos países em desenvolvimento e os importadores de países

desenvolvidos, o caráter supranacional do setor é considerado, sendo analisadas as instituições e organizações brasileiras e européias.

A análise do ambiente institucional é baseada em dados secundários. Esses dados são provenientes de trabalho já existentes, dos relatórios anuais das organizações internacionais e nacionais de representação dos atores do comércio justo e das normas e leis publicadas ou em desenvolvimento. O Quadro 1, ilustra as principais organizações analisadas.

QUADRO 1: Relação das organizações pesquisadas para a análise do ambiente institucional do comércio justo de suco de laranja

Tipo de organização	Organizações analisadas
Organizações internacionais do comércio justo	Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) World Fair Trade Organization (WFTO) Network European Worldshops (NEWS!) European Fair Trade Association (EFTA)
Organizações públicas na Europa	Parlamento, Conselho e Comissão Européia Conselho da Europa
Organizações nacionais de representação na Europa	Plate-forme du Commerce Equitable (PFCE) – França Fair Trade Center – Bélgica Associazione Assemblea Generale Italiana del Commercio Equo e Solidale (AGICES) – Itália Forum Fairer Handel – Alemanha
Organizações públicas no Brasil	Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal (MMA)
Organização nacional de representação no Brasil	FACES do Brasil

Fonte: elaborado pela autora

- Etapa 4: metodologia de análise dos mecanismos de governança híbridos

Nesta etapa do trabalho a análise recai sobre a governança híbrida das transações de fornecimento de suco de laranja entre as organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus. Como apontado por Ménard (1997), o passo decisivo na identificação da natureza da governança híbrida resulta do esforço de operacionalização do conceito de custo de transação desenvolvido por Williamson (1975) e dos fatores que definem os modos de coordenação das negociações. Desta forma, inicialmente são analisados os motivos da emergência das governanças híbridas, que são, segundo Ménard (1997 e 2005) decorrentes da dependência mútua causada pelos investimentos em ativos específicos complementares ou realizados em conjunto e pela necessidade de monitorar as incertezas.

Para identificar os investimentos em ativos específicos causadores de dependência mútua, são analisados os seis tipos propostos por Williamson (1991): ativos físicos, humanos, dedicados, de marca, locacional e temporal. Seguindo a mesma lógica adotada por Carvalho e Paulillo (2006), o grau das especificidades de ativos pode ser considerado alto, médio ou baixo. Ele é alto se, e somente se, houver as particularidades que englobam a produção rural, o processamento e as exportações dos sucos de laranja além das especificidades encontradas nos sucos de laranja convencionais e orgânicos. É considerado médio se houver as particularidades de duas das etapas da cadeia de fornecimento, como no processamento e nas exportações, que diferem dos verificados nos sucos de laranja convencionais e orgânicos. Ele é baixo se houver apenas as particularidades da produção ou do processamento ou ainda das exportações que divergem das observadas nos sucos de laranja convencionais e orgânicos.

Para analisar a necessidade de monitorar as incertezas são focadas aquelas de caráter interno e externo (MÉNARD, 1997 e 2005). As incertezas internas provêm de problemas com os *inputs*, os *outputs* ou o processo de transformação dos sucos de laranja. Esses problemas estão por sua vez relacionados a flexibilidade para se adaptar as demandas dos importadores, o que inclui a variação dos volumes; a especialização ou não na produção de laranjas; a coordenação das vendas; aos problemas climáticos e as pragas; a dificuldade de mensurar a adequação dos produtos as exigências do comércio justo; e a concorrência com outros mercados. Sendo importante mensurar se o nível dessas incertezas é alto, médio ou baixo.

As incertezas externas estão relacionadas as evoluções dos ambientes institucional e organizações, assim como as oscilações de preço do suco de laranja no mercado convencional. Ménard (2005) ressalta que para entender as escolhas e as governanças híbridas é necessário saber se as incertezas são consequentes ou não.

Em seguida são analisadas as principais características da governança híbrida, sendo focados os mecanismos de coordenação complementares aos contratos propostos por Ménard (1997, 2004). Esse aspecto é relevante neste trabalho porque permite verificar algumas das contribuições teóricas mais recentes no campo da NEI por meio de estudos de caso. Com relação a esses mecanismos de coordenação Ménard (1997, 2004) aborda aqueles que são complementares aos contratos e que se cristalizam em uma “autoridade” privada distinta da relação hierárquica e da relação de mercado. Por “autoridade”, entende-se a delegação por entidades juridicamente distintas de poder de decisão sobre uma sub classe de

seus domínios de ação. Trata-se da instauração de uma ordem privada entre entidades autônomas, que pode ser explicitada por meio de quatro modalidades diferentes: a influência, a liderança (*leadership*), a confiança e a instituição *ad hoc*. Dadas as características do comércio justo, nesta tese é focada a confiança e a instituição *ad hoc* como mecanismos de coordenação das transações.

- Etapa 5: pesquisa empírica

Para responder as questões deste trabalho tese, além das informações de caráter secundário, dados primários foram coletados. O objetivo é coletar dados referentes as características recorrentes das transações e da governança híbrida. Para tanto, foram entrevistados os representantes das quatro organizações de citricultores brasileiros inseridos no comércio justo e cinco importadores europeus.

Dentre as organizações de citricultores têm-se: a Associação dos Citricultores do Paraná (ACIPAR), a Central de Associações do Litoral Norte (CEALNOR), a Cooperativa dos Agropecuaristas Solidários de Itápolis (COAGROSOL) e a Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí Ltda (ECOCITRUS). Em cada uma delas foram entrevistados os presidentes e/ou responsáveis comerciais da exportação de suco de laranja. Apesar do pequeno número de organizações de citricultores entrevistados, elas representam a totalidade dos fornecedores de suco de laranja para o comércio justo no Brasil.

Com base nas transações realizadas entre os anos de 2005 e 2008, 11 importadores de suco de laranja do comércio justo brasileiro foram identificados (ver Quadro 2). A Agrofair, a Alter Eco, a Ethiquable, a Oxfam Wereldwinkels e a Vitamont aceitaram ser entrevistados. Os 4 primeiros são importadores especializados no comércio justo, ou seja, foram criados para atuar principalmente neste mercado, sendo originalmente pertencentes a cadeia integrada. A Vitamont possui uma das suas 3 linhas de produtos destinadas ao comércio justo e será incluída neste trabalho no grupo dos importadores especializados no comércio justo.

Dentre os que não participaram desta pesquisa, 4 são importadores negociadores (Carrière, Ernst Rickertsen, Strauss e Valustrade), ou seja, atuam originalmente como importadores e revendedores de sucos de laranja convencionais, sendo o comércio justo um de seus setores de atuação. Os importadores Jencquel e Valustrade tiveram suas certificações de importadores de suco de laranja do comércio justo encerradas nos anos de

2005 e 2006, respectivamente, não sendo possível reencontrar suas coordenadas. Os importadores Carrière, Ernest Rickertsen e Strauss não aceitaram participar desta pesquisa. O quinto importador é a Gepa, o único importador especializado a não ser entrevistado.

QUADRO 2: Lista de importadores de suco de laranja do comércio justo identificados

Importadores identificados	Países	Importadores Entrevistados	Importadores não entrevistados
Agrofair	Holanda	X	
Alter Eco	França	X	
Carrière	Alemanha		X
Ernst Rickertsen	Alemanha		X
Ethiquable	França	X	
Gepa	Alemanha		X
Jencquel	Alemanha		X (fim da certificação: 2005)
Oxfam Wereldwinkels	Bélgica	X	
Strauss	Holanda		X
Valustrade	USA		X (fim da certificação: 2005)
Vitamont	França	X	

Fonte: pesquisa de campo

A justificativa dos importadores negociadores para a não participação na pesquisa é que as informações solicitadas são tidas como estratégicas e confidenciais, não podendo portanto ser reveladas. A Gepa encerrou suas atividades com as organizações de citricultores brasileiros no ano de 2005 e não mostrou interesse com o trabalho. Como no caso da ACIPAR as exportações são realizadas pelas empresas exportadoras Paraná Citrus e Citri, elas foram contatadas e a primeira participou desta pesquisa.

Além desses atores, foram entrevistados o presidente da Fundação Max Havelaar France e o diretor da Business, Sustainability, Development Brasil (BSD Brasil), que foi a empresa responsável pelas inspeções FLO-Cert no Brasil até o ano de 2006. Os serviços prestados pela BSD Brasil foram substituídos por uma equipe da FLO instalada em São Paulo, sendo um dos responsáveis entrevistado. O objetivo dessas últimas entrevistas foi de melhor compreender a cadeia de fornecimento de suco de laranja no comércio justo.

A coleta de dados com as organizações de produtores foi iniciada no ano de 2006. Na ocasião eles foram contatados por telefone, sendo os primeiros elementos das transações no comércio justo identificados. Essas entrevistas não foram estruturadas e tiveram por objetivo identificar a real participação das organizações de produtores no comércio justo, os tipos de suco de laranja exportados e os países importadores. Neste mesmo ano, entre os meses de outubro e novembro, os importadores franceses e belga identificados foram

entrevistados. Algumas das entrevistas ocorreram via telefone e outras pessoalmente. O objetivo destas entrevistas foi confirmar as compra de suco de laranja brasileiro.

As organizações de produtores foram novamente pesquisadas entre os anos de 2007 e 2008. Buscou nestas entrevistas aprofundar os dados referentes as transações no comércio justo. Também foram coletados dados relacionados aos atributos dos custos de transação, de forma a caracterizar os mecanismos híbridos de governança empregados. Uma vez identificada a existência de outros importadores, não entrevistados em 2006 a pesquisa foi estendida e outros importadores foram entrevistados. Dados os períodos diferentes de coleta de dados, os dados fornecidos pelos importadores franceses e belga foram atualizados no ano de 2008. Segue no Quadro 3 a síntese dos atores entrevistados.

QUADRO 3: Atores do comércio justo de suco de laranja entrevistados no Brasil e na Europa

Organizações	Entrevistado	Cargo/função	Data	Questionário*
Organizações de Citricultores				
ACIPAR	Pedro Garcia Simone Pivetta	Presidente Responsável pela ARPLOCAN	16/10/07 07/11/08	1
CEALNOR	Patrícia Ribeiro Rafael Cezimbra	Responsável do comércio justo Coordenador do Programa de Ater Agroecologia	10/09/07 10/12/08	1
COAGROSOL	Fabio Buttareto Patrícia Marques	Responsáveis pelo comércio justo, até 2007 e a partir de 2007, respectivamente	18/10/07 10/10/08	1
ECOCITRUS	Jorge Esween	Presidente	26/09/07 05/11/08	1
Importadores Especializados				
Alter Eco	Nicolas Mounard	Gerente de suporte aos produtores	14/10/07 atualizado em 08/11/08	2
Ethiquable	Antoine Lanthony	Responsável de compras e logística internacional	07/11/07 atualizado em 12/11/08	2
Vitamont	Cedric Isern	Diretor	14/11/07	2
Oxfam Wereldwinkels	Raf Van den Bruel	Responsável da exportação de sucos	08 e 13/11/07 atualizado em 15/11/08	2
Agrofair	Marmix Wolters Alvaro Manzanares	Responsável de compra de frutas frescas Responsável de compra de sucos	05/03/09 09/03/09	2
Empresa Processadora e Exportadora				
Paraná Citrus	Márcia Santin	Gerente Comercial	23/04/2009	3
Atores chaves				
Associação Max Havelaar	Jean-Pierre Doussin	Presidente	04/04/07	-
BSD Brasil	Beat Grüninger	Diretor	15/12/08	-
FLO	Reinaldo R. Darana	Oficial de ligação	23/02/09	-

\* ver questionários 1, 2 e 3 nos apêndices A, B e C, respectivamente.

Fonte: elaborado pela autora

- Etapa 6: análise dos dados

Para analisar os dados, inicialmente foi descrito o setor do comércio justo, segundo os dados secundários coletados. Na sequência, foram caracterizadas as organizações de citricultores e as empresas importadoras, o modo de funcionamento das cadeias de fornecimento formadas e, em seguida, as transações observadas foram mapeadas e analisadas. Os motivos da sua emergência da governança híbrida são abordados, segundo as contribuições de Ménard (1997, 2004) para os estudos da NEI. Na sequência é analisada a importância da troca de informação no controle das incertezas e por último os diferentes mecanismos de coordenação complementares aos contratos observados e suas características.

## 1.6 Esquema Geral do Trabalho

O trabalho está organizado conforme a Figura 1.

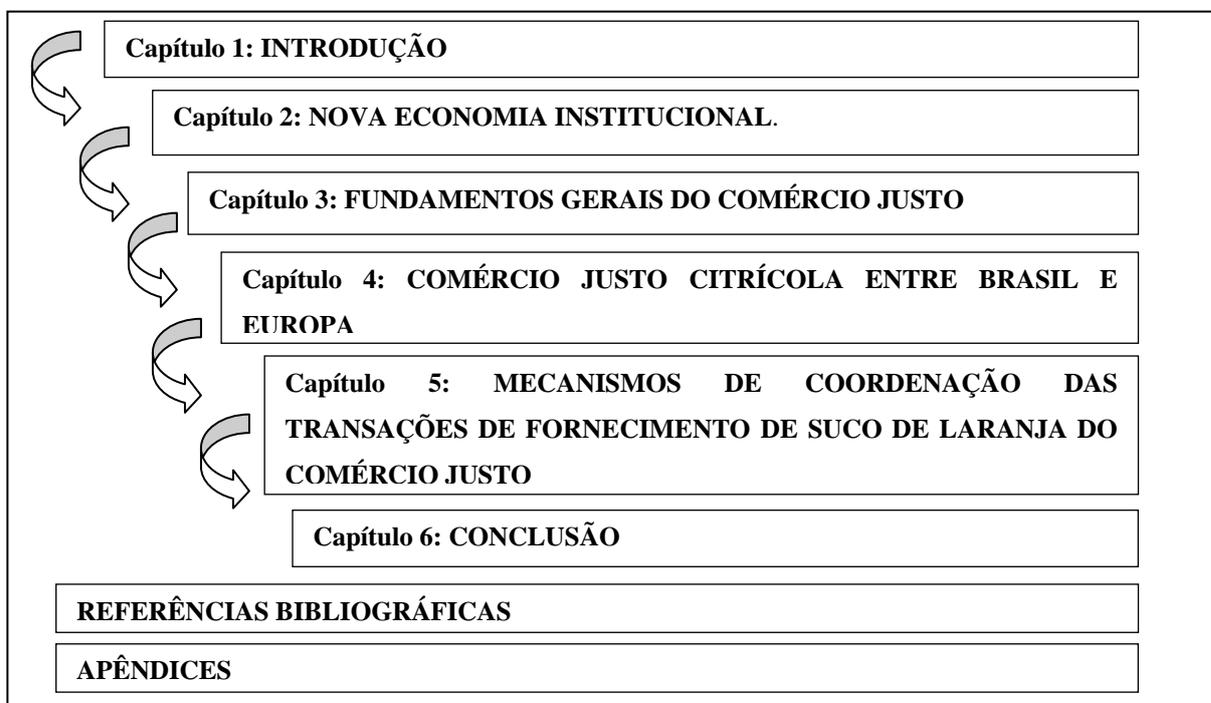


FIGURA 1: Esquema Geral do Trabalho

Fonte: elaborada pela autora

## 2. NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

Neste capítulo é apresentada uma breve noção dos pressupostos da nova economia institucional (NEI) de forma a introduzir as questões relativas ao ambiente institucional, a economia dos custos de transação (ECT) e por fim os mecanismos híbridos de governança. De forma geral, pode-se afirmar que a NEI representa um termo genérico usado para descrever várias abordagens teóricas. Trata-se de uma escola de pensamento, cujo conjunto de idéias apóia-se na importância das instituições e nos custos de transação. Esses custos influenciam as escolhas econômicas individuais e as estruturas das instituições, as quais consomem recursos reais para existirem e serem utilizadas, bem como objetivam a alocação e a garantia dos direitos de propriedade. Em resumo, a distribuição dos direitos de propriedade condiciona os resultados econômicos produzidos por uma sociedade e os custos de transação são responsáveis, em partes, pela forma com que esses direitos de propriedade são alocados e garantidos (AQUINO, 2005).

Os conceitos que dão base a NEI surgiram antes da consolidação do conjunto de teorias citadas. As primeiras contribuições não-ortodoxas ao pensamento econômico que iluminaram os principais caminhos que, posteriormente, geraram o que se conhece hoje como a NEI, ocorreram nos anos de 1930. Entre as principais contribuições, encontram-se os trabalhos de Commons, Knight, Barnard, Hayek, Coase, dentre outros (FARINA et al, 1997).

Commons tem como principal mérito, a sugestão de tornar a transação uma unidade de análise em um momento em que a firma era analisada como uma entidade indivisível (WILLIAMSON e MASTEN, 1999). Knight, por sua vez, foi relevante por distinguir o risco da incerteza e ao considerar que o principal motivo para se entender as organizações econômicas seria o propósito de redução do desperdício. Segundo Knight, o risco é uma condição na qual é possível calcular uma distribuição provável dos resultados, de maneira a poder se assegurar contra a ocorrência desta condição. A incerteza é uma condição na qual uma tal distribuição de probabilidade não existe (NORTH, 2005).

Barnard e Hayek introduziram a questão da adaptação as mudanças do ambiente econômico como o principal problema econômico, de modo e com objetivos bem diferentes (FARINA et al, 1997; WILLIAMSON, 1991). Hayek enfatiza as adaptações

espontâneas para mudar os preços relativos que foram estabelecidos por atores econômicos autônomos no mercado. Barnard por sua vez, focaliza as adaptações intencionais dos tipos “consciente, deliberada e decidida” entre os atores econômicos cooperados em uma hierarquia. Considerações sobre a racionalidade limitada, a importância da organização informal e a abordagem consensual empregadas as relações foram caracterizadas por este último autor (WILLIAMSON e MASTEN, 1999).

Neste período inicial, a firma era vista como a instância na qual uma ou várias transformações tecnológicas eram processadas em um determinado bem ou serviço. Aspectos organizacionais ou de relacionamento com os clientes e os fornecedores eram sumariamente ignorados. A firma podia ser representada como uma função produção, cujas entradas são os vários insumos necessários a produção e as saídas os produtos produzidos por ela (FARINA et al, 1997).

Surgem então os trabalhos de Coase, notadamente, os artigos “*The Nature of the Firm*” (1937), considerado por diversos autores a mais importante contribuição ao desenvolvimento da NEI, e “*The Problem of Social Cost*” (1960) (FARINA et al, 1997; NORTH, 2002; MÉNARD, 2005; ZYLBERSZTAJN, 2005). Coase procurou entender o escopo, a abrangência e os limites de uma firma. Não sendo a firma, portanto, apenas um espaço de produção, mas um espaço para a coordenação das ações dos agentes econômicos.

O método de análise econômica empregado por Coase consiste em caracterizar as diferentes estruturas de coordenação possíveis, assim como os custos e os ganhos gerados. A eficácia dos arranjos alternativos é avaliada por meio dos benefícios gerados por cada um deles. Para tanto, todos os custos devem ser considerados, ou seja, os custos de transação da intervenção pública e os custos das iniciativas privadas. Esta abordagem enfatiza a importância do estudo concreto das soluções empregadas, o que requer um exame caso a caso dos custos e benefícios das diferentes soluções.

Coase centraliza sua análise em duas formas abstratas de coordenação: o mercado e a firma. Estas formas de coordenação concorrem na medida em que possuem a função comum de coordenar a atividade econômica, porém elas coexistem. Para explicar essa coexistência o autor argumenta que os custos de se utilizar um ou outro mecanismo de coordenação diferem, o que explica a utilização de um ou outro. Esses custos têm uma natureza distinta dos custos de produção e são chamados de custos de transação.

Os custos de transação são de duas naturezas. Existem os custos para se descobrir os preços vigentes no mercado e aqueles de negociação e estabelecimento de um

contrato. Assim, uma firma é mais limitada em seu escopo a medida que uma determinada transação é mais custosa de ser gerenciada internamente do que por meio de mecanismos de preços que caracterizam o mercado (WILLIAMSON e MASTEN, 1999).

Segundo Farina et al (1997), os argumentos de Coase se mantiveram a margem da teoria econômica ao longo dos trinta anos que seguiram a sua publicação. Em parte, isso se deve a dificuldade de mensurar os custos de transação. Vários elementos da transação são tácitos, de tal forma que os custos associados não sejam explícitos. Também se deve considerar que o argumento de Coase depende da comparação entre diferentes mecanismos de coordenação, o que é dificilmente observável.

Com o passar do tempo, outros autores passaram a apresentar contribuições que também foram implementadas pelo próprio Coase. Elementos antes considerados exógenos a análise econômica como, os direitos de propriedade, a estrutura organizacional da firma e os mecanismos de governança das transações, passaram a ser incorporados a NEI.

Nos anos 60, novos conceitos e explicações para os fenômenos econômicos emergiram. Especialmente importante foram os avanços no sentido de explicar as transações em que se verifica a assimetria de informações, ou seja, o fato de uma das partes envolvidas na transação possuir informações privadas, não adquiríveis sem custos pela outra parte. Esta linha de pesquisa gerou uma série de teorias que genericamente receberam o nome de teoria dos contratos (FARINA et al, 1997).

Um primeiro esforço foi desempenhado por Arrow no sentido de explicar o fenômeno do risco moral. Este termo aplica-se ao comportamento pós-contratual da parte que possui uma informação privada e pode dela tirar proveito em prejuízo a sua contraparte. Outra contribuição igualmente importante do estudo da assimetria de informações foi o conceito de seleção adversa desenvolvido por Akerloff. O problema focado não mais se refere ao comportamento pós-contratual, mas a adesão ou não a uma determinada transação. As duas abordagens foram desenvolvimentos que impuseram restrições as transações (FARINA et al, 1997).

Um outro ponto importante para o desenvolvimento da NEI foi o pressuposto comportamental de racionalidade individual proposto por Simon. O autor se ocupou de redefinir a racionalidade do agente econômico de modo sistemático, identificando três pontos de apoio, utilizados pela NEI: a racionalidade limitada, a seleção de formas organizacionais e a análise estrutural discreta (FARINA et al, 1997).

O conceito de racionalidade limitada reconhece que embora o ser humano condicione o seu comportamento a razão ele o faz de maneira limitada. Segundo Simon, isto se deve a incapacidade humana de resolver todos os problemas de cálculo, de linguagem e de compreensão cultural (WILLIAMSON, 1994). Este pressuposto é importante uma vez que reconhece que os contratos efetuados para reger uma determinada situação são inevitavelmente incompletos.

No que diz respeito a seleção de formas organizacionais, Simon apresenta dois processos complexos. O primeiro pode ser denominado de seleção por tentativa e erro. Neste caso, considera-se que vários caminhos são testados, as consequências de segui-los são registradas e essa informação é utilizada para orientar as pesquisas futuras. O segundo processo pode ser denominado de seleção por experiência prévia. Sua aplicação se dá em caráter complementar ao primeiro processo de seleção, servindo para economizar os esforços despendidos pelo primeiro. Assume-se que as formas de organização que se mostraram eficientes na situação anterior também se mostrarão eficientes frente a uma nova situação, desde que ambas as situações sejam minimamente semelhantes.

Uma terceira contribuição de Simon foi expressar a metodologia de análise, ou seja, a comparação entre as formas organizacionais com o objetivo de avaliar a sua eficiência. O autor determinou este processo de análise estrutural discreta. Para ele, ao abandonar a teoria de preços como o centro do estudo, a economia e a NEI passavam a lidar com objetos em que a análise marginalista perderia importância frente a comparação de alternativas estruturais discretas.

Um outro avanço importante foi proposto por Alchian e Demsetz, que associaram a questão dos direitos de propriedade a gênese da firma. Farina et al (1997) apontam quatro passos para o entendimento do argumento dos autores. Primeiro, em uma firma é possível captar os ganhos gerados pela organização cooperativa. Esses ganhos cooperativos são resultados do que os autores determinam de *team production*, ou seja, o excesso da produção conjunta sobre a soma do que seria produzido individualmente por cada parte envolvida. Como segundo passo, é apontado que a existência do *team production* impede que se identifique com clareza quanto do rendimento total deve ser atribuído a cada parte.

O terceiro passo decorre do segundo. A produção cooperativa necessita de algum mecanismo que discipline o comportamento dos agentes, como forma de coibir a preguiça dos participantes. Supondo que a adoção de um supervisor preserve o *team*

*production*, a questão que se coloca é como controlar o comportamento do supervisor. Assim, entra o quarto passo do argumento, relacionando a organização econômica aos direitos de propriedade (ALCHIAN e DEMSETZ, 1972).

Apesar de todos esses avanços, a consolidação da NEI exigia contribuições no sentido de atribuir dimensões às transações, utilizando elementos objetivos e observáveis. Neste momento, Williamson procurou identificar a possibilidade de ação oportunista por uma ou mais partes envolvidas na transação e os seus respectivos custos sobre as demais partes. Segundo Ménard (2005), Williamson consegue agrupar diversos elementos em uma estrutura que liga os custos de transação, os arranjos contratuais e as formas de organização, construindo um modelo que constitui o centro das micro-análises da NEI até os dias atuais.

Para melhor compreender os interesses e a atuação da NEI, Joskow (1995) desenvolveu uma pesquisa que enquadra os artigos escritos por pesquisadores das áreas do direito, da sociologia e da economia. A estrutura apresentada pelo autor contempla um foco principal: a organização dos mercados e o desempenho. Além disso, três vertentes complementares são representadas: a organização industrial moderna, as estruturas de governança e o ambiente institucional. As questões centrais de pesquisa englobam a estruturação dos mercados e de suas firmas, assim como o comportamento e o desempenho de seus agentes (fornecedores, consumidores, trabalhadores e intermediários).

Joskow (1995) explica que a vertente da moderna organização industrial abandona a competição perfeita e o monopólio puro. Ela assume a competição como imperfeita, condição mais presente no mundo real, e busca o entendimento dos impactos das mudanças no ambiente institucional nas estruturas e no desempenho dos mercados, assim como no comportamento das firmas. A vertente da moderna organização industrial também analisa as escolhas pela integração vertical e pelos contratos atípicos (formas alternativas de governança ou estruturas de governança híbridas), como uma resposta às imperfeições do mercado e um esforço para o aumento do poder de mercado.

A vertente do ambiente institucional questiona como a regulação governamental afeta o desempenho, a estruturação dos mercados e a tendência dos agentes em reagir às regulamentações. Para tanto, são analisados os impactos da definição, da distribuição e da proteção dos direitos de propriedade, por meio do Estado ou outros meios de regulamentação, no desempenho dos mercados.

A vertente das estruturas de governança busca razões para o surgimento de diversos comportamentos e arranjos organizacionais. As firmas respondem buscando formas

de adaptação ao desafio de economizar os custos de realizar as transações. Segundo Joskow (2004), essa vertente desenvolveu a literatura empírica mais significativa da NEI.

## **2.1 Ambiente Institucional**

No âmbito da análise da NEI, tradicionalmente, as organizações são analisadas a partir de suas capacidades para diminuir os custos de transação. As organizações podem ser entendidas como uma maneira, para os agentes providos de uma racionalidade limitada, de se adaptar as forças institucionais. Como apresentado por North (1990), as organizações são uma resposta a estrutura institucional das sociedades. Esta visão genérica do papel das organizações permite colocar em evidência um primeiro aspecto da ligação entre a instituição e a organização: as organizações e suas características não podem ser compreendidas independentemente do âmbito institucional sobre o qual elas estão inscritas.

Para distinguir de forma simples as noções de organização e de instituição, North (1990) propõe uma analogia esportiva. As instituições são as regras do jogo e as organizações são os jogadores. A finalidade das regras é definir a maneira de como se jogar. O objetivo do time (jogadores), no contexto das regras, é ganhar o jogo. Para tanto, são combinadas habilidades, estratégias e coordenação.

As instituições fornecem um plano de base que influencia a forma como as ações econômicas são tomadas. Elas podem ser formais, como as regras, ou informais, como as convenções e os códigos de conduta. As instituições podem ser criadas, como é o caso das Constituições, ou podem evoluir com o passar do tempo. Elas são compostas por uma associação de regras e de organizações (NORTH, 1990).

Ménard (1995) sugere que as instituições se manifestam por meio de um longo processo histórico determinado por regras estáveis, abstratas e impessoais, que são cristalizadas na tradição, nos costumes ou nas leis. Elas existem para executar e reforçar os padrões de comportamento que governam os relacionamentos entre grupos socialmente separados.

North (1990) define três grandes categorias de instituição: as instituições políticas, as econômicas e as sociais. Segundo este autor as regras do jogo econômico:

“são compostas de uma estrutura política que designa a forma como nos desenvolvemos e agregamos as escolhas políticas, de uma estrutura de direito de propriedade que define as motivações econômicas formais, de uma estrutura social – as normas e as convenções – que definem os estímulos informais na economia”.

Assim, o principal papel das instituições na sociedade é reduzir a incerteza por meio do estabelecimento de uma estrutura estável para a interação humana. A organização é um arranjo institucional projetado para tornar possível a coordenação consciente e deliberada das atividades dentro de uma fronteira identificada. Os membros, associados em uma base regular de acordos implícitos e explícitos, comprometem-se em uma ação coletiva com a finalidade de criar ou alocar recursos e capacidades por meio da combinação de comando e cooperação (MÉNARD, 1995).

North (1990) assinala a existência de uma diversidade de organizações no ambiente institucional. Assim, a análise do ambiente institucional deve considerar não somente as organizações produtivas (as firmas) mas também, os sindicatos, os grupos políticos etc. Como citado por North (2005), as organizações são definidas como grupos de indivíduos que possuem objetivos em comum. As firmas, os sindicatos e as cooperativas são exemplos de organizações econômicas. As organizações políticas podem ser ilustradas pelos partidos políticos, pelo Senado e pelas agências de regulação. Os grupos religiosos e os clubes são exemplos de organizações sociais e as escolas e universidades são organizações educacionais.

Estando inseridas em um ambiente institucional, as organizações apresentam diversas possibilidades de comportamento frente as instituições. Elas podem, em função de seus objetivos e valores, se ajustarem as instituições ou tentar modificá-las (NORTH, 1990). O ajustamento as instituições pode apresentar duas formas: a organização pode se ajustar as regras do jogo existentes ou contorná-las. A possibilidade de contornar as regras é ligada, em partes, a possibilidade de interpretar as regras formais e informais em razão de suas incompletudes. Esta incompletude provêm não apenas de uma situação de informação imperfeita mas também, da racionalidade limitada dos agentes. A modificação das regras do jogo pode ser feita, por exemplo, pela firma ou por organizações intermediárias como, os sindicatos, as associações e os grupos profissionais que exercem uma atividade de *lobbying* sobre os tomadores de decisões políticas ou sobre organizações políticas (CHABAUD, PARTHENAY e PEREZ, 2005).

A teoria das instituições é construída com base na do comportamento humano e na dos custos de transação. A combinação dessas teorias permite entender por que as

instituições existem e qual é o seu papel no funcionamento da sociedade. Adicionando a teoria da produção pode-se analisar o papel das instituições no desempenho da economia (NORTH, 1990).

Vale aqui estabelecer a distinção entre os termos ambiente institucional e arranjos institucionais desenvolvida por North (1990). O ambiente institucional foca as regras do jogo, as regras políticas, sociais e legais que delimitam e dão suporte a atividade transacional dos atores. Os arranjos institucionais focalizam os modos de utilização dessas regras pelos atores ou, mais precisamente, as formas de organização das transações no âmbito dessas regras.

Essa distinção induziu progressivamente duas vertentes do programa de pesquisa neo-institucional. A primeira vertente explora a natureza e o papel das instituições ressaltando a dimensão histórica. Nesta lógica, os conceitos de *enforceability* (*ex-ante*) e *enforcement* (*ex-post*) têm um papel chave: um ambiente institucional não se caracteriza apenas pela produção de regras e/ou normas; ela também é responsável pela produção de dispositivos destinados a aplicação dessas regras.

A segunda vertente é de natureza mais microeconômica. Ela repousa sobre o estudo das formas de organização das transações, das arbitragens entre elas e de sua eficácia comparada. O conceito de contrato incompleto representa aqui um papel essencial, ao menos, por duas razões distintas. Primeiro, a idéia de que os contratos desempenham um papel estruturador na organização das transações, permite traduzir de forma precisa a dimensão relacional inerente ao próprio conceito de transação. Segundo, a idéia de que praticamente todos os contratos são incompletos naturalmente gera a exigência de uma análise aprofundada dos dispositivos de coordenação complementares aos acordos contratuais.

Do ponto de vista da análise da coordenação dos arranjos institucionais, Brousseau (2001) enfatiza a importância de analisar como as instituições criam os instrumentos que favoreçam a coordenação inter-individual. Inicialmente, as instituições hostilizam seu poder regularizador para garantir as bases de coordenação fundadas sobre as trocas voluntárias. O objetivo é evitar que os indivíduos utilizem outros meios (notadamente a violência) para acessar os recursos desejados e garantir a confiança mínima sem a qual as trocas não seriam possíveis. É neste âmbito que as instituições delimitam precisamente os direitos de propriedade e participam da defesa da sua integridade, garantindo o valor da moeda, controlando aqueles que a emitem e tornando executáveis os compromissos privados.

Em seguida, as instituições irão definir as regras que vão facilitar a coordenação entre os agentes. A edição dessas regras por uma instituição é uma das modalidades do aparecimento das convenções. Por último, as instituições irão desenvolver os dispositivos que irão controlar a coordenação dos agentes. O sistema judiciário que é utilizado para garantir a execução dos compromissos privados pode ser utilizado como mecanismo de arbitragem quando existem desacordos sobre a interpretação de um compromisso. Os agentes vão se apoiar nos dispositivos institucionais para desenvolver outros mais adaptados as suas necessidades. Sem estes, a coordenação seria impossível ou muito custosa. Vale remarcar que o que é intitulado como arranjo institucional por North (1990) gerou toda uma literatura mais recente que aborda as estruturas de governança (WILLIAMSON, 1996).

Brousseau (2000) enfatiza a existência de estudos que evidenciam a existência de uma ordem privada, denominada por ele como instituições privadas e/ou especializadas. Elas são fundadas sobre o princípio de adesão voluntária em função da divisão de um certo número de características em comum. Os indivíduos escolhem aderir ou não as instituições privadas porque elas vão lhes permitir de gerir os problemas de definição dos direitos de propriedade ou de cooperação que eles dividem com outros indivíduos. Na prática, as instituições privadas correspondem aos processos de auto-regulamentação, união de indústrias, associações profissionais ou inter-profissionais etc, que procuram implementar regras coletivas (BROUSSEAU, FARES e RAYNAUD, 2004).

Como assinalado por North (1990), os problemas de coordenação são resolvidos simultaneamente no nível individual (ou bilateral) e coletivo. O interesse da resolução inter-individual é que ela permite uma adaptação mais precisa das soluções as especificidades da transação ou da situação. Por outro lado, ela é custosa uma vez que as partes devem consagrar recursos para negociar, gerenciar e tornar executável os acordos. As instituições permitem socializar e beneficiar da economia de escala, da experiência e da envergadura referindo-se a estes contratos. Em contrapartida, elas constituem soluções que não são exatamente adaptadas as especificidades de cada transação gerando custos de má adaptação. As instituições privadas permitem uma arbitragem entre esses dois extremos (BROUSSEAU e FARES, 2000). Elas são mais especializadas que as instituições públicas da sociedade e mais coletivas que as estruturas de governança bilaterais.

Pode-se considerar que as instituições privadas buscam desenvolver as regras necessárias para resolver os problemas de coordenação em um nível intermediário entre as instituições públicas e a estrutura de governança. Elas são complementares a esses modos de

coordenação e são substituídas desde que uma dimensão da solução de coordenação possa ser implementada pelas instituições públicas ou pelos contratos.

Segundo um estudo preliminar de Brousseau, Fares e Raynaud (2004), vários exemplos de modos intermediários de coordenação tem sido documentados nos países desenvolvidos. Os estudos sobre as empresas agroalimentares fornecem diversas evidências sobre a existência de dispositivos de coordenação que podem ser considerados como instituições privadas. Muitos mecanismos de governança intermediários são frequentes em redes de empresas. Em muitas cadeias produtivas francesas as organizações inter-profissionais desenvolvem regras visando coordenar as trocas inter-empresas. Tipicamente, essas organizações inter-profissionais agrupam representantes dos produtores rurais, as empresas de fornecimento e de transformação, assim como diversas outras partes interessadas na negociação de acordos coletivos. Esses acordos abrangem, em particular, a definição dos padrões de qualidade e, mais especificamente, o sistema de controle da qualidade e a definição das regras de preço – incluindo os esquemas de incentivo. Eles são diferentes das leis que enfatizam os níveis mínimos de qualidade e dos contratos bilaterais que especificam precisamente os padrões de qualidade, os preços dos produtos e os serviços a serem trocados.

Brousseau (2000) aborda como o desenvolvimento de mercados eletrônicos e de transações *on-line* em redes digitais está ligado a um conjunto de formas de comunicação e de regras de transação em comuns observados em situações diversas e em diferentes indústrias. Neste caso, nenhuma instituição pública e nem contratos bilaterais desenvolvem as regras em comum que visam coordenar as trocas *on-line*. No entanto, as trocas seguem um padrão, que é estabelecido pelas instituições privadas.

Segundo o autor, existe uma extensa literatura aplicada as transações organizacionais na qual o ambiente institucional é fraco ou ausente. Quando os direitos de propriedades são incompletos, quando o Estado é fraco ou incapaz de fazer as leis de reforço e incentivos ou quanto as transações ocorrem além das fronteiras territoriais das organizações envolvidas, não existindo uma ordem trans-territorial, empreendedores e comerciantes desenvolvem os dispositivos para permitir a transação. Greif (1992), por exemplo, estuda as relações comerciais ocorridas durante a Revolução Industrial (entre os séculos XVIII e XIX). Ele também estuda os mecanismos usados por comunidades de comerciantes que desenvolvem contratos reforçados quando o Estado não projeta e nem reforça a existência de um sistema de direito de propriedade. A organização de sistemas de transação frequentemente

caracterizados pelo fraco ambiente institucional causado por uma legislação incompleta, pela ineficiência burocrática e pela corrupção, é também documentada (GREIF, 2004).

Brousseau, Fares e Raynaud (2004), de forma preliminar, identificam duas características das instituições privadas. Primeiro, a maioria dos artigos que abordam o assunto apontam para a congruência entre as instituições privadas e a existência de comunidades. As instituições privadas estão ligadas a pré-existência de comunidades, como os grupos éticos e religiosos, ou as comunidades organizadas, como os guias comerciais e as profissões. Segundo, existe uma adesão voluntária no sentido que o reforço de ordem privada não é imposto pelo poder e nem pela força. Os indivíduos sustentam as instituições privadas porque estas vem de encontro com seus interesses pessoais.

As instituições privadas seguem uma lógica híbrida. Ela não é extraída de constrangimentos como as instituições públicas o fazem. Uma vez estabelecida, ele impõe uma ordem coletiva, mas os agentes aceitam esta ordem voluntariamente. A ordem resultante não é inteiramente negociada como nos contratos, ela resulta de um compromisso, no qual os agentes aceitam reforçar um conjunto de regras coletivas que não são inteiramente negociadas entre eles.

Assim como as instituições públicas e os contratos, as instituições privadas apresentam duas funções: criar regras e gerenciar seu reforço. Ela resulta de acordos coletivos entre os grupos de atores que aprovam a implementação de um conjunto de regras criadas para facilitar a coordenação. Essas regras podem ser de diferente natureza. Elas podem incluir a proposição de ferramentas de interação (as linguagens e nomenclaturas, os sistemas de mensuração, os padrões técnicos etc), a criação do caminho para ligar os atores (os sistemas de informação), o direcionamento do comportamento das partes em certas circunstâncias e/ou o fornecimento de uma solução para facilitar o estabelecimento de acordos inter-individuais (BROUSSEAU e BESSY, 2005).

Para reforçar as regras, as instituições privadas criam os mecanismos de supervisão ou os sistemas de incentivo e punição. Ele também tem a habilidade para gerar alternativas para resolver as disputas entre as partes e reforçar os compromissos e as regras do grupo. Uma supervisão especializada pode ser proposta, assim como a supervisão entre os pares.

## 2.2 Economia dos Custos de Transação: definições básicas e pressupostos comportamentais

A transação é a unidade base de análise da economia dos custos de transação (ECT). Williamson (1985) a define como a transferência de um bem ou serviço por meio de uma interface tecnologicamente separável. O acento dado a separabilidade no plano técnico designa o fato de diversas modalidades de organização de atividades serem possíveis. Uma visão próxima a esta é dada por Ménard (2003). Ele define a transação como a transferência entre unidades tecnologicamente separáveis de direitos de uso sobre os bens e serviços. A noção de direito de uso é mais genérica que a de direito de propriedade. Ela considera que a transferência de recursos entre duas unidades pode repousar sobre o direito de uso sem modificar o *status* de propriedade dos recursos.

As relações de troca realizadas para organizar as transações tem custos, chamados de custos de transação. Segundo Coase (1937), os custos de transação correspondem aos custos de busca dos preços adaptados, de negociação e de conclusão de um acordo distinto para cada transação. Segundo Ménard (2003), os custos de transação podem ser definidos como os custos de organizar uma transação ou, mais precisamente, os custos comparativos de planificação, de adaptação e de acompanhamento das transferências de direito associados a uma tarefa, no âmbito de arranjos organizacionais híbridos.

Williamson (1994) considera o problema da organização econômica como um problema de contratualização que pode ser verificado em dois períodos distintos: o período que antecede a assinatura do contrato (*ex-ante*) e aquele que o precede (*ex-post*). Cada um desses períodos tem a origem de custos de transação bem específicos.

Os custos de transação *ex-ante* referem-se aos custos associados a redação, a negociação e a garantia de um acordo. Esse documento pode ser redigido de forma complexa, reconhecendo inúmeras contingências e as adaptações apropriadas ou pode ser um documento incompleto, que é preenchido pouco a pouco de acordo com a emergência das contingências. Os custos de transação *ex-post* tomam diversas formas, que vão dos custos do ajuste das transações expostas aos mercados flutuantes, aos custos de organização e os de funcionamento associados as estruturas de governança que se ocupam do controle e da regularização dos conflitos eventuais entre as partes (WILLIAMSON, 1985).

De forma geral, a teoria de custos de transação desenvolve a idéia de que a transação necessita ser enquadrada por estruturas de governança cujo objetivo é diminuir os riscos contratuais associados a realização das transações. Os riscos contratuais são fontes de custos de transação, que resultam da implicação combinada das características das transações em um contexto no qual a informação é incompleta e assimétrica, sendo os agentes econômicos considerados como potencialmente oportunistas.

As assimetrias de informações correspondem a situação na qual apenas uma parte conhece a totalidade dos custos e dos benefícios dos diferentes planos empregados, ou quando a probabilidade relativa dos diferentes resultados constitui uma informação privada (MILGROM e ROBERTS, 1992). Desta forma, os agentes têm a tendência de explorar de maneira estratégica as informações privadas que eles detêm, gerando o comportamento oportunista.

Segundo Alchian e Demsetz (1972), o oportunismo traduz a vontade dos indivíduos de agir visando seus próprios interesses, enganando eventualmente os outros, de forma voluntária. Ele pode apresentar formas mais aparentes como a mentira, o roubo e a trapaça. No entanto, o oportunismo implica mais frequentemente, formas mais sutis de engano, como a divulgação de informações incompletas ou deformadas (WILLIAMSON, 1985). Segundo o momento em que tal comportamento aparece, os economistas falam de oportunismo pré-contratual (*ex-ante*), uma vez que eles se manifestam durante a negociação preliminar até a realização da transação, e de oportunismo pós-contratual (*ex-post*) que se manifestam durante o desenrolar da transação. O oportunismo *ex ante* e *ex post* são estudados na literatura econômica sob os termos de seleção adversa e risco moral, respectivamente.

Para Williamson (1994), os agentes econômicos são intencionalmente racionais, mas apenas de forma limitada. A racionalidade dos agentes não é perfeita na medida em que eles não dispõem de informações completas sobre o comportamento de seus parceiros e sobre o estado futuro do mundo que é exposto a contingências não quantificáveis. Segundo Simon (1947), a racionalidade limitada se deve a incapacidade de ser totalmente informado, de compreender e de prever as reações dos funcionários, dos fornecedores, dos clientes e dos concorrentes. A racionalidade limitada é a origem dos contratos incompletos. De fato, em um contexto de informação incompleta é impossível de prever e descrever sem ambiguidade todos os eventos que podem interferir uma relação de troca bilateral. Segundo Williamson (1975), a racionalidade limitada é a hipótese cognitiva sobre a qual é fundada a economia dos custos de transação.

### 2.3 Características das Transações: especificidade de ativos, incerteza e frequência

A economia dos custos de transação afirma que existem razões econômicas racionais para se organizar uma transação de uma maneira ou de outra. A grande questão é saber como dividir essas diferentes formas de organizar uma transação, o que requer a identificação e a explicação dos fatores responsáveis pelas diferenciações. Segundo Williamson (1975), as principais dimensões que explicam tais diferenças são a especificidade de ativos, a incerteza e a frequência. A primeira é a mais importante e é ela que distingue a ECT de outros métodos de estudo das organizações econômicas. No entanto, as duas outras dimensões apresentam um papel significativo.

- Especificidade de ativos

A especificidade de ativos é compreendida em um contexto intertemporal. As partes de uma transação devem geralmente fazer uma escolha entre um investimento a caráter especial e um investimento a caráter geral. Na hipótese na qual os contratos são executados como o previsto, o primeiro tipo de investimento permitirá normalmente de reduzir os custos. No entanto, tais investimentos são igualmente arriscados, considerando que os ativos específicos não poderão ser reempregados sem a perda do valor produtivo, em caso de interrupção ou término prematuro dos contratos (WILLIAMSON, 1985).

Assim, os ativos específicos são geradores de renda, mas são igualmente fonte de risco. Esses riscos são o centro da argumentação dos pesquisadores da ECT e são qualificados como riscos contratuais. Eles aparecem em uma relação bilateral quando uma das partes investe em ativos específicos, tornando-se dependente de seu parceiro e exposto a um comportamento oportunista. Consciente de sua posição de força, o ator pode ser levado a preferir ameaças de não respeitar seu compromisso se a repartição da renda não vier a seu favor. Para não perder os seus investimentos, o proprietário dos ativos específicos aceitará uma renegociação *ex-post* do acordo e abandonará uma parte suplementar da remuneração de seu ativo específico. Esta remuneração *ex-post* da divisão da renda (também chamada de quase-renda) em detrimento do proprietário de ativos específicos se chama *hold-up* (KLEIN et al., 1978). Assim, o grau de especificidade de um ativo deve ser analisado de acordo com

dois aspectos: os ganhos gerados e os custos de gestão de uma relação com dependências bilaterais (WILLIAMSON, 1996).

Williamson (1991) distingue seis tipos de especificidades de ativo. A especificidade locacional diz respeito as questões de localização, na qual a proximidade das firmas de uma mesma cadeia produtiva pode gerar economia nos custos de transporte e armazenagem, o que significa retornos específicos a essas unidades produtivas. Isto indica que o valor dos ativos é uma função de sua localização e que os custos de instalação e/ou realocação são elevados. A especificidade de ativos físicos remete a idéia de que, em alguns casos, ferramentas específicas são requeridas para produzir um dado componente/produto. Isto envolve questões relacionadas aos maquinários, as embalagens, entre outros. A especificidade de ativos humanos se refere a toda forma de capital humano específico de uma firma. Isto envolve as competências desenvolvidas, as experiências acumuladas e o aprendizado realizado.

Os ativos dedicados são relativos a um montante de investimento cujo retorno depende de transação com um agente particular e, portanto, relevante individualmente. A especificidade de marca se refere ao capital que se materializa na marca da empresa. O valor dos ativos são superiores quando associados a notoriedade de uma marca para a qual os investimentos específicos foram consentidos: despesas publicitárias, agentes comerciais, marketing associado a promoção de uma marca comercial etc. Por último, tem-se a especificidade temporal na qual o valor de uma transação depende, sobretudo, do tempo em que ela se processa. De uma forma geral, quanto maior for a especificidade temporal de uma transação, maior será a tendência das empresas controlarem tais transações, de maneira a limitar os riscos do não respeito dos prazos.

Williamson (1985) apresenta as três principais condições ligadas as especificidades de ativos: (1) a especificidade de ativos gera investimentos duráveis que são realizados com o apoio de transações particulares, o custo de oportunidade de um investimento é muito mais baixo na alternativa mais vantajosa ou com utilizadores alternativos, no caso do término prematuro da transação; (2) nessas circunstâncias, a identidade específica das partes para uma transação importa fortemente, ou seja, a continuidade da relação é valorizada; (3) por consequência, as garantias contratuais e organizacionais aparecem ao apoio das transações desse tipo.

A hipótese central é que quanto mais cresce o grau de especificidade, mais as partes envolvidas na transação se expõem ao risco de comportamento oportunista. Assim, as

organizações tentarão se prevenir contra o risco escolhendo a forma organizacional mais adequada. Quando os ativos são pouco específicos e existe uma vantagem em termos de custo de produção frente aos concorrentes, a opção pelo mercado se impõe. Ao contrário, quando os investimentos requeridos são fortemente específicos, os custos de transação ligados a necessidade de prevenir o comportamento oportunista como, a complexidade dos contratos requeridos, torna-se grande ao ponto de sobressair sobre as vantagens do mercado em termos de custo de produção. Neste caso, a empresa é impulsionada a integrar seus ativos ao invés de obtê-los no mercado. Quando a especificidade de ativos expõe as partes a riscos de comportamento oportunista que justifiquem a introdução de ações de salvaguarda, mas sem chegar a integração, os atores optam por dispositivos que lhes permite a coordenação, a utilização de ativos em comum e o controle mútuo, mesmo que parcial. Neste caso, a escolha é pelas organizações híbridas.

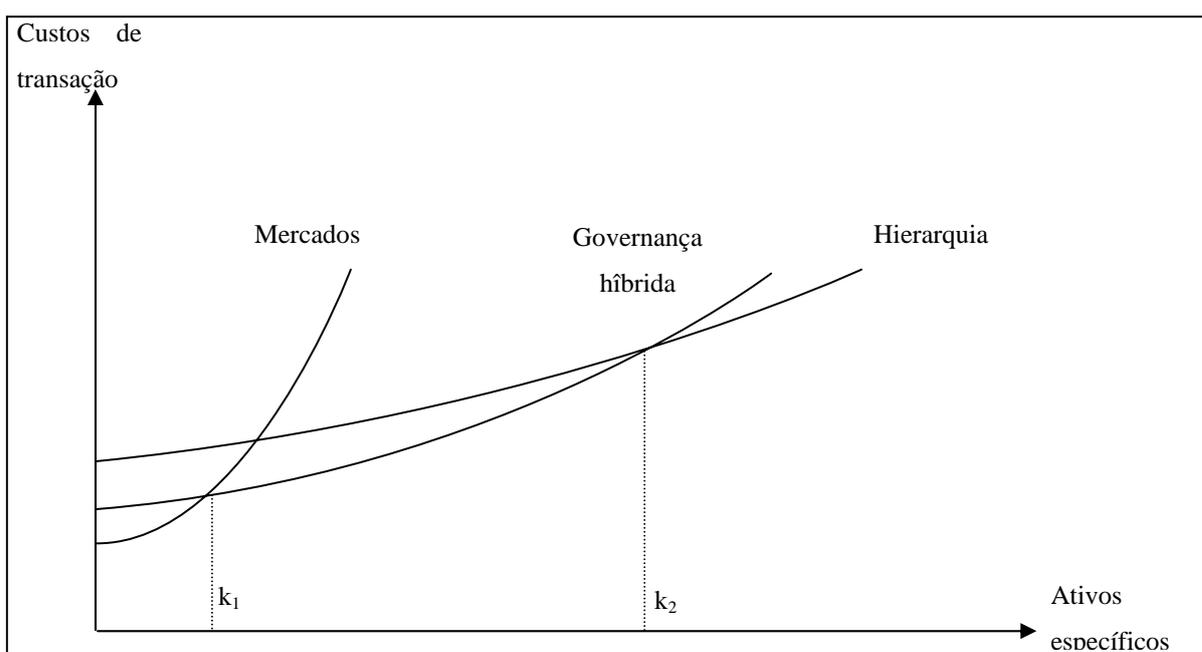


FIGURA 2: Famílias organizacionais

Fonte: WILLIAMSON (1996, p. 108)

Williamson (1996) representa graficamente a relação entre a especificidade de ativos, os custos de transação e as estruturas de governança (Figura 2). Quando os ativos são do tipo genérico ( $k_1 < k_2$ ), os atores dão preferência ao mercado. Quando o grau de especificidade de ativos requerido é elevado ( $k_1 > k_2$ ), tornando os ativos em questão dificilmente utilizáveis por outras transações, a solução de integração é tomada (hierarquia).

Entre os dois casos polares, tem-se a zona na qual prevalece a governança híbrida. Este modo de governança pode ser traduzido em uma coordenação franca quando os ativos são relativamente pouco específicos ou ao contrário, uma coordenação muito forte, pautada, por exemplo, em contratos complexos de longa duração ou de quase integração, quando os investimentos se tornam muito específicos.

- Incerteza

A incerteza em uma transação está associada a impossibilidade de previsão dos acontecimentos futuros, ou seja, ao desconhecimento dos possíveis eventos futuros. O grau de incerteza inerente a uma transação influencia a complexidade da mesma. Assim, as transações que ocorrem em um ambiente certo e previsível são menos complexas do que as transações realizadas em um ambiente mais incerto e, portanto, suscetível a mudanças não previstas.

Como afirmado por Hayek, os problemas interessantes da organização econômica não aparecem que em conjunto com a incerteza. Além disso, essas perturbações não são todas da mesma natureza e podem provir de várias origens (WILLIAMSON, 1985). As incertezas podem ser de caráter comportamental e ambiental. As incertezas comportamentais resultam essencialmente de comportamentos oportunistas dos agentes e causam conflitos de interesse. A incerteza comportamental é, sobretudo, função do grau de informação de cada parceiro e da capacidade de mensurar a qualidade do produto transacionado e de observar os comportamentos e as ações dos demais agentes.

Trata-se de um conceito extremamente ligado a assimetria de informação, inicialmente analisada por Akerlof (1970). Quanto existe a assimetria informacional, ou seja, uma parte envolvida na transação tem mais informações que as demais, os conflitos de interesse tendem a emergir. Dois tipos de problemas são advindos da assimetria de informação: a seleção adversa e o risco moral. O primeiro ocorre quando um lado do mercado não pode observar o tipo ou a qualidade dos bens e serviços colocados a disposição no outro. O segundo ocorre quando um lado do mercado não pode observar a ação do outro.

Neste sentido é colocada em questão a credibilidade dos acordos. A exigência de credibilidade se traduz em uma especificação *ex-ante* a mais precisa possível dos objetivos da transação e das ações das empresas para cada um dos parceiros. Igualmente, gera a instalação *ex-post* de dispositivos de coleta de informações, de controle e sanções dos comportamentos oportunistas (BARZEL, 1982).

A incerteza ambiental é ligada a hipótese de racionalidade limitada e de informação incompleta. Ela traduz o fato de que é impossível conhecer a evolução dos parâmetros ambientais que são importantes na tomada de decisão. Williamson (1994) se refere a perturbação exógena a transação. Segundo o autor, é necessário se interessar sobre a intensidade e a frequência das perturbações a fim de se focalizar sobre os parâmetros pertinentes. As mudanças ocorridas podem mudar e afetar a eficácia de um acordo ou contrato.

De uma forma geral, a incerteza ambiental causa problemas de adaptação dos acordos contratuais e de coordenação evolutiva. Por esse motivo, a maior parte dos contratos possui cláusulas de renegociação ou mecanismos privados e internos de regulamentação dos litígios. Esta é uma forma de evoluir os acordos e os adaptar as novas condições econômicas, sociais e legais sobre as quais ocorrem as transações (DEPRES, 2006). A necessidade de considerar que tudo é, em partes, renegociável e evolutivo, dada as incertezas que se impõem sobre as transações, é uma particularidade da ECT. Neste contexto, os mecanismos de adaptação tornam-se um dos elementos de desempenho das organizações econômicas.

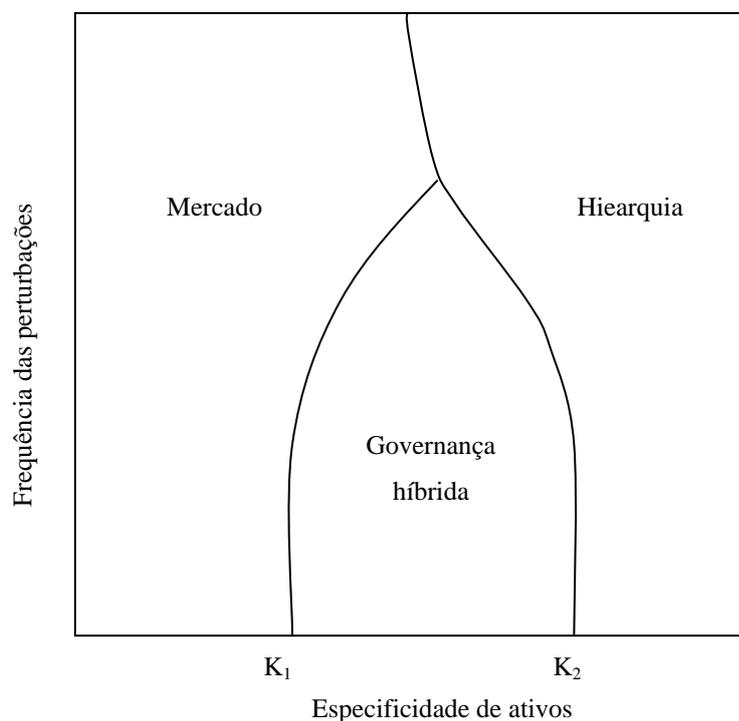


FIGURA 3: Resposta das estruturas de governança às incertezas  
Fonte: Williamson (1991, p. 292)

Segundo Williamson (1991), um nível de incerteza elevado não indica, necessariamente, que as formas de governança cercadas de salvaguardas, como a híbrida, sejam as mais eficientes. Ele afirma que em situação de alto grau de incerteza, as formas hierárquica e de mercado são mais apropriadas do que as híbridas. Em caso de ocorrência de perturbações as adaptações necessárias são mais difíceis de ocorrerem dentro das estruturas de governança híbrida. Isto se deve ao fato das adaptações dependerem do consenso de ambas as partes dependentes bilateralmente, o que pode levar certo tempo para ser concretizada. Em transações via mercado e hierárquicas, os ajustes ocorrem com maior rapidez, visto que as decisões sobre as adaptações necessárias são tomadas unilateralmente e pelo poder de *fiat*, respectivamente (Figura 3).

- Frequência

A frequência da transação diz respeito a regularidade com que ela ocorre. Segundo Williamson (1999), a importância desta variável se manifesta de duas formas: quanto maior a frequência, maior a possibilidade de diluir os custos de adoção de um mecanismo complexo em várias transações; e quanto maior a frequência com que uma mesma transação ocorre maior a possibilidade de construir uma reputação entre os agentes envolvidos na transação.

A frequência das transações também influencia o custo da utilização de uma estrutura de governança. Os custos associados a instalação ou funcionamento de uma estrutura de governança específica são menores quando a frequência das relações é elevada. As transações únicas ou ocasionais não justificam, normalmente, a estruturação de uma forma de governança específica. Williamson (1985) distingue as transações únicas ou ocasionais das recorrentes. Para as transações recorrentes os agentes terão a tendência de instaurar rotinas que permitirão limitar os custos de coordenação. De forma geral, os agentes instalam mecanismos de coordenação alternativos aos mecanismos do mercado para organizar as transações recorrentes que justificam os custos associados a elaboração e instalação desses mecanismos.

## 2.4 Estruturas de Governança

O ponto de partida para a existência de custos de transação é o reconhecimento de que os agentes econômicos são racionais, porém de forma limitada e oportunista. Por oportunismo, entende-se que os indivíduos são considerados fortemente auto-interessados, podendo, se de seu interesse, mentir, trapacear ou quebrar promessas. Do pressuposto de racionalidade limitada deriva a noção de incompletude contratual, ou seja, devido aos limites cognitivos que caracterizam os agentes, não é possível o estabelecimento de contratos que antecipem todas as contingências futuras. Desta forma, as transações diferem umas das outras, o que explica a existência de diferentes estruturas de governança para reger cada transação.

A estrutura de governança deve permitir a boa realização das transações, controlando os possíveis riscos de comportamento oportunista individual e prevendo as modalidades de resolução de conflitos que podem ocorrer durante a execução da transação. Ela é apresentada como tendo a virtude de ordem, que repousa sobre a redução dos conflitos e a realização de ganhos mútuos.

Considerando os três atributos da transação, que são traduzidos em custos mais ou menos elevados (a incerteza da transação, a frequência com que ela se repete e o grau da especificidade dos investimentos requeridos) Williamson (1985) propõe a seguinte relação:

$$CT = f(I, F, EA) \text{ onde,}$$

+ - +

I, F, EA designam, respectivamente, a incerteza, a frequência e a especificidade de ativos. Os sinais + e - indicam o sentido de variação presumido da variável dependente quando os valores das variáveis independentes crescem. A segunda etapa do raciocínio consiste em mostrar que os atores diante de pressões concorrenciais, sejam elas gerada pela existência de produtos substitutos ou de entrantes potenciais, vão escolher entre as diversas formas organizacionais aquela que minimiza seus custos de transação.

Williamson (1985) estabelece que cada estrutura de governança necessita ser governada por um diferente tipo de contrato. A tipologia de contratos estabelecida por ele é baseado no trabalho de Macneil (1978). Segundo este autor, os contratos podem ser definidos, de forma geral, como as relações entre as partes para processar a projeção das trocas futuras. As trocas ocorrem dentro de um ambiente composto pelas transações e pelo comportamento

relacional, que podem variar e evoluir de uma simples e isolada troca a uma relação contratual complexa, sendo identificados pelo autor três tipos principais de contratos: clássico, neoclássico e relacional (MACNEIL, 1985).

A classificação proposta por Macneil traz a tona a possibilidade, explorada por Williamson (1985), de estabelecer um vínculo teórico entre os tipos de contrato e a teoria dos custos de transação. Os contratos clássicos se referem as transações isoladas que não estão ligadas a nenhum efeito intertemporal. As transações são discretas por natureza, ou seja, descontínuas e caracterizadas pela contemporaneidade. O contrato clássico se relaciona diretamente ao conceito de mercado empregado por Williamson. Os ajustes ocorrem apenas e unicamente via mercado, ou seja, nenhum planejamento de longo prazo pode ser introduzido (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Quando se enfoca a atividade produtiva como um complexo de relações contratuais, torna-se necessária a consideração dos aspectos de flexibilidade dos contratos. Em geral, deve-se considerar que os arranjos contratuais fazem face a existência de inevitáveis lacunas, que são causadas pela não identificação *ex-ante* de variáveis que geram a necessidade de realizar modificações nas relações ou pelo surgimento *ex-post* dessa necessidade. Assim, os contratos neoclássicos se caracterizam pelo desejo manifestado de manter o contrato original como referência para a negociação.

Diferentemente dos contratos neoclássicos, os contratos relacionais estão ligados a flexibilidade e a possibilidade de renegociação. Macneil (1978) define o contrato relacional 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. Segundo Zylbersztajn (1995), a literatura sobre as alianças estratégicas, as negociações trabalhistas, os contratos verticais de suprimento entre fornecedores de matéria-prima e as empresas processadoras, estão fortemente centrados no comportamento relacional. De forma geral, os contratos relacionais deixam de lado o esforço para constituir um contrato completo pela busca de um sistema contínuo de negociação.

Baseado no trabalho de Macneil (1978), Williamson (1979) desenvolve um modelo inicial que estabelece os tipos de contratos de cada estrutura de governança (mercado, trilateral, bilateral e unificada), ligando a estrutura dos contratos a economia dos custos de transação (Quadro 4). A governança via mercado é definida pelas leis clássicas de mercado, nas quais os mecanismos de preço sobressaem na definição da transação. As transações são impessoais e não-específicas, sendo os conflitos resolvidos juridicamente. O regime

contratual da governança via mercado é o contrato clássico. A governança trilateral é empregada quando as transações apresentam um alto grau de especificidade de ativos, existindo o desejo de ambas as partes de cumprir os termos do contrato. As eventuais disputas são arbitradas por uma terceira parte, não sendo necessária a disputa legal. A coordenação é um ponto central desta forma de governança, sendo aplicados os contratos neoclássicos.

QUADRO 4: Estrutura de trabalho desenvolvida por Williamson

Frequência	Especificidade de ativos		
	Baixa	Média	Alta
Ocasional	Governança via mercado	Governança trilateral “Contrato neoclássico”	
Recorrente	“Contrato clássico”	Governança bilateral “Contrato relacional”	Governança unificada

Fonte: Williamson (1979)

A governança bilateral é observada quando a especificidade de ativos é elevada e a frequência das transações recorrente. Neste caso, observa-se a presença de dependência bilateral e a necessidade de gerar a reputação entre as partes. Esse tipo de governança também se apóia nos contratos neoclássicos. A última forma de governança é a unificada. Trata-se dos casos de integração vertical, nos quais os ativos são altamente específicos e as transações recorrentes, sendo os contratos de *forbearance* aplicados, ou seja, de subordinação (MÉNARD, 2002).

Uma vez observada as diferentes estruturas de governança, o primeiro esforço da ECT foi de isolar as duas formas extremas, denominadas de: mercado e hierarquia. O mercado é uma estrutura de governança completamente descentralizada na qual a coordenação é espontânea. As decisões relativas a alocação de recursos são tomadas por agentes independentes, autônomos e que reagem principalmente as variações de preço. Segundo Williamson (1991), a governança via mercado é a principal estrutura aplicada as transações não específicas, nas quais a contratualização é ocasional ou recorrente. Neste caso, as interações estratégicas entre os agentes e o oportunismo não são muito importantes. Esta estrutura é associada a contratos de mercado do tipo *spot*, que são contratos de curta duração nos quais as partes são autônomas e podem especificar *ex-ante* de maneira precisa os eventos futuros. Em face de eventuais riscos contratuais, os atores se remetem diretamente as regras existentes e aos tribunais em caso de litígio.

A estrutura de governança hierárquica faz referência as integrações verticais e geralmente centralizadas de empresas que repousam sobre ligações de subordinação entre os agentes. A coordenação dos planos e das ações é assegurada por uma equipe de dirigentes ou pelo chefe da empresa. Williamson (1991) faz referência a governança ou contratualização unificada e a uma organização interna. Trata-se de uma estrutura de governança particularmente adaptada a organização de transações altamente específicas. Ela se caracteriza pelo fraco incentivo individual que é compensado por instrumentos potentes de controle burocrático. Em caso de forte incerteza as firmas são mais eficazes, pois as adaptações podem ser efetuadas de maneira sequencial, sem a necessidade de consultar, completar ou revisar os acordos inter-firmas.

Para melhor explicar as características do mercado e da hierarquia, Williamson (1996) apresenta três fatores não excludentes, como base de comparação. O primeiro está relacionado aos aspectos tecnológicos. O mercado tende a ser mais eficiente que a hierarquia quanto a este aspecto por poder aproveitar mais intensivamente das economias de escala estáticas, das economias de escopo e dos benefícios decorrentes da agregação de demandas não-correlacionadas.

O segundo elemento de comparação é a estrutura de informação. Quando se passa de uma organização via mercado para uma estrutura hierárquica, modifica-se a estrutura de informação, na medida em que informações privativas de cada parte passam a ser comum. Em um contexto de custos de coleta e processamento de informações, o mecanismo de mercado pode se mostrar mais eficiente que a organização hierárquica. A informação normalmente é adquirida de forma descentralizada, sendo que o mercado possibilita sua utilização de modo imediato, sem que seja necessário um fluxo de informações até uma instância decisória central.

O terceiro nível de distinção entre mercado e hierarquia é organizacional, referindo-se a natureza dos contratos que operam em cada estrutura de governança. A ECT, ao reconhecer a transação como uma unidade de análise, compartilha a visão da firma como um complexo de contratos, sendo distinguidos os internos dos externos, o que diferencia a hierarquia de mercado (WILLIAMSON, 1991).

Nesta distinção, existe o *trade-off* entre o incentivo e o controle. As hierarquias tipicamente apresentam incentivos tênues as ações desejadas, uma vez que as modificações no esforço despendido têm pouco ou nenhum efeito imediato na remuneração. Por outro lado, o uso desses incentivos tênues se justifica por promoverem o comportamento cooperativo e pelo

fato dos controles internos amenizarem os efeitos negativos da falta de incentivos fortes. O mercado apresenta incentivos fortes, dados pela elevada associação entre o esforço e a remuneração. No entanto, pouco controle é imposto sobre as transações.

Os contratos internos e externos distinguem-se em essência, o que garante o maior controle por parte da estrutura hierárquica. A manutenção dos direitos residuais de controle permite ao proprietário o exercício de um poder de *fiat*, de tal modo que a maior parte das discussões contratuais sejam resolvidas internamente, sem o uso de instâncias judiciais. Essa distinção garante um controle das transações mais efetivo por parte da hierarquia.

A outra avaliação da eficiência de uma forma organizacional depende de quão apta ela se mostra para reagir as mudanças e aos distúrbios que continuamente surgem entre os agentes, ou seja, a capacidade de se adaptar. As características que distinguem cada estrutura de governança são os elementos que permitem avaliar essa eficiência relativa de adaptação.

Com o propósito de revelar a importância da especificidade de ativos em um contexto de custos de transação, Williamson (1991) propõe separar as adaptações em duas espécies: autônomas e cooperativa. A primeira refere-se ao caso em que os preços são suficientes enquanto parâmetro de escolha. Neste caso, a reação autônoma é mais eficiente por ser mais rápida e vinculada a fonte de perturbação.

A adaptação cooperativa refere-se ao caso em que há uma dependência bilateral entre as partes de tal modo que é necessário um mecanismo que induza a cooperação, coordenando as ações dos agentes no sentido de promover uma solução cooperativa ao processo de adaptação. Neste caso, cada parte, ao buscar o seu próprio interesse, toma ações que apenas raramente conduzem a maximização conjunta dos lucros.

Sendo os problemas de adaptação os principais componentes dos custos de transação *ex-post*, uma resposta imediata a uma necessidade de adaptação traduz-se em ineficiência por apresentar mais custos de transação. Neste ponto, havendo a especificidade de ativos uma dependência bilateral emergirá, causando a necessidade de uma adaptação do tipo cooperativa. Em sua ausência, a adaptação autônoma é requerida.

O mercado, por apresentar os incentivos de alto poder e utilizar as informações de modo imediato e com menos custos, mostra-se mais eficiente para implementar as adaptações autônomas. Por outro lado, a hierarquia mostra-se mais adequada para introduzir as adaptações cooperativas, na medida em que a apresentação de incentivos tênues e de

controle sobre as transações promove o comportamento cooperativo. Em suma, conforme a dimensão de uma transação, mais precisamente, a especificidade dos ativos envolvidos, o incentivo ou controle será mais ou menos importante. Isso ocorre porque as adaptações requeridas por cada uma das transações são diferentes, demandando características distintas das estruturas de governança.

Com relação a governança híbrida, Williamson (1996) destaca que ela apresenta propriedades distintas de mercado e hierarquia, por ser especializada em lidar com a dependência bilateral, sem ir tão longe quanto a hierarquia. Quando comparada com o mercado, a governança híbrida sacrifica os incentivos em favor de uma coordenação superior entre as partes. Quando comparada a hierarquia, ela sacrifica a cooperatividade em favor de maior intensidade de incentivos.

Desta forma, as transações cujas adaptações aos distúrbios não são nem predominantemente autônomas nem cooperada, mas que requerem uma mistura dessas duas formas de adaptação, são candidatas a serem organizações governadas de forma híbrida. Isso equivale a um intervalo intermediário de especificidade de ativos, não tão elevado como no caso da hierarquia e nem tão baixo como no caso dos mercados.

No que diz respeito a coordenação, a governança híbrida envolve mais formas de planejamento e de decisões administrativas, tanto dentro das firmas como entre as firmas envolvidas. Características específicas são desenvolvidas para manter as relações de longo prazo entre as partes, enquanto elas garantem uma coordenação eficiente e uma participação aceitável na renda gerada (MÉNARD, 1996).

O modo de adaptação da governança híbrida é o meio termo entre o mercado e a hierarquia, operando eficientemente tanto na adaptação autônoma, comum nos mercados, como na cooperativa, comum na hierarquia. No entanto, a adaptação não ocorre tão bem quanto nos mercados ou quanto nas hierarquias (WILLIAMSON, 1996; MÉNARD, 1997). Assim, a governança híbrida pode ser caracterizada da seguinte forma: incentivos semi-forte, um grau intermediário de aparatos administrativos, adaptações semi-fortes de ambos os tipos (autônoma e cooperativa) e funcionamento em um regime semi-legalista de contratos: os contratos neoclássicos (WILLIAMSON, 1996).

Como resumido no Quadro 5, o mercado combina incentivos fortes e controles administrativos reduzidos. Os conflitos são regularizados diante de tribunais. Esse conjunto de atributos se traduz em uma forte autonomia de adaptação. As hierarquias se caracterizam por incentivos fracos, fortes meios de controle administrativos e por estruturas de governança

privadas que visam regularizar os conflitos internamente. O conjunto se traduz em uma capacidade de adaptação cooperativa. As formas híbridas se encontram num ponto intermediário entre o mercado e a hierarquia, apresentando incentivos e controles semi-fortes.

QUADRO 5: Distinção dos atributos das estruturas de governança de mercado, híbrida e hierárquica

Atributos	Estrutura de Governança		
	Mercado	Híbrida	Hierarquia
Instrumentos			
Intensidade dos incentivos	++	+	0
Controles administrativos	0	+	++
Atributos de desempenho			
Adaptação A (autônoma)	++	+	0
Adaptação C (cooperada)	0	+	++
Contratos	0	+	++

Legenda: ++ forte, + semi-forte, 0 fraca

Fonte: WILLIAMSON (1991)

## 2.5 Governança Híbrida

A governança híbrida abrange uma diversidade de arranjos como os contratos de longo prazo, os acordos inter-empresas, as alianças, os acordos de licença de fabricação, as franquias ou marcas, os canais de distribuição e de suprimento, as redes, dentre outros. A identificação das diferentes formas de governança híbrida foi estabelecida progressivamente. Blois (1972), referindo-se a Pensore, confirma a existência das formas denominadas de “quase integração vertical”. Essa forma é descrita como uma relação entre os fornecedores e os consumidores, na qual o fornecedor tem uma proporção do total de seus negócios dependente de um consumidor particular.

Richardson (1972) evoca os “arranjos cooperativos” e Macneil (1975) foca os “contratos relacionais”, supramencionados. O estudo desenvolvido por Klein, Crawford e Alchian (1978) parte do princípio de que quando um investimento específico é realizado e a renda é gerada, a possibilidade de comportamento oportunista é elevada. Seguindo a estrutura de trabalho proposto por Coase, esse problema pode ser resolvido de duas maneiras: pela integração vertical ou pelos contratos (governança híbrida). Os contratos de longo prazo utilizados como uma alternativa a integração vertical assumem duas formas: (1) uma garantia

contratual explícita legalmente reforçada pelo governo ou outras instituições, ou (2) uma garantia contratual implícita reforçada pelo mecanismo de mercado no qual uma das partes pode se retirar de um negócio futuro se o comportamento oportunista ocorrer. Segundo os autores, o reforço pelo mecanismo de mercado é sem dúvida o melhor elemento alternativo dos contratos frente a integração vertical.

A partir da metade dos anos 80, os estudos sobre as diferentes estruturas de governança híbrida foram intensificados. O trabalho empírico pioneiro de Eccles (1981) mostra como as redes de sub-contratação usam esses mecanismos de governança que diferem do mercado e da hierarquia. Embora os contratos sejam de curto prazo e geralmente relacionados a projetos específicos, a relação contratual é durável, sendo observado que o contratante frequentemente recontrata os mesmos parceiros. Na maior parte dos casos, as relações ocorrem há mais de cinco anos e em um dos casos estudados, há mais de trinta e sete anos, o que o autor qualificou como relações do tipo “quase empresas” (*quasi firms*). Mariti e Smiley (1983) estudam as “*joint ventures*”, Miles e Snow (1986) mencionam as “redes dinâmicas” e Bradach e Eccles (1989) identificam uma forma que, segundo eles, foi largamente ignorada pela literatura: a “forma plural” (*plural form*).

Ménard (2004) declara que muitas expressões são usadas para descrever um conceito similar. Ao desenvolver um *survey* sobre os trabalhos que abordam a governança híbrida nas últimas décadas, ele observou a existência de uma diversidade de arranjos organizacionais. Eles são considerados como estruturas de governança híbrida por apresentarem uma coordenação significativa entre as unidades que são juridicamente autônomas, ao mesmo tempo em que guardam os direitos de propriedade distintos. A governança híbrida agrupa atores econômicos que vão estruturar, ao menos, uma parte de suas transações recorrendo a mecanismos de governança diferentes dos sistemas de preço (observado no mercado) e utilizar recursos em comum sem, no entanto, unificar os direitos de propriedade (como observado na hierarquia).

Entre as diversas formas de governança híbrida identificadas têm-se: as franquias, as cooperativas, as parcerias, as marcas coletivas, as alianças, as redes etc. Neste trabalho são focadas aquelas que se relacionam a uma relação vertical entre compradores e vendedores. Essas relações incluem um simples arranjo de fornecimento, os sub-contratos, a semi-integração, a semi-integração vertical, a integração semi-oblíqua, as parcerias, entre outras. Alguns estudos sobre estas estruturas de governança híbrida são apresentados a seguir.

Os sub-contratos ou arranjos de fornecimento são contratos que envolvem a venda de *output* de uma empresa a outra. Eles são caracterizados como acordos contratuais para o fornecimento de um tipo particular ou uma linha de produtos e serviços durante um período específico de tempo. Essas relações não incluem o simples fornecimento de matéria-prima, uma vez que não existe a constituição de uma relação. As relações firmes de sub-contratação são estudadas por Monteverde e Teece (1982), sendo empregado o termo semi-integração. Os autores definem a semi-integração como a posse (ou o pagamento) de uma empresa a jusante pelas ferramentas especializadas que são usadas pelo fornecedor na fabricação dos componentes. Esta definição não corresponde aquela empregada por Blois (1972). Segundo este autor, a semi-integração não implica a posse dos recursos, ela concerne as relações entre o fornecedor e o comprador que constituem uma relação de dependência.

Embora essas pesquisas sejam limitadas a um tipo específico de sub-contratação, que é bem próximo a integração vertical, eles levaram os pesquisadores a realizarem algumas considerações iniciais sobre a natureza das relações. A extensão da cooperação e das ações conjuntas, assim como o modo de resolução de conflitos, a duração dos contratos e sua formalização, também começam a ser considerados.

As parcerias são frequentemente usadas na literatura de economia. Trata-se de uma definição ampla que inclui a cooperação, as alianças, as *joint ventures*, dentre outras. As parcerias são definidas como relações estratégicas que são estabelecidas entre empresas independente que possuem objetivos compatíveis. Elas buscam benefícios mútuos e existe um elevado nível de interdependência (SPEKMAN e MOHR, 1994). As parcerias podem ser informais e resultar da continuidade de uma relação. Blanchot (1998) distingue as parcerias dos sub-contratos tradicionais. Segundo ele, as relações de sub-contratação introduzem a competição para a obtenção de preços mais baixos, contrariamente do que ocorre em uma parceria.

Segundo Ménard (2003), as parcerias apresentam muitas das características das redes, podendo as ligações entre os parceiros ser mais ou menos formalizadas. Elas são usualmente associadas a vantagem de utilizar uma marca reconhecida e de coordenar os serviços complexos em uma situação na qual os recursos humanos representam um papel importante, podendo ser altamente monitoradas, mas em um sistema de decisão descentralizado.

As *joint ventures* incluem a criação de uma unidade conjunta que é formalmente independente da entidade das duas companhias associadas. As duas (ou mais)

partes da *joint venture* são muitas vezes chamadas de parceiras. No entanto, ela difere das parcerias uma vez que inclui a criação de uma nova unidade compartilhada e contratos complexos (HOUDA, 2002).

Uma particular atenção tem sido dada ao estudo da governança híbrida empregada nas franquias (AZEVEDO e DA SILVA, 2005). As franquias são, por definição, contratos em que uma empresa denominada franqueador concede ao franqueado o direito de usar uma propriedade intelectual, mediante o pagamento de um valor determinado, assim como de taxas anuais de *royalty*. O franqueado aceita aderir aos requerimentos do franqueador em termos do mix de produto, dos procedimentos de produção e de qualidade. Em troca, o franqueador oferece assistência gerencial, treinamento, propaganda, entre outros fatores.

A literatura sobre as franquias é largamente ligada a análise das transações entre o franqueador e os franqueados (AZEVEDO e DA SILVA, 2005). O direito de usar a marca franqueada gera acordos complexos, sendo considerada a garantia da qualidade, a visibilidade dos serviços e/ou produtos e a capacidade de monitorar os franqueados. Os processos padronizados, os padrões de *inputs* e/ou *outputs* e a centralização das funções fazem parte dos fatores abordados pelos estudos. Outro foco de pesquisa é a existência simultânea e durável das lojas próprias e daquelas franqueadas em um mesmo ambiente competitivo (MÉNARD, 2003).

O conceito de cooperação também é recorrente nos estudos sobre a governança híbrida. Trata-se de um modo relacional que envolve os interessados durante um período determinado de tempo. Isto pode ocorrer para a realização de um projeto específico. Segundo Blanchot (1998), a cooperação inclui parceiros que têm finalidades em comum. Contrariamente, Anderson e Narus (1990) não dão importância a existência de finalidades em comum.

Um outro conceito vastamente explorado nos últimos tempos é o de redes de empresas. Trata-se de um termo bastante genérico que aborda diversos arranjos baseados em laços contratuais periódicos entre firmas autônomas. Dois subconjuntos de redes têm sido estudados mais intensivamente. O primeiro é composto pelas cadeias de suprimento desenvolvidas para coordenar as operações de muitas indústrias, como tipicamente observado na indústria agroalimentar. Coordenar as quantidades, a qualidade ou ambas tem sido um ponto relevante dos estudos, assim como a estabilidade dos arranjos. O outro subconjunto estuda os canais de distribuição. A ênfase recai sobre como os parceiros coordenam as

transações para diminuir os custos e agregar o valor por meio da conquista ou desenvolvimento de mercados (MÉNARD, 2002).

As alianças entre as empresas também são estudadas com base na literatura de governança híbrida. Muitas vezes, elas são adotadas para desenvolver ou transferir tecnologias, sendo as práticas contratuais mais padronizadas. O papel do ambiente institucional, particularmente o regime de direitos de propriedade, na escolha entre as formas de alianças tem sido bastante enfatizado. Um exemplo clássico é o caso das companhias aéreas que coordenam seus planos (para facilitar as conexões), os vôos, a manutenção, as reservas, os programas de milhagem e, em muitos casos, as tarifas (MÉNARD, 2002).

Os exemplos de governança híbrida apresentados mostram a diversidade de formas existentes e estudadas. Como apontado por Oliver e Ebers (1998), o aumento no número de estudos sobre as relações inter-firmas e as redes tem contribuído para a construção de uma situação bastante confusa, marcada por uma cacofonia de conceitos heterogêneos, teorias e resultados de pesquisas. No entanto, os diversos trabalhos desenvolvidos por Ménard tentam construir uma estrutura de trabalho que permite entender a natureza e as características dos diferentes tipos de governança híbrida.

### 2.5.1 Características recorrentes governança híbrida

Ménard (2004) intensifica a pesquisa sobre os diferentes casos de governança híbrida estudados empiricamente e identifica três características recorrentes: a utilização de recursos em comum (*pooled resources*), a contratualização e o ambiente concorrencial. A utilização de recursos em comum ocorre porque, sistematicamente, as organizações governadas de forma híbrida realizam atividades cooperadas baseadas na coordenação inter-empresa. Isto ocorre porque as organizações jurídica e economicamente distintas que constituem a governança híbrida percebem o mercado como inapto para assegurar plenamente a combinação de recursos e de competências necessários, ao mesmo tempo em que a integração em uma empresa unificada representa uma perda muito grande de flexibilidade e incentivos para as partes.

Isto resulta em consequências importantes. As governanças híbridas são constituídas por meio de um processo de seleção de participantes e para que a cooperação seja

construída é necessário efetuar uma planificação dos recursos que serão trocados, o que pode envolver a qualidade, as quantidades, a formação de pessoal e os preços. Assim, a troca de recursos em comum, exige o desenvolvimento de dispositivos que assegurem um fluxo regular de informações entre os parceiros (MÉNARD, 2003).

Ménard (2005) acrescenta que a troca de alguns recursos e a coordenação de algumas decisões para gerar renda, representa a motivação fundamental para a adoção da governança híbrida. No entanto, isto pode também ser uma fonte de conflito, uma vez que distribuir a renda envolve fazer escolhas que muitas vezes pode desestabilizar o arranjo. Por outro lado, a utilização conjunta de recursos não tem senso sem o desenvolvimento de algumas relações contínuas, o que requer a cooperação.

Uma outra característica existente em todas os tipos de governança híbrida é a contratualização. Segundo Ménard (2005), ela se refere aos acordos formais ou informais estabelecidos pelos parceiros para compartilhar os recursos, as atividades etc. O que distingue os contratos da governança híbrida é o fato dele conectar as atividades e os recursos entre parceiros que simultaneamente operam transações desconectadas. O objetivo é assegurar as relações e criar uma reciprocidade contratual. Em todos os tipos de governança híbrida recorre-se aos contratos mais ou menos formais com problemas de redistribuição da renda organizacional e de regulamentação dos litígios.

O aspecto relacional é de grande importância devido as vantagens e aos riscos existentes ao se dividir os recursos entre organizações independentes. Entre as vantagens, pode-se citar o aumento da participação de mercado, a transferência de competência e o acesso a recursos escassos. Com relação ao risco, deve-se considerar a incompletude dos contratos e a possibilidade de comportamento oportunista.

Os contratos observados na governança híbrida apresentam particularidades significativas. Mesmo que eles sejam de curto prazo, tendem a gerar uma relação contratual durável, sendo frequente a existência de contratos automaticamente renováveis. Eles também são em regra gerais incompletos, sendo admitidos ajustamentos e renegociações, normalmente pela inclusão nominativa de pessoas ou instâncias encarregadas das adaptações e da resolução de conflitos. A governança híbrida busca nos contratos uma forma de consolidar a cooperação, propondo um plano de ação que exigirá o desenvolvimento de mecanismos de coordenação complementares (MÉNARD, 1997).

Uma última característica comum na governança híbrida é o ambiente fortemente concorrencial. Inicialmente, deve-se considerar a existência de uma concorrência

interna, uma vez que os parceiros são ao mesmo tempo competidores. Isto pode ocorrer periodicamente, como no caso das sub-contratações; pode fazer parte do dia-a-dia das organizações, como no caso das marcas coletivas; e pode ocorrer a existência de cooperação em certas decisões e concorrência em outras, como observado no caso das alianças.

Além da concorrência interna, existe também a concorrência externa, na qual podem ocorrer confrontos com outros arranjos, incluindo outras estruturas organizacionais governadas de forma híbrida. Assim, verifica-se que a governança híbrida não busca apenas o poder de mercado, é visado antes de tudo, assegurar a sobrevivência em um ambiente fortemente concorrencial. Como resultado, dois riscos são gerados. O primeiro diz respeito ao comportamento oportunista individual e o segundo a possibilidade de que uma organização se transfira de um arranjo a outro (MÉNARD, 2003).

É importante destacar que as regularidades existentes na governança híbrida também são observadas nos mercados e nas hierarquias. No entanto, o ponto de distinção é que essas regularidades são baseadas em um mix de competição e coordenação que subordina o papel desempenhado pelos preços no mercado e pelo comando na hierarquia (MÉNARD, 2005). Como resultado, a governança híbrida depende de mecanismos específicos de governança para sobreviver.

### 2.5.2 Motivos para a emergência da governança híbrida

Antes de estudar os diferentes modos de governança híbrida, é importante discorrer sobre os motivos da sua emergência. Diferentemente de Williamson (1975), os trabalhos de Ménard (2005) não abordam o *trade-off* que governa as escolhas entre o mercado, a governança híbrida e a hierarquia. Seu objetivo é evidenciar as propriedades específicas da governança híbrida enquanto estrutura de governança. Para tanto, dois motivos principais são estudados: os investimentos em dependência mútua e o monitoramento das incertezas.

O primeiro motivo está ligado aos incentivos existentes para que as partes criem uma dependência mútua durável enquanto os direitos de propriedade e de decisões são mantidos distintos. Duas estratégias de investimento podem ser adotadas. Cada parte pode investir em ativos específicos, criando uma rede baseada na complementaridade ou eles

podem associar seus recursos fazendo investimentos em comum para uma parte de suas atividades. Enquanto a primeira estratégia gera formas de governança híbrida relativamente diversas, elas podem variar de contratos a formas fechadas de integração (de acordo com a intensidade e do escopo da complementaridade) a segunda estratégia cria uma dependência mútua significativa.

Como já se sabe, quando investimentos específicos são observados em uma relação esta passa a ser exposta ao comportamento oportunista. Como os contratos são na maior parte do tempo incompletos e não possuem salvaguardas suficientes, formas privadas de governança são desenvolvidas para coordenar e controlar as relações, distanciando-se dos contratos e aproximando-se da quase integração (SAUVÉE, 2002 e MÉNARD, 1996).

Muitos trabalhos sobre o impacto dos investimentos específicos na construção de acordos inter-firma tem sido inspirados do paradigma de análise da integração vertical, sendo dada ênfase ao papel dos investimentos em ativos específicos locacionais, físicos e dedicados. Embora esses ativos específicos permaneçam como fatores não negligenciáveis na compreensão da governança híbrida, uma contribuição significativa da literatura ligada ao tema é a incorporação dos ativos específicos humanos (LOASBY, 1994). Os investimentos em recursos humanos vem da frequente necessidade de um agente centralizador que se responsabiliza pela coordenação das transações.

No caso das franquias, o sucesso depende fortemente da capacidade do franqueador de selecionar e monitorar adequadamente os franqueados (LAFONTAINE e SHAW, 1999). Os ativos específicos humanos também são cruciais em outras formas de governança híbrida, como é o caso dos investimentos em recursos humanos entre as empresas de biotecnologia e a transferência de competências nas redes confrontadas com uma rápida mudança tecnológica (POWELL, 1996). Também se deve considerar que a existência de interdependência de ativos físicos específicos requer um investimento substancial em gestores que irão monitorar o arranjo. Adquirir os conhecimentos específicos inter-firma exige tempo e esforço, o que contribui para a continuidade da relação.

Um outro investimento específico que cria incentivos para a adoção da governança híbrida é o capital baseado nas marcas. Este fator tem sido enfatizado pela literatura de gestão de canais de distribuição. Similarmente, os estudos de marcas coletivas mostram a importância dos dispositivos projetados para garantir a qualidade e impedir o comportamento oportunista. Quando a reputação de uma marca coletiva depende da qualidade dos produtos que é altamente correlacionada com os recursos humanos, treinamentos e redes,

estas competências específicas representam um fator chave (RAYNAUD, SAUVÉE e VALCHESCHINI, 2005).

Assim, a governança híbrida se desenvolve devido as vantagens encontradas pelos atores na divisão de alguns investimentos, aceitando portanto a dependência mútua. A decisão sobre o nível da dependência é condicionada pela capacidade de desenvolver os mecanismos para assegurar os investimentos específicos e para determinar como a renda gerada será dividida.

Assegurar a relação e reduzir o risco de oportunismo envolve ao menos três diferentes dimensões (MÉNARD, 2004). Primeiro, os mecanismos escolhidos para monitorar tais acordos envolvem dificuldades específicas devido ao fato dos atores permanecerem legalmente autônomos e tomarem suas decisões independentes, mesmo quando as relações são quase integradas (ECCLES, 1981). Segundo, a dependência mútua é aceita porque ela gera ganhos. Assim, a governança híbrida desenvolve os mecanismos que podem proteger a renda, preservando ao mesmo tempo a estabilidade do arranjo institucional. Isto é feito *ex ante* por meio da seleção dos participantes e *ex post* por meio da adoção de modos de governança que protegem os atores envolvidos, mesmo que parcialmente, das forças do mercado (GAUCHER, 2002). Terceiro, desenvolver dispositivos adequados para resolver as disputas é um questão central para a estabilidade da governança híbrida (GULATI e SINGH, 1998).

Assim, a governança híbrida existe porque os atores necessitam coordenar as atividades correlacionadas que requerem investimentos interdependentes. Como a propriedade dos investimentos específicos permanece separada, o mais importante é compreender a forma como a governança híbrida é escolhida e a intensidade da sua interdependência, o que pode se traduzir no grau de centralização e na formalização do modo de governança híbrida requerido para coordenar e controlar os parceiros que são legalmente independentes. Assim, quanto maiores os investimentos em dependência mútua, maior o risco de comportamento oportunista e, por consequência, mais fortes são as formas de controle implementadas (MÉNARD, 2004).

O segundo motivo para a emergência da governança híbrida apontado por Ménard (1996) é proveniente do grau de incerteza que envolve a transação. A teoria dos custos de transação sugere que o grau de incerteza que cerca as transações contribui para dar forma aos arranjos adotados. Na governança híbrida a incerteza impregna as decisões sobre os

recursos trocados e o seu monitoramento. Quanto maior a incerteza, maior o risco de oportunismo e por consequência, mais centralizada a coordenação tende a ser.

Os fatores internos e externos de incerteza entre os atores são relativamente bem definidos. As incertezas internas provem de problemas com os *inputs*, os *outputs* ou o processo de transformação dos produtos. Os problemas com os *inputs* podem vir da não observabilidade dos recursos ou serviços transacionados, como nos sistemas de canais de suprimento; das dificuldades de coordenar os *inputs*, como nas empresas de construção; ou de fornecedores externos não inscritos no arranjo.

As incertezas provenientes de problemas com os *outputs* podem ser resultantes das dificuldades de controle, do mau ajuste as preferências dos consumidores ou da falta de flexibilidade para se adaptar as mudanças por parte da demanda. O processo de transformação pode gerar incerteza uma vez que os recursos trocados também podem ser destinados a outros arranjos organizacionais, tornando o planejamento e o controle incerto. As habilidades humanas e as tecnologias complexas podem ser requeridas, causando a incerteza no processo de transformação.

As incertezas externas estão relacionadas ao ambiente institucional. Elas têm sido mencionadas, mas pouco analisadas. North (1990) insiste sobre a importância das regras do jogo para entender como os atores jogam. Williamson (1991) sugere como as mudanças nos parâmetros do ambiente institucional podem gerar mudanças nas estruturas de governança. Ménard (2005) ressalta que para entender as escolhas e as governanças híbridas é necessário saber se as incertezas são consequentes ou não. Uma vez confrontados com as incertezas consequentes, a governança híbrida pode gerar adaptações para obter ajustamentos flexíveis, desenvolver controles para reduzir as discrepâncias entre os *inputs*, os *outputs* ou a qualidade no processo e empregar sistemas de salvaguarda para impedir o comportamento oportunista que as incertezas tornam difíceis de serem detectados. A intensidade das adaptações, dos controles e das salvaguardas necessárias fornece um bom indicador do grau da centralidade na governança híbrida.

Em resumo, a governança híbrida se desenvolve quando os investimentos específicos podem ser divididos entre os atores sem deixar a vantagem da autonomia e quando as incertezas são consequências o bastante ao ponto de gerar uma cooperação para atuar em um mercado potencial. Segundo Ménard (2005), é a associação desses dois fatores que importa. Se somente um dos atributos é presente, a governança aproxima-se do mercado. Quando os dois atributos são presentes, a governança tende a ser mais autoritária,

aproximando-se da hierarquia. Consequentemente, é a combinação de oportunismo ou risco de oportunismo e da má coordenação ou o risco de má coordenação que determinam as características da governança híbrida.

### 2.5.3 Contratos e mecanismos de coordenação

A ECT sugere a existência de contratos próprios a governança híbrida, frequentemente chamados de contratos neoclássicos (WILLIAMSON, 1985). Seja  $C$ , o contrato de uma transação;  $p$ , o preço;  $k$ , o grau de especificidade de ativos implicados; e  $s$ , as cláusulas de salvaguarda, observa-se a seguinte relação (WILLIAMSON, 1991 e MÉNARD, 1996):

$$C = C(p, k, s)$$

Considerando as características das transações sobre as quais a governança híbrida tem um vantagem relativa, a teoria prediz que nos contratos neoclássicos o preço tem menos importância que nos contratos clássicos. Por outro lado, a presença de uma forte complementaridade de ativos na governança híbrida confere um papel considerável as cláusulas relativas ao uso em comum desses ativos, valendo destaque para as cláusulas de salvaguarda. No entanto, essas cláusulas são difíceis de serem definidas com precisão e deixam uma grande margem de interpretação, o que deixa espaço para a emergência de mecanismos de adaptação, também chamados de mecanismos de coordenação (MÉNARD, 1997).

Apesar do grande número de trabalhos que ligam os contratos neoclássicos a governança híbrida, alguns autores focalizam os contratos relacionais proposto por Macneil (1978). Brousseau e Codron (1998), por exemplo, descrevem que as relações de longo prazo entre os distribuidores e os importadores são baseadas em contratos relacionais. Isto se deve ao fato da cooperação entre as partes garantir uma maior regularidade na distribuição. Quélin (2002) aborda o efeito da frequência das transações e verifica que ele é ambíguo. A frequência da transação e os distúrbios podem deteriorar a eficiência da governança híbrida, levando as organizações envolvidas a uma forma de governança mais unificada: os contratos relacionais.

Da mesma forma, Williamson (1985) e Ménard (2000) afirmam que quando as especificidades são altas, as transações ocasionais também podem requerer uma governança unificada, contrariamente ao observado no trabalho inicial de Williamson (1979), que mostra que em face de um alto nível de especificidade as transações ocasionais somente se ligam a governança neoclássica.

Independente da denominação dada aos contratos presentes na governança híbrida, para melhor compreendê-los, é necessário partir do princípio que as organizações se comprometem com eles porque esperam obter uma renda sobre os investimentos em ativos específicos e/ou complementares. Apesar de existirem dimensões contratuais que especifiquem algumas regras para distribuir os ganhos, existe também a presença de ativos específicos que geram o oportunismo pós-contratual.

Este problema é profundamente ligado ao arranjo institucional que caracteriza a governança híbrida, ou seja, a combinação de direitos de propriedade legalmente distintos e a impossibilidade de especificar *ex ante* como as reivindicações residuais irão dividir os ativos agrupados e gerenciar o comportamento oportunista. Ménard (2002) sugere que a solução para a divisão dos ganhos está em um mix de regras baseado em componentes observáveis, os contratos, e em componentes não-observáveis, os mecanismos de coordenação.

Com base em numerosos estudos empíricos Ménard (1997) verifica que os diferentes tipos de governança híbrida utilizam os contratos multilaterais. Esses contratos colocam em relações numerosos parceiros que dispõem de ativos específicos e complementares. Esta característica associada a incerteza das transações futuras, enfraquece a variável preço como uma variável de ajuste das relações. Na maior parte dos casos estudados pelo autor, os procedimentos visando a harmonização dos preços são previstos, o que visa reduzir as incertezas e o risco. Esse procedimento indica que a gestão dos ativos específicos tende a predominar nesses contratos (o valor de  $k$  é elevado), enquanto que as cláusulas de salvaguarda se revelam complexas e difíceis de serem operacionalizadas.

Normalmente, os contratos contém requerimentos detalhados. Cláusulas determinando a quantidade e o padrão de qualidade, muitas vezes, complementadas e especificadas por anexos, podem contribuir para tornar o compromisso tanto observável quanto possível. Os contratos tentam padronizar as etapas de produção e/ou de distribuição para facilitar o controle de qualidade. Eles desenvolvem uniformidade como um caminho para reduzir o custo de monitoramento dos parceiros.

Uma vez que a governança híbrida envolve a dependência mútua de ativos, os contratos podem especificar os critérios para selecionar e manter os parceiros. A duração do contrato também fornece os meios para testar a voluntariedade para garantir alguma continuidade na relação. Como consequência, ela não corresponde necessariamente a atual duração da relação, podendo ser de curta ou longa duração, assim como automaticamente renováveis.

Enfim, os contratos da governança híbrida comportam as cláusulas de adaptação e de controle que visam proteger os parceiros do risco de comportamento oportunista. O comportamento oportunista é favorecido pela dependência bilateral inerente das complementaridades dos ativos específicos e pode ser amplificado segundo a frequência e a intensidade das perturbações ambientais. Isto resulta em riscos contratuais elevados, em particular o risco de *hold up* relativo a renda gerada pela governança híbrida (KLEIN et al, 1978).

As cláusulas de adaptação são cruciais e podem ser adotadas para promover uma estrutura que facilite a relação entre os parceiros. Elas são importantes, uma vez que, a transação pode envolver uma fraca especificidade de ativos e/ou uma baixa incerteza ou ainda uma forte especificidade de ativos e/ou alta incerteza (MÉNARD, 2002). Com relação aos preços, vários métodos são implementados, isso parte dos preços fixos (como nas licenças) até os preços internalizados (como nas *joint ventures*). Entretanto, a principal característica com relação a fixação de preços é que em muitos casos eles são dissociados do mercado *spot* e determinados por meio de negociações.

Com relação as cláusulas de adaptação e controle Ménard (1997) ressalta a existência de quatro tipos. Inicialmente, tem-se as cláusulas que prevêm os procedimentos de resolução de conflitos, que podem surgir em caso de perturbações significantes do ambiente. Em seguida, os contratos definem de forma sistemática uma zona de tolerância com relação a certas variáveis-chave, como por exemplo, o preço (margens de flutuação são previstas com relação ao preço fixado *ex ante*, ou com relação a um índice de ajuste de preços) ou a qualidade (margens aceitáveis de variação são definidas, delimitando uma variação da taxa de rejeição considerada tolerável).

Procedimentos de revelação de informação, como as informações a fornecer ou ainda os indicadores sobre os quais os parceiros se comprometem *ex ante*, são também encontrados na governança híbrida. Eles visam garantir uma certa transparência sobre as razões que podem forçar os ajustes não previstos. Enfim, tem-se os procedimentos de

arbitragem destinados a evitar o recurso junto as instâncias externas ao arranjo, como por exemplo os tribunais. As instâncias externas podem ser mais custosas e podem colocar em causa a continuidade das relações entre as partes envolvidas.

As cláusulas de adaptação e controle descritas, podem ter um caráter bastante mecânico, como as cláusulas do tipo “*take-or-pay*” ou elas podem ser de natureza mais “orgânica”, como por exemplo um acordo *ex ante* sobre a composição de uma instância encarregada de resolver os desacordos. Todas estas características contratuais visam instaurar uma coordenação dos parceiros frente as transações em caso de situações nas quais os indicadores de mercado não são suficientes ou são disponíveis tardiamente, assim como quando as parte envolvidas permanecem juridicamente autônomas (MÉNARD, 1997).

Apesar da riqueza e da complexidade das cláusulas relatadas, os contratos da governança híbrida são incompletos. Segundo Ménard (2002), eles são uma ferramenta limitada para a governança híbrida, sendo apenas uma estrutura de trabalho que deve ser complementada por outras modalidades de controle e coordenação, denominadas pelo autor como mecanismos não observáveis.

Segundo Ménard (2004), os mecanismos não observáveis se cristalizam em uma “autoridade”, também chamada de ordem ou governança privada, distinta da relação hierárquica. Na governança hierárquica a “autoridade” constitui o elo central da organização integrada. Ela se caracteriza pela existência de assimetrias não negociáveis ou de um superior que detém o direito de controle e de supervisão. Por esse motivo, a capacidade de comandar é crucial. O superior pode indicar as tarefas de forma arbitrária, ele pode determinar as posições respectivas dos membros, assim como forçar suas ações (dentro dos limites definidos pelo ambiente institucional: direito do trabalho etc). Formalmente, a hierarquia é uma relação de ordem. A capacidade de comandar é apoiada na assimetria dos direitos de propriedade, que permite a hierarquia de operar como seu próprio tribunal de último recurso (WILLIAMSON, 1985).

Essas relações hierárquicas não se adaptam aos mecanismos de coordenação da governança híbrida. Nesta os direitos de propriedades dos parceiros permanecem distintos e não existem instâncias que detêm *a priori* a capacidade de impor as arbitragens requeridas. Deste constato, Ménard (1997) introduz o conceito de “autoridade”, como um modo de pensar na coordenação colocada em operação na governança híbrida. Por “autoridade”, entende-se a delegação por entidades juridicamente distintas de poder de decisão sobre uma sub classe de suas ações.

Uma entidade *I* tem a autoridade sobre a entidade *J* quando *J* consente a transferir *ex ante* a capacidade de decidir a *I* sobre uma classe de ações *A*, mantendo entretanto os direitos de propriedade protegidos dos efeitos desta ação. Segundo Ménard (1997), a autoridade é o ponto central do mecanismo de adaptação da governança híbrida. Sua característica central é a intencionalidade, que requer uma forma explícita de acordo entre os parceiros e a possibilidade de reversão. Esta exigência de consentimento mútuo significa que as escolhas feitas podem sempre ser re-examinadas. Este fator permite explicar, por exemplo, que na governança híbrida os contratos podem ser de curto prazo, mas quase automaticamente renovados; ou de longo prazo com cláusulas delimitando as modalidades de exercício da autoridade (como no caso dos organismos certificadores).

A entidade na qual esta autoridade é cristalizada pode ser mais ou menos formal e apresentar diferentes graus de poder. De um lado do espectro, próximo da governança via mercado, a governança híbrida é baseada na confiança. Neste caso, as decisões são descentralizadas e uma baixa coordenação é implementada por meio da influência mútua e da reciprocidade. A confiança, enquanto modo híbrido de governança, pode manter a coesão e garantir alguma coordenação devido a necessidade de manter contínua a relação. Vale ressaltar que não se trata de uma pura relação informal. A confiança pode operar como uma forma de governança (fraca) porque ela é baseada em arranjos específicos e executados por atores específicos.

Do outro lado do espectro, a governança híbrida é monitorada por uma estrutura formal próxima da firma integrada, chamada de instituição *ad hoc*. Embora as partes permaneçam independentes e possam mesmo competir em um segmento de suas atividades, um significativo subconjunto de decisões é coordenado por uma entidade quase-autônoma, funcionando como um departamento que apresenta alguns dos atributos da hierarquia.

Entre esses casos polares existem formas de autoridade baseadas na influência ou na liderança (*leadership*). A influência, também chamada de rede relacional, aceita uma coordenação mais estreita que a confiança, apresentando regras formais e convenções que enquadram as relações entre os agentes e que restringem o risco de oportunismo. Neste tipo de governança a coordenação funciona como em um clube, no qual o controle sobre os parceiros é baseado na história do arranjo, na complementaridade do conhecimento da competência e na convivência social (POWELL, KOPUT e SLITH-DOERR, 1996). Por último, o arranjo híbrido coordenado por um líder difere da rede relacional, sendo os parceiros mais firmemente monitorados. O *leadership* emerge como um modo de coordenação entre

parceiros que transacionam frequentemente quando uma firma estabelece sua autoridade sobre os seus parceiros. Isto se deve ao fato desta possuir competências específicas ou por ocupar uma posição chave na sequência da transação. Muitas vezes, este tipo de coordenação é observado na indústria farmacêutica, na qual acordos de pesquisa e desenvolvimento entre uma grande empresa e um conjunto de pequenas empresas realizadoras de pesquisa de ponta, dependem frequentemente da capacidade financeira e de decisão da empresa maior.

Ménard (2004) defende que as características presentes na governança híbrida dão suporte a proposição de que as diferentes estruturas de governança híbridas formam uma classe específica de estrutura de governança. Eles combinam contratos e decisões administrativas desenvolvidos para coordenar as relações entre as organizações que podem ganhar com a dependência mútua, mas que necessitam controlar os riscos de oportunismo.

O autor ainda argumenta que a diversidade de estudos empíricos referenciando a governança híbrida dá suporte a idéia de que as decisões dos integrantes para adotar os mecanismos específicos de governança entre os diversos existentes não é uma decisão randômica. Estas escolhas obedecem a lógica dos custos de transação na qual em um ambiente competitivo os arranjos adotados tendem a ser alinhados com as propriedades das transações que eles estão tratando.

A propriedade principal deste processo é o grau de ativos específicos envolvidos. A incerteza reforça este efeito, de forma que os problemas de coordenação se combinam com o risco de oportunismo gerando maior centralização. Assim, o modelo proposto por Williamson (1991), que correlaciona os custos de transação para explorar os *trade-off* entre o mercado, a governança híbrida e a hierarquia, pode ser estendido, proporcionando uma ferramenta para integrar e ordenar as diferentes formas de governança híbrida.

Ménard (1997) afirma que a ECT permite de avançar uma previsão testável sobre a autoridade: quanto mais os ativos implicados na transação serão específicos, mais ela será forte. A presença de um grau elevado de incerteza vem confrontar a tendência. Assim, em um ambiente relativamente estável e com uma especificidade de ativos relativamente fraca, a confiança deverá prevalecer como modalidade de autoridade. Assim que a incerteza aumenta e/ou os ativos tornam-se mais específicos, a autoridade se reforça e culmina na criação de uma instituição *ad hoc*, que se aproxima da fronteira da organização integrada.

A Figura 4 demonstra as diferentes estruturas híbridas de governança propostas por Ménard (2004). Trata-se de um modelo simplificado que requer duas outras importantes

qualificações. Uma é a incerteza que pode ser introduzida implicitamente no modelo, uma vez considerada sua relação com a especificidade dos ativos. No entanto, trata-se de uma variável distinta que merece ser explorada com maior detalhe e introduzida mais explicitamente a fim de compreender melhor como os diferentes tipos de governança híbrida são escolhidos. A segunda qualificação tem sido um desafio. Trata-se da coexistência de diferentes governanças híbridas com diversos níveis de integração. Parte dos estudos sobre esta última qualificação tem explorado o caminho da dependência, mas muito mais precisa ser explorado sobre este paradoxo, tanto no campo teórico como empírico.

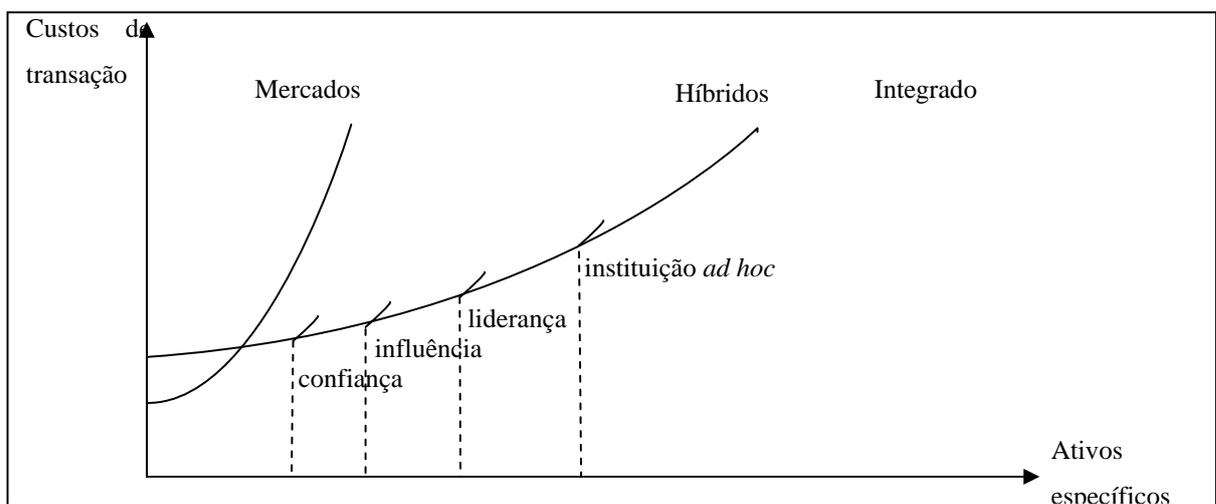


FIGURA 4: Tipologia de governança híbrida

Fonte: MÉNARD (2004, p. 369)

### 3. FUNDAMENTOS GERAIS DO COMÉRCIO JUSTO

Este capítulo tem o objetivo de demonstrar os fundamentos do comércio justo. Para tanto, é traçada sua origem e evolução, assim como as organizações que o compõe e seus diferentes modos de funcionamento. Como não foram identificados muitos trabalhos acadêmicos sobre o tema, outras fontes de informação de origem institucional foram pesquisadas.

O comércio justo é originário de múltiplas iniciativas militantes e humanitárias do pós-guerra. Ainda antes de surgir o “conceito de comércio justo”, as organizações e as instituições que o compõe, algumas iniciativas de comércio dissociadas entre si, mas com a mesma fundamentação, já eram encontradas na América do Norte e na Europa. Essas iniciativas partiram de pessoas ligadas a entidades religiosas e a Organizações Não Governamentais (ONG). O objetivo comum é de ajudar as comunidades carentes na geração de renda comercializando seus objetos de artesanato.

As motivações destas organizações são diversas e se concretizam de formas diferentes. Certas organizações passaram a atuar na ordenação de cadeias comerciais e na difusão dos produtos por meio de butiques especializadas. Outras buscaram promover o conceito do comércio justo colocando em causa as regras do comércio internacional convencional e denunciando seus efeitos negativos sobre as populações dos países em desenvolvimento.

De forma geral, essas ações são fundamentadas no respeito da dignidade humana, na luta contra a pobreza e pela autodeterminação dos povos (CONTE, 2002; GENDRON, 2004). O comércio justo surgiu como a expressão do crescimento na Europa e na América do Norte de um mal-estar face as desigualdades da repartição de riqueza entre os países do mundo e da consciência de que essas desigualdades estão ligadas aos termos das relações de troca.

Em termos políticos, a aparição do comércio justo pode ser associada a Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e o Desenvolvimento (CNUCED) de 1968. Nessa ocasião, o princípio *trade not aid* (mercado, não ajuda) foi pela primeira vez tratado no nível internacional, sendo ressaltadas as relações desiguais entre os países desenvolvidos e os

países em desenvolvimento. Neste período, críticas são feitas contra o sistema liberal e de trocas, assim como contra o modo de organização da economia.

Com o passar do tempo, as organizações interessadas no desenvolvimento do comércio justo começaram a deixar de lado o aspecto humanitário de suas ações e passaram a buscar, por meio de uma nova forma de comércio, uma saída para o desequilíbrio no comércio internacional. Nos anos 60 e 70 começaram a surgir as primeiras organizações especializadas em produtos do comércio justo. Dentre as primeiras a serem criadas tem-se a S.O.S Wereldhandel nos Países Baixos e a Oxford Committee for Famine Relief na Inglaterra. A idéia comum que caracterizou esse período foi que o modelo tradicional de mercado é injusto e que a única maneira de alterá-lo é o desenvolvimento de um modelo comercial alternativo/paralelo.

Essas organizações especializadas no comércio justo começaram a criar uma rede de butiques especializadas na distribuição de produtos do comércio justo, também chamadas de butiques do terceiro mundo ou lojas do mundo (*Worldshops*). A primeira butique foi criada em 1964 na Inglaterra. Paralelamente ao surgimento desta primeira butique, iniciativas similares foram lançadas nos Países Baixos. Na França, a primeira butique, chamada Artisans du Monde, surgiu no ano de 1974.

As ações das organizações especializadas no comércio justo constituem a forma mais antiga deste tipo de comércio. A cadeia é formada pelas organizações de produtores de países em desenvolvimento, pelas centrais de importação e de distribuição especializadas, assim como pelas butiques especializadas na distribuição de produtos do comércio justo. Além desses atores, a cadeia é composta por uma federação, associação ou, de forma mais ampla, por uma organização especializada no comércio justo que concentra e coordena as ações da cadeia como um todo. Esta arranjo organizacional é denominada neste trabalho como cadeia integrada e é ilustrada na Figura 5 com base no exemplo observado na França.

Nesta estrutura organizacional, as centrais de importação e de distribuição são os atores principais na coordenação das relações e das trocas entre os produtores rurais e os consumidores. São elas que determinam como os grupos de produtores devem ser selecionados e são responsáveis pela identificação de uma demanda potencial para os produtos de cada organização de produtores aderida a cadeia. As vendas são realizadas por meio de butiques especializadas que têm como clientes consumidores normalmente sensíveis as causas sociais.

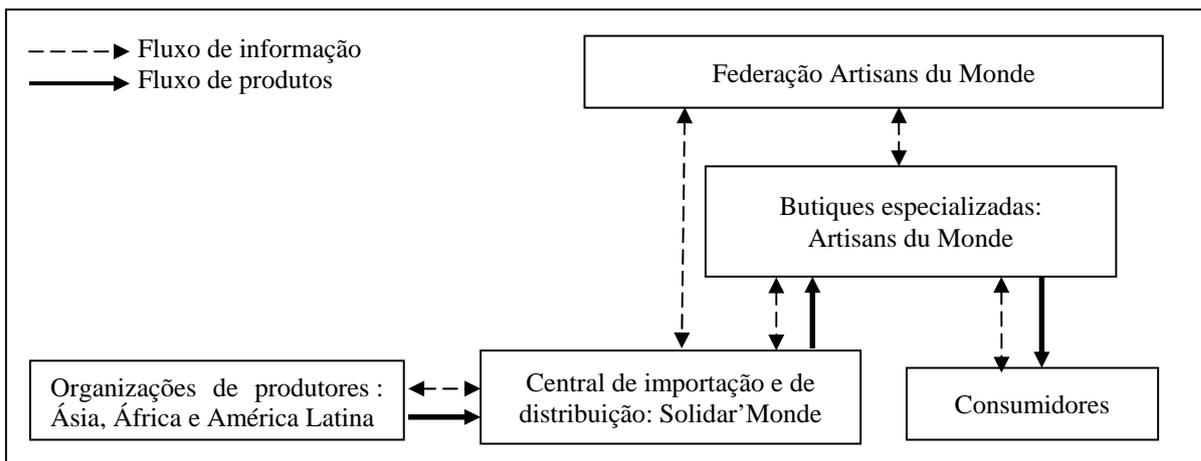


FIGURA 5: Cadeia integrada de comércio justo: o caso francês

Fonte: desenvolvido pela autora

Dado que todos os atores desta cadeia são especializados no comércio justo, as convenções que começaram a regulamentar as trocas começaram a ser desenvolvidas baseadas principalmente na confiança, sendo a adesão voluntária. Os princípios são fixados em cartas ou códigos de conduta, não existindo contratos para as transações. Uma ampla gama de produtos é oferecida (alimentares, artesanatos, têxteis etc) com pouca padronização uma vez que, são produtos exóticos, étnicos etc. Para os produtos artesanais, a maior parte do processo de fabricação é realizada pelas organizações de produtores, restando aos importadores e as lojas especializadas a atividade comercial. Para os produtos alimentares, uma parte da fabricação pode ser externalizada, ou seja, o produto importado pode ser usado como matéria-prima para a fabricação de um outro produto nos países desenvolvidos.

As atividades desenvolvidas pelos importadores especializados na cadeia integrada vão um pouco além daquelas realizadas pelos importadores convencionais. Eles desempenham a função de coordenadores da cadeia comercial e realizam duas funções suplementares: acompanham o desenvolvimento das organizações de produtores e realizam juntamente com as federações nacionais e lojas especializadas, ações de sensibilização dos consumidores (JONES, COMFORT e HILLIER, 2003).

Considerando as responsabilidades múltiplas desempenhadas (importação, assistência técnica e campanha de sensibilização), que demandam recursos humanos e financeiros específicos, os importadores da cadeia integrada tendem a se especializar em certas gamas de produtos. A criação de centrais de importação e de distribuição vem de encontro com a necessidade de realizar a economia de escala e de se especializar em um

número limitado de produtos e modos de importação. A central de compra dos Países Baixos Van Weely, por exemplo, é um importante importador de café na Europa. O importador alemão Gepa é líder no mercado de quinoa<sup>3</sup>. Na França, a central de importação Solidar'Monde se destaca na importação de artesanatos e confecção. Esta especialização leva os importadores da cadeia integrada a se abastecerem mutuamente. A Solidar'Monde, por exemplo, busca cerca de 90% de seus produtos em outras centrais de compras européias (SOLAGRAL, 2002) e importa o suco de laranja brasileiro por meio da central belga de importação (segundo as entrevistas realizadas).

Para distribuir os produtos, a cadeia integrada se apóia principalmente nas butiques especializadas, mas ela também distribui os produtos para empresas de venda por correspondência, catálogo e pela internet. As lojas especializadas são geralmente lojas de pequeno porte, de *status* associativo e cujos recursos humanos se apóiam em benevolentes e militantes do comércio justo. Assim como os importadores, elas desempenham as atividades de sensibilização de consumidores e organizam outras atividades comerciais, tais como as exposições, reuniões de informação e programas educacionais.

As lojas especializadas da rede integrada são filiadas a federação nacional que se ocupa da coordenação e do desenvolvimento da rede de lojas, da realização de campanhas de sensibilização ou mesmo de programas de formação. As federações nacionais são responsáveis pelas relações com o poder público, sendo o ponto de ligação entre as diversas butiques locais e os atores supranacionais.

Apesar do seu pioneirismo, a cadeia integrada não representa, o maior volume de vendas no comércio justo. A partir da metade dos anos 80 uma outra estrutura organizacional de comércio justo começou a se desenvolver. Trata-se da marca Max Havelaar<sup>4</sup> que foi fundada por um padre chamado Van der Hoff, doutor em teologia e em economia. Ao viver com pequenos produtores de café do México (30 anos), auxiliando-os a se organizarem em cooperativas, privilegiando a qualidade e a produção orgânica, ele criou o selo e a Fundação Max Havelaar nos Países Baixos (1988) e iniciou a distribuição dos produtos do comércio justo nos hiper e supermercados europeus. Este fato impulsionou o

---

<sup>3</sup> A quinoa ou quinoa real é um grão originário da Bolívia parecido com a soja. Ela tem alto poder nutritivo e tem sido considerada uma nova versão de leguminosa.

<sup>4</sup> Max Havelaar é o personagem principal de um romance holandês, publicado em 1860 por Eduard Douwes Dekker, que denuncia a exploração de pequenos cafeicultores. Devido a repercussão do romance o personagem Max Havelaar passou a ser adotado para simbolizar a solidariedade com os produtores de países em desenvolvimento.

aparecimento dos sistemas privados de certificação e deu uma nova dimensão ao comércio justo (POUCHAIN e KNOL, 2007).

Esta primeira experiência de criação de um selo impulsionou o desenvolvimento de iniciativas semelhantes em outros países europeus, na América do Norte e no Japão. Os nomes das iniciativas nacionais de certificação criadas diferiram de acordo com o país: Max Havelaar (Países Baixos, França, Suíça, Dinamarca, Noruega, Bélgica), Transfair (Alemanha, Canadá, Luxemburgo e USA), Fairtrade (Irlanda, Reino Unido, Áustria, Japão, Nova Zelândia/Austrália), Comércio Justo (Espanha e México), Fairtrade-Transfair (Itália) Rätvisemärkt (Suécia) e Reilu Kauppa (Finlândia).

A fim de melhor coordenar as atividades dessas diferentes iniciativas nacionais de certificação, cujo funcionamento era similar (tipos de produtores rurais e padrões quase idênticos, sistema análogo de certificação e de taxas), foi criada em 1997 a Fairtrade Labelling Organizations International (FLO). Este agrupamento permitiu melhorar a eficácia e a eficiência das iniciativas nacionais de certificação, realizar uma harmonização das abordagens e diminuir os custos de controle (HERTH, 2005). São associadas a ela, 20 iniciativas nacionais de certificação. No ano de 2003 o selo comum “FairTrade” foi adotado, gerando os selos observados na Figura 6.



FIGURA 6: Os selos do comércio justo: “FairTrade”

Fonte: FINE (2007)

Este sistema de certificação foi construído sobre a fixação de um selo privado que é atribuído aos produtos, que na maior parte dos casos são de origem agroalimentar. Neste

sistema as organizações de produtores são certificados como fornecedores dos produtos certificados. Os importadores, os exportadores e os distribuidores são certificados pela FLO e podem se licenciar para vender seus produtos de marca própria, produzidos com os produtos certificados no comércio justo, com o selo do comércio justo. O objetivo do sistema de certificação da FLO é assegurar aos consumidores que os princípios do comércio justo são seguidos, assim como coordenar e controlar as trocas em toda a cadeia, dos produtores aos distribuidores. Segundo Gendron (2004), a partir deste momento o comércio justo adquiriu um *status* econômico. Ele passou de uma perspectiva caritativa e militante a um comércio que visa os consumidores em geral.

A partir dos anos 90 o comércio justo começa a se preocupar com os fatores econômicos, sociais e ambientais da produção e das trocas realizadas entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento. Ele passa a ser visto como uma oportunidade de desenvolvimento sustentável que busca o estabelecimento de um sistema de troca mais harmonioso. A partir deste momento, a certificação de produtos do comércio justo começa a se expandir consideravelmente. Isto se deve em parte ao aumento do mix de produtos certificados e a introdução das organizações convencionais, como os super e hipermercados, no canal de distribuição.

Na cadeia certificada, a função principal da FLO é desenvolver os padrões de comércio justo a serem seguidos pelas organizações de produtores ou empresas dependentes de trabalho assalariado, que querem oferecer aos seus trabalhadores melhores condições de trabalho, podendo assim serem certificados. Também estabelece os critérios para que as empresas convencionais integrem o comércio justo, seja importando, produzindo os produtos cuja matéria-prima provem do comércio justo ou distribuindo os produtos.

Em 2003, a FLO decidiu separar o trabalho de certificação das demais atividades. Para tanto, foi criada a FLO-Cert cuja função é inspecionar as organizações de produtores, em colaborações com as empresas de inspeção sub-contratadas, assim como os atores comerciais (importadores, empresas processadoras e distribuidores), em colaboração com as iniciativas nacionais de certificação de cada país.

Como demonstrado na Figura 7, a cadeia certificada é composta pelas (1) organizações de produtores ou de organizações dependentes de mão-de-obra assalariada, (2) pelas centrais de importação, (3) pelos distribuidores (sobretudo super e hipermercados), (4) pelas organizações de certificação nacionais, (5) pela FLO e (6) pela FLO-Cert. Vale ressaltar que se necessário, a FLO pode certificar os exportadores. Este caso é observado quando o

estatuto jurídico da organização de produtores não permite a realização da exportação direta, como é o caso das associações de produtores.

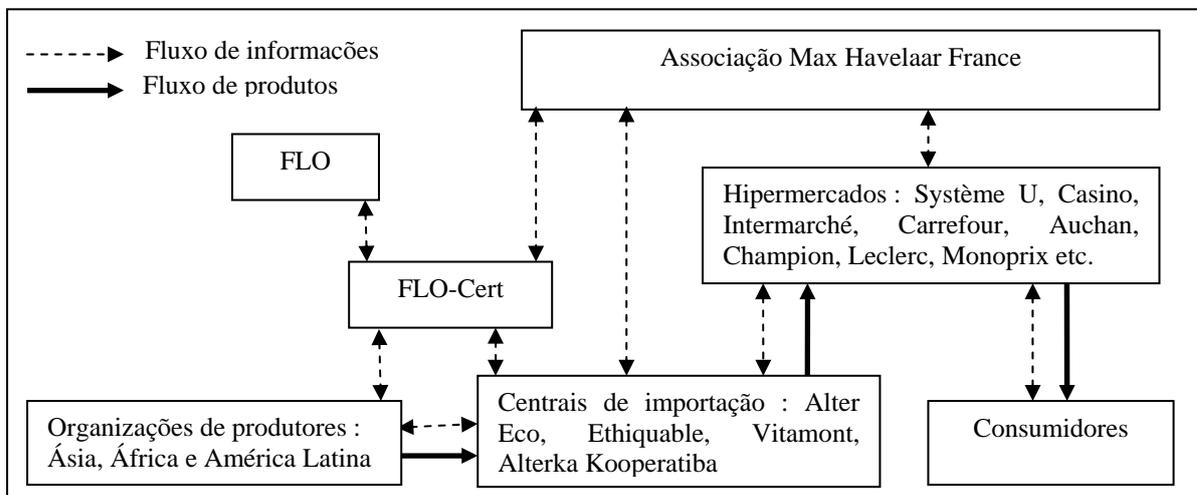


FIGURA 7: Cadeia certificada do comércio justo: o caso francês

Fonte: desenvolvida pela autora

Nesta cadeia as organizações de produtores ou trabalhadores são certificados para fornecer um determinado produto do comércio justo. Os produtos são exportados diretamente ou por meio do intermédio de empresas exportadoras certificadas pela FLO. Os importadores também são certificados e fixam contratos com a FLO. Frequentemente, eles também são distribuidores ou licenciados para distribuir seus produtos de marca própria com o selo de comércio justo. A maior parte da distribuição dos produtos é realizada por meio da média e grande distribuição (super e hipermercados), que também são certificados para tal fim. Além desses atores comerciais existe, como na cadeia integrada, um ator central de coordenação da rede. Trata-se da organizações nacionais de certificação, como a Associação Max Havelaar na França, que são vinculadas a FLO.

A FLO certifica os seguintes produtos: bananas, cacau, café, algodão, flores, frutas frescas, mel, sucos, nozes e sementes oleaginosas, arroz, temperos e ervas, bola esportiva, açúcar, chá e vinho. A cadeia certificada reúne aproximadamente 800.000 famílias de produtores e trabalhadores de 57 países na África, Ásia e América Latina. Essas organizações estão agrupados em três grandes redes: a rede Latino-americana e do Caribe de pequenos produtores, a rede de produtores da Ásia e a rede de produtores da África. Existem cerca de 500 organizações comerciais associadas, entre elas importadores, empresas processadoras e distribuidores. Alguns dos maiores distribuidores e redes de supermercados

européias são parceiros comerciais da FLO. Na França vale destaque para as redes de supermercados Auchan, Carrefour, Casino, Cora, Monoprix, Super U e Leclerc.

Ainda no final dos anos 80 e nos anos 90 outras organizações internacionais do comércio justo surgiram. O objetivo geral delas é centralizar os atores do comércio justo, obter credibilidade, assegurar o reconhecimento do comércio justo, fortalecer sua participação no cenário internacional e harmonizar as práticas dos diversos atores existentes. Além da FLO, viu-se o surgimento na International Fair Trade Association (IFAT), da Network European Worldshops (NEWS!) e da European Fair Trade Association (EFTA).

A IFAT é uma rede global de atores integralmente pertencentes ao comércio justo. Ela inclui cooperativas e associações de produtores, exportadores, importadores, empresas varejistas, instituições financeiras e de suporte. Criada em 1989, ela tem suas atividades ligadas ao desenvolvimento do mercado do comércio justo, o monitoramento e a construção de uma rede dos atores associados. Para melhor expressar sua missão, em 2008, a IFAT alterado seu nome para World Fair Trade Organization (WFTO).

Os membros da WFTO se comprometem a seguir os “10 Princípios do Comércio justo”. Esses princípios envolvem: a criação de oportunidades econômicas para os produtores em desvantagem, a transparência da gestão e das relações comerciais, o desenvolvimento das capacidades que permitam a independência dos produtores, a promoção do comércio justo, o pagamento do preço justo, a equidade entre os sexos, o respeito da Convenção dos Direitos das Crianças, a busca pelo emprego de práticas que respeitem o meio ambiente e o estabelecimento de relações comerciais de longo prazo (WFTO, 2009).

Além do monitoramento desses princípios, os membros da WFTO podem ser certificados por meio do Sustainable Faire Trade Management System. Este sistema foi originalmente criado para monitorar os artesãos que não poderiam ser certificados pelo sistema desenvolvido pela FLO, que é voltado para os produtos alimentares. Isto se deve a variedade e a complexidade dos produtos artesanais, que são dificilmente enquadrados em um sistema padrão. Ele fornece uma alternativa para verificar se as organizações membros da WFTO e solicitantes do selo, praticam os princípios do comércio justo na integralidade de suas atividades, ou seja, trata-se de uma sistema que certifica se a totalidade das atividades de uma organização estão de acordo com os princípios do comércio justo. Ele pode ser aplicado a organizações que pretendem progressivamente, tornar-se 100% integrada ao comércio justo. Uma vez certificado que os critérios são atendidos, a organização pode utilizar o selo WFTO,

conhecido como Fair Trade Organization/IFAT antes de 2008, sobre seus produtos, como demonstrado na Figura 8.

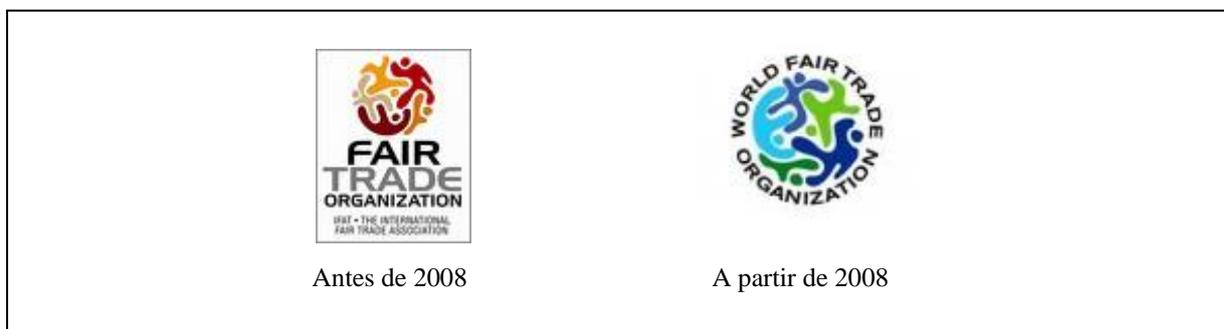


FIGURA 8: Selos fornecidos pela IFAT, atual WFTO

Fonte: WFTO (2009)

A WFTO agrupa cerca de 350 organizações de comércio justo em 70 países, sendo a maioria, 65%, localizada no hemisfério Sul. Dado que os membros da WFTO estão presente em todos os continentes, ela optou por agrupar seus membros em divisões regionais: a Cooperation for Fair Trade in Africa (COFTA), a Asia Fair Trade Forum Inc. (AFTF), IFAT Europe e a Asociacion Latino Americana de Comercio Justo (IFAT LA). As organizações brasileiras associadas estão ligadas a esta última divisão regional e dentre elas observa-se sobretudo, as organizações produtoras de artesanatos: Associação Mundareu, Cataratas do Iguaçu Produtos Orgânicos - Gebana Brasil, Conselho Geral da Tribo Sateré-Mawé (CGTSM), Onda Solidária e a Visão Mundial Brazil (WFTO, 2009).

A EFTA foi estabelecida em 1987. Trata-se de uma associação de importadores de produtos de comércio justo. Ela agrupa 11 importadores de 9 países europeus: Austrália, Bélgica, França, Alemanha, Itália, Países Baixos, Espanha, Suíça e Reino Unido. Suas atividades podem ser agrupadas em duas principais: auxiliar os importadores de produtos do comércio justo a serem mais eficientes e eficazes, assim como promover o comércio justo junto aos tomadores de decisão comerciais e políticas.

A NEWS!, fundada em 1994, é uma rede constituída por 15 associações nacionais de butiques especializadas na venda de produtos do comércio justo. Ela tem como objetivo harmonizar os critérios do comércio justo, desenvolver os meios para verificar se as centrais de importação, as lojas especializadas e os produtores respeitam os critérios do comércio justo. Também busca coordenar as ações de sensibilização de consumidores e dos atores políticos.

A única organização internacional do comércio justo não sediada na Europa é a Fair Trade Federation (FTF). Trata-se de uma associação que agrupa empresas varejistas, atacadistas e produtores de 14 países, com um foco maior nos Estados Unidos e Canadá. As origens desta organização remontam a década de 80, quando organizações de comércio alternativo individuais começaram a realizar uma conferência anual. Ela foi oficialmente fundada em 1994. No início de 2008, a FTF contava com aproximadamente 300 organizações membros, sendo que 65 delas foram inseridas apenas no ano de 2007 (FINE, 2008).

Juntas, as quatro organizações internacionais européias (FLO, WFTO, NEWS! e EFTA) tem buscado de forma cooperada harmonizar os princípios que definem o comércio justo e aumentar o seu reconhecimento e a sua reputação. Juntas elas desenvolvem os programas de conscientização dos consumidores, na tentativa de aumentar a demanda pelos produtos do comércio justo, e buscam junto as instituições públicas um maior reconhecimento e suporte para o desenvolvimento do comércio justo. Após diversas reuniões que geraram a formação de um grupo informal chamado FINE – acrônimo dos nomes das quatro organizações internacionais na época - foi publicada a primeira definição do comércio justo vastamente reconhecida pelas organizações inseridas no comércio justo:

“O comércio justo é uma parceria comercial baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca maior equidade no mercado internacional. É uma modalidade de comércio que contribui para o desenvolvimento sustentável por meio de melhores condições de troca e da garantia dos direitos para produtores e trabalhadores marginalizados, principalmente do Sul. As organizações de comércio justo (apoiadas pelos consumidores) estão engajadas ativamente no apoio aos produtores, na conscientização, informação e em campanhas para promover mudanças nas regras e práticas do comércio internacional convencional” (FINE, 2001).

Além disso, no ano de 2004, as quatro organizações internacionais do comércio justo na Europa criaram em Brussels/Alemanha um escritório que coordena as atividades de defesa do comércio justo. O escritório desenvolve um trabalho de *lobbying* do comércio justo sobretudo, junto as organizações políticas européias.

Apesar da definição desenvolvida pela FINE ser mundialmente reconhecida é comum a confusão com outras noções, sobretudo com as seguintes: comércio ético, solidário e alternativo. Dada a ausência de uma definição oficial para esses termos, optou-se por fazer a distinção entre eles com base em outros trabalhos sobre os temas. Segundo Herth (2005), o comércio ético tem por objetivo favorecer e desenvolver boas condições de trabalho para os produtores, respeitando as normas fundamentais da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Lagente (2005) acrescenta que ele busca garantir o respeito do homem no seu local de

trabalho em todas as etapas de fabricação e comercialização de um produto. O comércio ético coloca em prática um programa de melhoria das condições de trabalho e da remuneração dos assalariados.

O comércio solidário focaliza essencialmente um comércio que se aplica no interior de um mesmo país. Quando o termo compra solidária é empregado trata-se, geralmente, da compra de produtos fabricados por associações de solidariedade (jovens em reinserção, pessoas portadoras de necessidades especiais etc) ou ao fato de uma parte das vendas de um produto ser reservada as associações de proteção do meio ambiente ou de ações de solidariedade (HERTH, 2005).

O comércio alternativo foi o termo empregado para designar o comércio justo que se praticava no período do surgimento das primeiras butiques especializadas Oxfam na Grã-Bretanha e nos Países Baixos. O termo é ainda utilizado entre as associações de butiques especializadas que comercializam exclusivamente os produtos do comércio justo.

O ponto em comum dessas noções, mais ou menos diferentes umas das outras, é que elas integram as ações de desenvolvimento sustentável. Elas consideram os aspectos de equidade social, eficácia econômica e qualidade do meio ambiente, privilegiando uma visão global. A aplicação dessas noções geram uma forma de desenvolvimento que busca suprir as necessidades atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprirem as suas próprias necessidades. Todas elas permitem ao consumidor de efetuar uma compra responsável.

### **3.1 Sistemas de Controle das Cadeias Integrada e Certificada do Comércio Justo**

Fundamentados nos princípios básicos do comércio justo estabelecidos pelas organizações internacionais as cadeias integrada e certificada do comércio justo desenvolveram um conjunto de regras e convenções que regulam suas transações. A cadeia certificada estrutura as relações comerciais por meio de regras mais restritas, reguladas pelo sistema de certificação. A cadeia integrada regula as transações com base na confiança, não existindo um controle no sentido *stricto* do termo. Os atores desta cadeia são especializados no comércio justo e estão mais ligados as suas origens ideológicas.

As organizações de produtores selecionadas pela cadeia integrada eram inicialmente aquelas com as quais tinham relações humanitárias. Essas relações eram estabelecidas por intermédias de trabalhos assistenciais, de ONG, igrejas etc. Com o passar do tempo, dada o aumento da demanda de certos produtos, as centrais de importação da cadeia integrada passaram a visitar os países em desenvolvimento, na busca de pequenos grupos de produtores desfavorecidos. Essas buscas também foram auxiliadas e intermediadas por outras organizações assistenciais internacionais e presentes nos países em desenvolvimento.

As relações são formalizadas com base na boa-fé, sendo os preços negociados caso a caso com os produtores. A garantia sobre os produtos e o atendimento dos critérios gerais do comércio justo, estabelecidos pelas organizações internacionais, é baseada na confiança. Os princípios do comércio justo são assegurados de forma voluntária e auto-declarada. Uma vez que a cadeia é composta por atores especializados no comércio justo, busca-se o reconhecimento da estrutura de funcionamento.

Na cadeia certificada todos os membros são acreditados pela FLO (ver Quadro 6). As organizações de produtores ou de trabalhadores, os importadores, os exportadores e os transformadores são certificados; e existem ainda as empresas que são titulares de uma licença para a utilização do selo do comércio justo junto aos seus produtos de marca própria.

Para que as organizações de produtores, as organizações dependentes de mão-de-obra assalariada e os intermediários comerciais sejam certificados uma solicitação inicial deve ser realizada. Essa solicitação é examinada para que na sequência o processo de certificação seja realizado. Uma vez certificadas, as organizações passam por controles que avaliam o atendimento dos critérios estabelecidos pela FLO.

Para que as organizações de produtores participem do comércio justo é necessário que elas estejam organizadas em cooperativas, associações ou outras formas organizacionais que sejam controladas democraticamente pelos membros. Os trabalhadores podem participar se estiverem organizados em um sindicato ou em uma outra organização similar. A empresa na qual eles trabalham deve estar disposta a promover o desenvolvimento dos trabalhadores, assim como lhes transmitir os ganhos suplementares gerados pelo comércio justo. Todo e qualquer ator comercial pode solicitar a certificação, no entanto, ele deve atender aos critérios do comércio justo (FLO, 2008a e FLO 2008b).

QUADRO 6: Sistema de certificação da cadeia certificada pela FLO

Atores da cadeia	Organismo de Certificação da FLO	Critérios de certificação	Processo de certificação
Organizações de produtores: - pequenos produtores ou - organizações dependentes de mão-de-obra assalariada	FLO-Cert e consultores externos	- critérios gerais para os produtores ou - critérios gerais para org. dependentes de mão-de-obra assalariada  - lista de produtos interditados - em alguns casos, critérios específicos ao produto	- um consultor efetua uma vez por ano uma visita a organização - os relatórios de controle são enviados ao comitê de certificação da FLO-Cert que certifica, renova ou retira a certificação
Exportadores/Importadores	FLO-Cert	- critérios gerais de comercialização - em alguns casos, critérios específicos do produto	- controle administrativo - controle físico - auditoria anual externa sobre as transações
Transformadores	organização nacional de certificação membro da FLO	- não existem critérios específicos - adotar uma gestão administrativa distinta	- controle administrativo - controle físico
Empresas detentoras da marca (licenciadas)	organização nacional de certificação membro da FLO (exceto na França onde existe uma filial da FLO-Cert)	- manter os sistemas administrativos distintos - efetuar relatórios trimestrais das transações - pagar o direito de licença sobre o volume de vendas - aceitar as verificações de seus arquivos - utilizar o selo do comércio justo conforme as normas elaboradas	- o controle se focaliza sobre o volume de vendas dos produtos

Fonte: elaborado pela autora com base em LAGENTE (2005) et FLO (2008c).

As organizações de produtores e aquelas dependentes de mão-de-obra assalariada devem respeitar os critérios gerais e, em alguns casos, os específicos a cada produto. Como detalhado no Quadro 7, os padrões genéricos estabelecidos pela FLO visam o desenvolvimento social, econômico e ecológico. Para gerar o desenvolvimento social os padrões de comércio justo requerem dos produtores uma estrutura organizacional que permita uma efetiva possibilidade de distribuir os produtos. Todos os membros da organização devem de forma democrática atuar na tomada de decisão e, na medida do possível, participar das atividades organizacionais. A organização deve ser transparente e não discriminar os indivíduos.

QUADRO 7: Padrões genéricos da rede certificada aplicados as organizações de produtores e as organizações dependentes de mão-de-obra assalariada

Desenvolvimento social		Desenvolvimento econômico	Desenvolvimento ecológico	
Organizações de produtores	Organizações dependentes de mão-de-obra assalariada	Organizações de produtores e dependentes de mão-de-obra assalariada	Organizações de produtores	Organizações dependentes de mão-de-obra assalariada
<ul style="list-style-type: none"> <li>- o CJ agrega um potencial de desenvolvimento</li> <li>- os membros são pequenos produtores</li> <li>- tomada de decisão democrática, participativa e transparente</li> <li>- não discriminar indivíduos ou grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- potencial de desenvolvimento e reforço das competências</li> <li>- não discriminação</li> <li>- interdição do trabalho forçado</li> <li>- liberdade de associação e de negociação coletiva</li> <li>- condições de trabalho</li> <li>- saúde e segurança do local de trabalho</li> <li>- respeito dos direitos sociais e de segurança</li> <li>- possibilidade de formação</li> <li>- não empregar práticas discriminatórias</li> <li>- nenhum trabalho infantil</li> <li>- nenhum trabalho forçado</li> <li>- acesso aos processo de negociação coletiva</li> <li>- condições de trabalho superiores ao mínimo legal</li> <li>- instalações suficientes para gerir o prêmio de CJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade para exportar</li> <li>- gerenciamento do prêmio de comércio justo</li> <li>- consolidação da situação econômica da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avaliação do impacto, planificação e acompanhamento dos impactos ambientais</li> <li>- redução progressiva da utilização de agroquímicos</li> <li>- gestão dos dejetos</li> <li>- controle da fertilização dos solos e dos recursos naturais</li> <li>- evitar as queimadas</li> <li>- proibição de organismos geneticamente modificados</li> </ul>	

Fonte: desenvolvido pela autora com base em FLO (2008a) e FLO (2008b)

No caso das organizações dependentes de mão-de-obra assalariada as normas de comércio justo requerem da empresa o respeito dos direitos sociais e de segurança dos trabalhadores. Alguns dos principais elementos são: possibilitar a formação dos trabalhadores, não empregar práticas discriminatórias, banir o trabalho infantil e forçado, permitir a negociação coletiva, dar liberdade a associação dos trabalhadores, oferecer condições de trabalho superiores as exigências mínimas legais e gerar uma estrutura que permita aos trabalhadores administrar o prêmio de comércio justo.

Para proporcionar o desenvolvimento econômico, as normas de comércio justo requerem das organizações de produtores ou dependentes de mão-de-obra assalariada a capacidade para exportar, o gerenciamento do prêmio do comércio justo e a busca pela consolidação da situação econômica da organização. O prêmio é um valor que permite aos produtores ou trabalhadores de investir na melhoria dos meios de subsistência. Ele busca

melhorar a situação da comunidade local com relação a saúde, a educação, ao ambiente, aos fatores econômicos etc. Vale ressaltar que é de responsabilidade dos produtores e dos trabalhadores a escolha das prioridades para a utilização do prêmio de comércio justo.

As normas de comércio justo também comportam exigências ligadas a proteção do ambiente. Para tanto, com relação as praticas agrícolas, é solicitada a redução ao mínimo da utilização de produtos agroquímicos, a gestão dos dejetos, o cuidado com a fertilização dos solos e os recursos naturais, assim como nenhuma utilização de organismos geneticamente modificados (OGM). A certificação orgânica não é exigida, mas o custo mais elevado dessa produção é considerado, sendo maior o preço mínimo pago por esses produtos.

Os exportadores e os importadores devem seguir os critérios gerais comerciais. Eles envolvem o pagamento de um preço mínimo e do prêmio de desenvolvimento, assim como o auxílio financeiro das organizações de produtores por meio da antecipação de uma parte da compra realizada (até 60%), quando solicitado. A assinatura de contratos de longo prazo também é prevista.

No comércio justo existe um preço mínimo *Free on Board* (FOB) para a tonelada de produto importado. O objetivo da fixação de preços mínimo é proteger e reduzir o risco dos produtores em caso de queda dos preços no mercado convencional. Os preços mínimos a ser pago pelos sucos de laranja é estabelecidos pela FLO, assim como o valor do prêmio de desenvolvimento. Como detalhado na Tabela 1, no período de 1998 a 2008, o preço mínimo da tonelada do suco de laranja concentrado e congelado (SLCC) é de 1200 dólares, o suco de laranja concentrado e congelado orgânico (SLCCO) é de 1500 dólares, o suco de laranja não concentrado e congelado (SLNCC) 440 dólares e o suco de laranja não concentrado e congelado orgânico (SLNCCO) 700 dólares. O prêmio do SLCC e do SLCCO é de 100 dólares por tonelada, 40 dólares para o SLNCC e 70 dólares para o SLNCCO. O pagamento do preço mínimo deve ser feito no máximo 30 dias após a data da fatura.

TABELA 1: Preço mínimo e prêmio da tonelada suco de laranja no comércio justo até dezembro de 2008

Critérios FLO	SLCC	SLCCO	SLNCC	SLNCCO
Preço mínimo (US\$)	1200	1500	400	700
Prêmio (US\$)	100	100	40	70

Legenda: SLCC: suco de laranja concentrado e congelado

SLCCO: suco de laranja concentrado e congelado orgânico

SLNCC: suco de laranja integral congelado

SLNCCO: suco de laranja integral congelado orgânico

Fonte: FLO (2009)

Aos transformadores não se aplicam os critérios gerais ou específicos. No entanto, assim como os importadores e os exportadores eles são sujeitos aos controles administrativos e físicos. O primeiro controle verifica a existência da gestão administrativa distinta e, no caso dos importadores e exportadores, verifica as transações realizadas. O segundo controla, no caso dos importadores e exportadores, se as faturas, os preços e as ordens de pagamento estão de acordo com os critérios do comércio justo. No caso dos transformadores, são verificados se os estoques físicos de produtos correspondem aos mencionados nos relatórios.

As empresas detentoras do selo devem manter os sistemas administrativos distintos, efetuar relatório trimestrais das transações, pagar o direito de licença, aceitar o controle dos relatórios de compra e venda e utilizar corretamente o selo. O controle efetuado recai sobre os volumes de venda dos produtos certificados. O selo é aquele empregado pela iniciativa nacional de certificação, ou seja, Fairtrade, Transfair ou Max Havelaar.

Ao fixar os critérios gerais do comércio justo, a FLO seguiu alguns dos padrões e convenções internacionalmente reconhecidos, com destaque para o da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Os padrões são constituídos por exigências mínimas e de progresso, que são inspecionadas pela FLO-Cert. As exigências mínimas correspondem a base mínima a ser apresentada a partir do momento que se adere ao sistema do comércio justo ou em um prazo definido. As exigências de progresso correspondem as melhorias contínuas estabelecidas, avaliadas anualmente. Elas dependem de cada organização, dos benefícios econômicos gerados pelo comércio justo e do contexto específico de cada grupo de produtores ou de trabalhadores rurais.

Além dos critérios gerais, podem existir os critérios específicos aos produtos. No caso do suco de fruta, dentre eles o suco de laranja, existe um critério específico aplicado as organizações dependentes de mão-de-obra assalariada no Brasil. Ele limita do tamanho da terra a 4 módulos fiscais, exige que o proprietário e/ou membros da família estejam diretamente envolvidos no gerenciamento da unidade requerente e que o proprietário viva na unidade requerente ou próximo dela (FLO, 2008). A definição de próximo não é estabelecida nos documentos publicados pela FLO.

QUADRO 8: Principais características das cadeias integrada e certificada francesas do comércio justo

Principais Características	Rede Integrada (exemplo da Solidar'Monde/ Artisans du Monde)	Rede Certificada (exemplo da Max Havelaar/ FLO)
Natureza dos atores	Organizações especializadas no comércio justo	Atores econômicos cuja pelo menos uma parte das atividades é relacionada ao comércio justo
Tipo de produtos	Alimentares e artesanais	Essencialmente agrícolas
Canais de distribuição	Principalmente as redes de lojas especializadas	Principalmente a grande distribuição (supermercados)
Preço pago aos produtores	Preço fixado em negociação	Preço mínimo fixado em contrato* + prêmio de desenvolvimento * preço suplementar para a agricultura orgânica
Relação com os produtores	Importadores e organização de produtores. Buscam-se relações duráveis (troca de informação, apoio técnico, pré-financiamento).	Importadores e organização de produtores certificados. FLO, FLO-Cert e a iniciativa nacional de certificação são as organizações centrais de certificação. Buscam relações duráveis (troca de informação, apoio técnico, pré-financiamento).
Regulamentação	Formalizado por um código ou carta de conduta	Formalização entre partes por meio de contratos
Garantias	Não há um sistema de certificação. Os princípios do comércio justo são assegurados de forma voluntária e auto-declarada por meio da assinatura de cartas e códigos de conduta. Busca-se o reconhecimento da rede por meio da IFAT e/ou de plataformas como, a Plata-Forme pour le Commerce Equitable	A certificação recai sobre um produto comprado de uma organização de produtores. Os princípios do comércio justo são codificados em critérios padrões e contratualizados entre a organização de certificação, organização de produtores e empresas do setor convencional

Fonte: desenvolvido com base em COMITE CATHOLIQUE CONTRE LA FAIM ET POUR LE DEVELOPPEMENT (2005)

Para melhor compreender as duas cadeias de atores do comércio justo o Quadro 8 apresenta as principais características com base nos exemplos das empresas Solidar'Monde/Artisans du Monde e Max Havelaar France/FLO na França. Observa-se que enquanto a cadeia integrada é constituída apenas por organizações especializadas no comércio justo, a certificada inclui os atores do mercado convencional. A cadeia integrada trabalha com a importação e a venda de produtos alimentares e artesanatos, enquanto a cadeia certificada atua com produtos agrícolas, sendo vendidos de alimentos a tênis produzidos com o algodão do comércio justo. As lojas especializadas são o principal canal de distribuição da cadeia integrada, enquanto a cadeia certificada distribui principalmente por meio de supermercados convencionais. Por consequência, a cadeia integrada visa uma estratégia de nicho enquanto a certificada busca a massificação.

### 3.2 Comércio Justo no Mundo e no Brasil

As organizações internacionais do comércio justo, conhecidas como FINE, efetuam estudos estatísticos, em média, a cada dois anos. Os dados são provenientes das bases de dados internos dessas organizações. Por isso, esses estudos se limitam ao campo de ação dessas organizações, não havendo até o momento um estudo estatístico global do comércio justo. Os valores apresentados a seguir consideram o comércio justo em 33 países consumidores, sendo 28 deles na Europa e os demais na América (Estados Unidos e Canadá), na Ásia (Japão) e na Oceania (Austrália e Nova Zelândia).

Segundo a FINE (2007), entre os anos de 2004 e 2007 as vendas do comércio justo certificado no mundo quase triplicaram, passando de 832 milhões para 2.381 milhões de euros em 2007. As vendas de produtos não certificados (cadeia integrada) podem ser estimadas em 265 milhões de euros. Como demonstrado na Tabela 2, mais de 450 organizações são especializadas na importação de produtos do comércio justo, o que permite oferecer uma ampla variedade de produtos alimentares e de artesanatos. Mais da metade desses importadores é vinculada as organizações nacionais de certificação presentes na Europa. Cerca de 200 importadores estão presentes nos Estados Unidos.

TABELA 2: Dados do Comércio Justo no Mundo

Organizações atuantes na cadeia	Subtotal na Europa	Subtotal na América do Norte e Oceania	Total
Organizações importadoras	254	215	469
Pontos de venda:			
Butiques especializadas	3.191	740	3.931
Supermercados	67.619	44.820	112.439
Empresas licenciadas (cadeia certificada)	1.037	917	1.954

Fonte: FINE (2007)

O número de empresas distribuidoras de produtos do comércio justo também tem aumentado. Cerca de 125.000 supermercados distribuem os produtos do comércio justo no mundo, sendo 75.000 deles localizados na Europa e os outros 50.000 em outros cinco países. As butiques especializadas somam aproximadamente 4.000 empresas, das quais mais de 80% estão situadas na Europa.

A maior parte do mercado do comércio justo está associado a cadeia certificada, que tem aumentado o número de produtos certificados, assim como de parceiros comerciais. No ano de 2006, as organizações nacionais de certificação no mundo contavam com 2.000 empresas licenciadas. Dentre elas encontram-se as empresas importadoras, as processadoras, os distribuidores, dentre outros. Vale como exemplo a Nestlé, Starbucks, Marks and Spencer, Auchan, Alter Eco, Ethiquable, Artisans du Monde, Oxfam e Gepa.

Não existem muitos dados sobre o consumo dos produtos certificados do comércio justo. No entanto, Mascarenhas (2007) afirma que alguns produtos obtiveram uma boa penetração, como é o caso das bananas que representam 15% do mercado na Suíça e o café, que na Áustria representa até 70% das vendas nacionais deste produto.

A evolução do comércio justo é fortemente associada ao reconhecimento crescente das autoridades públicas nos níveis locais, regionais, nacionais e internacionais. O Parlamento Europeu e os governos de alguns países tem realizado diversas campanhas de auxílio e de sensibilização do comércio justo. O comércio justo está mais presente na mídia e conseqüentemente, chama a atenção do público.

No Brasil, o comércio justo foi introduzido por meio da cadeia integrada nos anos 70. Neste período, algumas cooperativas de artesanato exportavam seus produtos para a Europa com apoio de organizações de caridade ligadas aos movimentos religiosos. Em seguida, algumas organizações de produtores iniciaram suas relações com os importadores especializados no comércio justo, pertencentes a cadeia integrada, como é o caso da Gepa na Alemanha, da Oxfam na Bélgica e da Solidar'Monde na França.

Entre as organizações promotoras da cadeia integrada no Brasil tem-se a Visão Mundial, uma ONG cristã internacional. Ela desenvolveu em 1999 o programa "Comércio Justo e Solidário" visando melhorar a rentabilidade dos pequenos produtores. Em 2005, foi criada, com ajuda do Banco Internacional de Desenvolvimento (BID), uma empresa sem fins lucrativos chamada Ética-Comércio Solidário. Seu objetivo é comercializar no mercado nacional e internacional os produtos das organizações de produtores ligados ao programa supramencionado (LAGENTE, 2005). A Visão Mundial é também associada a IFAT, uma das organizações internacionais do comércio justo.

Como a cadeia integrada não dispõe de um sistema de informação que centraliza as organizações de produtores inseridas, a identificação delas é baseada no projeto de cooperação técnica entre o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) e o MDA, desenvolvido em 2005. Esse projeto representa as experiências de

comercialização de produtores brasileiros no mercado internacional, entre os anos de 2003 e 2004.

O mapeamento identificou 15 organizações de produtores brasileiros exportando para o comércio justo. Como demonstrado no Quadro 9, duas delas exportam artesanatos para a Itália e outras 13 exportam produtos alimentícios, como castanha de caju, mel, açúcar mascavo, cachaça, palmito, guaraná, chá mate, açaí, café, dentre outros. Entre os países importadores dos produtos alimentícios têm-se a Itália, França, Alemanha, Suíça e Áustria. Neste estudo não foram identificadas organizações de citricultores inseridas na cadeia integrada do comércio justo (EUSEBI, 2005).

QUADRO 9: Organizações de produtores brasileiros exportando por meio da cadeia integrada do comércio justo entre 2003 e 2004

Organizações de Produtores	Produtos exportados	País importador
APAEB/COOPERAFIS (Associação do Pequenos Agricultores do Estado da Bahia/Cooperativa de Artesãs Fibras do Sertão)	artesanato de sisal, couro e de tecidos	Itália
APJ	bijuteria e jóias	Itália
AAPI (Associação de Apicultores da Microrregião de Simplício Mendes)	mel	Itália
APA (Associação de Produtores Alternativos)	palmito	França
Associação Quilombola de Barra e Bananal e Cooperados da Fazenda Vaccaro	cachaça orgânica	Itália
CAPEB/COMPAEB (Central de Associações de Produtores Rurais e Epitaciolândia e Brasília/ Cooperativa Mista de Produtos Agropecuária e Extrativista dos Municípios de Epitaciolândia e Brasília Ltda)	castanha do Brasil	Itália
CCA/PR-UBEM (Central de Reforma Agrária do Paraná)	chá mate orgânico e kit para chimarrão	Alemanha e Itália
Centro Popular de Saúde Yanten	ervas aromáticas e medicamentos	Itália
CGTSM (Conselho Geral da Tribo Sateré Maué)	guaraná e derivados	Itália, Alemanha e França
COASA (Cooperativa Agroindustrial para Exportação)	castanha de caju	Itália
COOPERAGREPA (Cooperativa dos Agricultores Ecológicos do Portal da Amazônia)	melado, açúcar mascavo, óleo de castanha do Brasil, guaraná em pó e café	-
COOPERCAJU (Cooperativa de Beneficiadores Artesanais de Castanha-de-Caju)	castanha de caju	Suíça, Itália e Áustria
COOPERCUC (Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos Uauá e Curaçá)	doces, geléias, suco e polpa de umbu	França e Itália
COPPALJ/ASSEMA (Cooperativa dos Pequenos Produtores Agroextrativistas de Lago do Junco/Associação em Áreas de Assentamento no Estado do Maranhão)	farinha de mesocarpo de babaçu e óleo orgânico	Itália
Associação dos Pequenos Agrossilvicultores do Projeto RECA	palmito	França

Fonte: EUSEBI (2005)

Quanto a cadeia certificada, observa-se que no Brasil as organizações de produtores são vinculadas apenas a cadeia certificada desenvolvida pela FLO (LAGENTE, 2005). De acordo com a FLO-Cert (2009), existem no Brasil 29 organizações de produtores certificadas. Como demonstrado no Quadro 10, 13 produzem café, 6 produzem frutas frescas, 2 fornecem sementes oleaginosas e 4 produzem suco de laranja. Com relação ao ano de 2006, houve um aumento de 67% no número de organizações de produtores certificados no Brasil.

QUADRO 10: Organizações de produtores brasileiros certificados pela FLO-Cert

Organizações de produtores	Produto
Associação dos Pequenos Produtores de Poço Fundo	café
Associação de Pequenos Produtores Rurais de Sampaio	café
Associação de Produtores Rurais da Microbacia Hidrográfica do Rio Claro	café
Associação Comunitária dos Costas	café
Cooperativa dos Agricultores Familiares do Território do Caparaão (COOFACI)	(continuação)
Cooperativa dos Cafeicultores do Sul do Estado do Espírito Santos	(continuação)
Cooperativa Regional de Indústria e Comércio de Produtores Agrícolas de Poço Fundo e Região	café
Cooperativa dos Produtores Rurais Organizados para a Ajuda Mútua	(continuação)
Cooperativa Agrícola dos Produtores Organizados de Nova Resende e Região (COOPERVITAE)	café
Cooperativa Agroindustrial Solidária de Lerroville (COASOL)	café
Cooperativa das Montanhas do Espírito Santo (PRONOVA)	café
Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Lajinha (COOCAFE)	café
Cooperativa dos Produtores Rurais Organizados para Ajuda Mútua (COOCARAM)	café
Cooperativa Agrícola dos Produtores Orgânicos de Nova Resende e Região (COOPERVITAE)	café
Federação de Associações Comunitárias Rurais da Iúna e Irupi (FACI)	café
União de Pequenos Agricultores de Santana da Vargem	café
União de Pequenos Produtores de Café Especial dos Martins	café
Associação dos Pequenos Produtores Rurais de Batuva	frutas secas
Associação dos Pequenos Produtores Rurais do Núcleo VI	frutas frescas
Associação dos Produtores do Perímetro Irrigado do Formosinho (ASPPIF)	frutas frescas
Associação dos Pequenos Produtores Manga Brasil	frutas frescas
Mocó Agropecuária Ltda.	frutas frescas
Pritam Frut Exportação Ltda.	frutas frescas
Cooperativa Agroextrativista de Xapuri Ltda. (CAEX)	semente oleaginosa
Central de Associações de Produtores Rurais e Epiteciolândia e Brasília (CAPEB)	semente oleaginosa
Central de Associações do Litoral Norte (CEALNOR)	suco
Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do vale do Café Ltda. (ECOCITRUS)	suco
Associação dos Citricultores do Paraná (ACIPAR)	suco
Cooperativa dos Agropecuaristas Solidários de Itápolis (COAGROSOL)	suco e fruta fresca

Fonte: FLO-Cert (2009)

Como demonstrado no Quadro 11, 17 organizações brasileiras estão registradas para realizar as atividades de industrialização e/ou exportação de produtos certificados pela FLO. Dentre elas, 1 está registrada para industrializar/exportar o açúcar, 10 para o café, 3 para as frutas secas e 3 para o suco de laranja.

QUADRO 11: Empresas processadoras e/ou exportadoras registradas na cadeia certificada: FLO Internacional.

Empresas processadoras e/ou exportadoras	Tipo de Produto
Brazil Coopersuc	açúcar
Agricafé Ltda.	café
Bourbon Specialty Coffees S.A	café
Café Bom Dia Ltda.	café
Cafeeira Eloi Mendes Comercio e Exportação Ltda.	café
Cia Cacique de Café Solúvel	café
Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda.	café
Exprinsul	café
Iguaçu de Café Solúvel	café
MC Coffee do Brasil Ltda.	café
Tristão Companhia de Comércio Exterior	café
Brasfruit Exportação e Importação Ltda.	frutas frescas
Comércio Ético e Solidário de Produtores Artesanais e Agropecuários	frutas
Pillar Group Comercial Ltda.	frutas (continuação)
Citri Indústria, Comércio e Exportação Ltda.	(continuação)
Cocamar Cooperativa Agroindustrial (Paraná Citrus SA)	(continuação)
Margareth Pinati Ribeiro Viu ME – Fruto do Sol	suco

Fonte: FLO-Cert (2009)

Segundo as estimativas de Lagente (2005), a cadeia integrada exportou em 2004 cerca de US\$ 260.000,00. Neste valor, a participação dos produtos artesanais foi estimada em 62%. Mais recentemente, Mascarenhas (2007) apresentou uma nova estimativa que situa o valor das exportações da cadeia integrada brasileira na faixa de US\$ 500.000,00 a US\$ 700.000,00.

## **4. COMÉRCIO JUSTO CITRÍCOLA ENTRE BRASIL E EUROPA**

Antes de analisar os atributos das governanças híbridas das transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo, é importante apresentar as organizações de citricultores brasileiros atuantes neste mercado e os importadores europeus com os quais elas atuam. Apesar de todos esses atores pertecerem a cadeia de produtos certificados no comércio justo dois modos de funcionamento da cadeia de fornecimento foram identificados. Para finalizar, neste capítulo são apresentadas as transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo realizadas entre os anos de 2005 e 2008, sendo verificadas algumas de suas características iniciais como os binômios formados, os tipos de sucos de laranja exportados, os volumes transacionados, a frequência das transações e a continuidades das relações.

### **4.1 Organizações de Citricultores Brasileiros Fornecedores de Suco de Laranja no Comércio Justo**

No Brasil, quatro organizações de citricultores estavam inseridas como fornecedores de suco de laranja do comércio justo entre os anos de 2005 e 2008 e fizeram parte desta pesquisa: a Associação dos Citricultores do Paraná (ACIPAR), a Central de Associações do Litoral Norte da Bahia (CEALNOR), a Cooperativa de Agropecuaristas Solidários de Itápolis (COAGROSOL) e a Cooperativa de Citricultores do Vale do Caí (ECOCITRUS). Apesar do pequeno número, eles correspondem a totalidade de organizações de citricultores brasileiros inseridas no comércio justo citrícola entre os anos de 2005 e 2008 e são responsáveis por cerca de 80% do fornecimento de suco de laranja no comércio justo no mundo, segundo as informações fornecidas pelo responsável da FLO no Brasil. Depois da introdução do comércio justo de suco de laranja no Brasil, apenas uma organização de produtores deixou de atuar neste mercado. Trata-se da Associação dos Pequenos Agricultores

do Oeste Catarinense (APACO), que não concluiu o processo de certificação introduzido pela FLO a partir do ano de 2005.

Os 20% de suco de laranja do comércio justo não produzidos no Brasil são fornecidos por organizações de produtores localizados em Cuba, na Costa Rica e mais recentemente, a partir de 2008, no Egito. Segundo as entrevistas realizadas com o representante da FLO no Brasil, tratam-se de organizações de produtores de pequeno porte que produzem um suco de laranja com características diferentes do suco de laranja brasileiro, que é o mais adaptado a demanda do mercado europeu.

Conforme demonstrado no Quadro 12, a inserção das quatro organizações de citricultores brasileiros ao comércio justo de suco de laranja foi iniciada no ano de 1998. Cada uma delas apresenta um processo de inserção singular, estatutos jurídicos diferentes, sendo ou não formadas exclusivamente por citricultores. A área média dos produtores varia de 7 a 50 hectares e eles produzem diferentes tipos de suco de laranja: o suco de laranja concentrado e congelado (SLCC), o suco de laranja concentrado e congelado orgânico (SLCCO), o suco de laranja não concentrado congelado (SLNCC) e o suco de laranja não concentrado e congelado orgânico (SLNCCO). A maior parte das organizações de citricultores também é certificada para a produção de laranjas orgânicas, sendo 2 das 3 certificações ocorridas após a inserção ao comércio justo. Isto se deve a busca de adequação quanto as exigências ambientais do comércio justo e aos incentivos propostos pela empresa certificadora para que a conversão seja realizada. No caso dessas duas organizações de citricultores (COAGROSOL e CEALNOR) os sucos de laranjas certificados pelo IBD são distribuídos apenas no comércio justo, sendo necessário portanto, atender as exigências deste último mercado. Elas não atuando no mercado convencional, nacional ou internacional, de suco de laranja orgânico.

As primeiras organizações de citricultores a serem introduzidas ao comércio justo foram prospectadas por iniciativas nacionais de certificação no ano de 1998. Neste período, a empresa certificadora FLO acabava de ser criada com o objetivo de harmonizar os processos de certificação de produtos do comércio justo de 22 iniciativas nacionais de certificação distribuídas no mundo. O processo de certificação propriamente dito, dentro dos padrões internacionais exigidos pela ISO 65, só foi empregado a partir do ano de 2005 e acreditado por esta organização em 2008.

QUADRO 12: Principais características das organizações de citricultores brasileiros inseridos no comércio justo

Organizações de produtores	Estatuto social	Associados/cooperados	Área média (hec)	Ano de entrada	Tipo de suco de laranja	Outros certificados
ACIPAR (Paraná)	associação	120 citricultores	50	1998	SLCC	-
CEALNOR (Bahia)	sociedade sem fins lucrativos (central de associações)	- 22 associações: 10 c/ citricultores - 830 produtores: 130 citricultores	7	1999	SLCC SLCCO (a partir de 2008)	IBD: 12 citricultores
COAGROSOL (São Paulo)	cooperativa	120 citricultores	15	2000	SLCC SLCCO SLNCC SLNCCO	IBD: 20 citricultores
ECOCITRUS (Rio Grande do Sul)	cooperativa	47 citricultores	15	2005	SLCCO	IBD: 47 citricultores

Legenda: SLCC: suco de laranja concentrado e congelado

SLCCO: suco de laranja concentrado e congelado orgânico

SLNCC: suco de laranja não concentrado congelado

SLNCCO: suco de laranja não concentrado congelado orgânico

Fonte: pesquisa de campo

As entrevistas com os diferentes atores chaves do comércio justo evidenciam que a busca por organizações de citricultores brasileiros foi impulsionada pelo fato do país estar em desenvolvimento, ser o maior produtor e exportador de SLCC no mundo e ao mesmo tempo apresentar disparidades entre os pequenos e os grande produtores, assim como entre as organizações de citricultores e as empresas processadoras. As visitas realizadas pelas iniciativas nacionais de certificação Max Havelaar da Suíça e Transfair da Alemanha iniciaram a constituição de uma base de fornecedores de suco de laranja do comércio justo e permitiu o lançamento deste produto no mercado europeu.

No ano de 1998 foram visitadas e introduzidas ao comércio justo as organizações de citricultores ACIPAR e CEALNOR. No entanto, cada uma delas apresenta um motivo diferente para a inserção ao comércio justo e são organizações diferentes quanto a diversos fatores, dentre eles, as características dos produtores e a estrutura física e organizacional. A primeira a integrar o comércio justo foi a ACIPAR. Trata-se de uma associação fundada em 1995 por grandes produtores de laranja que buscavam unificar os citricultores da região de Paranavaí no Estado do Paraná. Sua introdução ao comércio justo está ligada ao projeto piloto de suco de laranja do comércio justo desenvolvido pela Max Havelaar Suíça, cujo objetivo maior foi de auxiliar os colhedores de laranja da região. Segundo Lagente (2005), nesta época a maioria dos colhedores de laranja morava em zonas

periféricas e em condições precárias, em comparação ao nível médio da população local. A maior parte deles era proveniente da região nordeste do Brasil e eram tidos como “bóias-frias”.

Apesar de se tratar de uma organização de grandes citricultores, ao serem constatadas as más condições de trabalho e de vida dos colhedores de laranja da região, a iniciativa nacional de certificação suíça decidiu desenvolver o projeto piloto de importação de SLCC no comércio justo no mundo. O projeto piloto foi integralmente voltado para a melhoria das condições de vida e de trabalho dos colhedores de laranja de Paranavaí e do Alto Paraná, no Estado do Paraná, e de suas famílias. Para tanto, o prêmio do comércio justo foi destinado a realização de projetos assistenciais.

Para destinar o prêmio do comércio justo ao desenvolvimento de programas assistenciais, foi iniciado em 1999 o Projeto Suco Justo. O projeto foi estabelecido entre a Max Havelaar Suíça e os Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente de Paranavaí e do Alto Paraná. A partir deste momento, a ACIPAR começou a atuar como fornecedora de suco de laranja para o comércio justo, sendo o prêmio enviado a Prefeitura Municipal de Paranavaí que, por meio dos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente de Paranavaí e do Alto Paraná, passou a desenvolver os projetos de auxílio aos colhedores de laranja e suas famílias.

No ano de 2000, foi solicitado pela FLO a criação de uma organização de representação dos produtores e dos colhedores de laranjas, com o objetivo de repassar a ela a administração do prêmio do comércio justo. Neste mesmo ano foi criada a Associação dos Representantes dos Produtores e Colhedores de Laranja do Noroeste do Paraná (ARPROCLAN), cujo conselho de administração foi constituído por representantes dos sindicatos dos trabalhadores da região, por um representante da empresa processadora de suco Paraná Citrus, responsável pelo processamento e pela exportação do suco de laranja do comércio justo da ACIPAR, e um outro dos colhedores de laranja. A partir de então, a ARPROCLAN passou a receber e a administrar diretamente o prêmio do comércio justo.

Entre os anos de 1999 e 2008, o número de colhedores de laranjas beneficiários dos programas desenvolvidos e a quantidade de Municípios atendidos aumentaram, sendo importante ressaltar que o prêmio do comércio justo passou a beneficiar não apenas os colhedores ligados aos citricultores associados a ACIPAR, mas todos aqueles atuantes na região. Segundo as entrevistas realizadas com a assistente social responsável pela ARPROCLAN, o número de produtores evoluiu de 174 a 925. Os Municípios inicialmente

atendidos foram os de Alto Paraná e Paranavaí. A partir de 2002 outros Municípios foram sendo inseridos: Guairaçá, Presidente Castelo Branco, São João do Caiuá, Florai, Amaporã, Mandaguacu, Nova Esperança e Terra Rica.

Dentre os programas desenvolvidos pela ARPROCLAN com o prêmio do comércio justo tem-se: a viabilização de documento; o oferecimento de tratamento odontológico em período noturno; os cursos profissionalizantes, informativos e de treinamento; o auxílio a formação de associações, de cooperativas, de projetos de geração de renda e a assessoria no acesso a linha de crédito; os programas de esporte, lazer e cultura; o atendimento na área da saúde; e o atendimento dos trabalhadores em situação de vulnerabilidade e risco social.

Durante os anos de 1999 e 2008, as laranjas produzidas pelos citricultores da ACIPAR foram inicialmente processadas e exportadas para o comércio justo pela empresa Paraná Citrus S.A, vinculada a Cocamar Cooperativa Agroindustrial, e posteriormente foi incorporada a Citri Agroindustrial S.A, uma empresa processadora e exportadora de suco de laranja criada por alguns dos citricultores da ACIPAR.

As empresas processadoras e exportadoras foram vinculadas a ACIPAR devido ao fato das associações não poderem realizar as exportações, como determinado pela regulamentação deste tipo de organização no Brasil. Seguindo as exigências da empresa certificadora, uma vez aceita e respeitadas as normas do comércio justo, as empresas processadoras e exportadoras foram certificadas pela FLO.

Com o passar do tempo, dados o grande volume de SLCC exportado pela ACIPAR e o fato dela ser formada por citricultores de grande porte, sua participação no comércio justo passou a ser contestada por alguns atores do comércio justo. Algumas organizações de citricultores passaram a questionar o fato deles não poderem apresentar as mesmas vantagens competitivas da ACIPAR, valendo destaque para as altas quantidades produzidas e a capacidade de garantir a regularidade tanto da quantidade como da qualidade do suco de laranja.

Além disso, alguns dos importadores especializados no comércio justo entrevistados visitaram ou estiveram em contato com a ACIPAR e criticaram a falta de interação da organização de citricultores e de seus associados com o comércio justo. Como as vendas de laranjas são descentralizadas, ou seja, cada citricultor fixa um contrato com a empresa transformadora e exportadora de sua preferência, sendo apenas informadas das

eventuais quantidades destinadas ao comércio justo, pouca interação foi construída pelos citricultores e pela própria ACIPAR com as ações no comércio justo.

Os importadores especializados no comércio justo também alegam que a ACIPAR não se enquadra nos princípios básicos do comércio justo defendidos por elas, o que inclui trabalhar com organizações de pequenos produtores desfavorecidos. Por esse motivo, eles decidiram não importar os sucos de laranja desta organização, o que explica o fato dos importadores de suco de laranja do comércio justo da ACIPAR serem todos negociadores. Isto demonstra que os importadores especializados possuem convenções próprias para selecionar as organizações de citricultores.

Apesar deste ponto de vista dos importadores especializados, vale ressaltar que a empresa certificadora prevê a certificação de plantações e de organizações dependentes de mão-de-obra assalariada. Este fato é comum nos casos de plantações de bananas e de chá. No entanto, no caso do suco de laranja, considerando as organizações de citricultores certificadas no Brasil, Cuba e Costa Rica, a ACIPAR é a única organização formada por citricultores de grande porte, o que justifica as críticas dos importadores especializados.

Na tentativa de controlar o porte dos citricultores das organizações certificadas como sendo dependentes de mão-de-obra assalariada, uma regra específica para o Brasil foi adotada em junho de 2006. A certificação dessas organizações passou a ser limitada a 4 módulos rurais, ou seja, 64 hectares em São Paulo, 80 ha no Rio Grande do Sul, 260 ha na Bahia e 72 ha no Paraná. Esta alteração pode ser interpretada como uma adaptação do sistema de certificação, o que vem de encontro com as críticas dos importadores especializados e/ou das próprias organizações de citricultores.

Dado o interesse da ACIPAR em permanecer neste mercado, no ano de 2007, a associação optou por representar apenas os citricultores de pequeno e médio porte, o que foi definido em seu estatuto interno como sendo aqueles com área inferior a 72 hectares. Dos 120 citricultores associados a ACIPAR apenas 5 se enquadravam nesse critério, levando a associação a prospectar novos membros. No ano de 2008, os grandes citricultores deixaram de ser associados a ACIPAR e com os novos citricultores prospectados ela passou a ser composta por 73 citricultores de pequeno e médio porte. Sua certificação junto a FLO também foi alterada de organização dependente de mão-de-obra assalariada para uma organização de pequenos produtores.

A partir desta mudança, a ACIPAR também passou a ser a beneficiária do prêmio do comércio justo. Segundo a assistente social da ARPROCLAN<sup>5</sup>, que foi conselheira do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Paranaíba e acompanhou a criação e o desenvolvimento do Projeto Suco Justo, o prêmio do comércio justo continuará a ser destinado ao financiamento dos projetos da ARPROCLAN, mas ele também poderá ser aplicado aos novos projetos voltados aos pequenos e médios produtores da ACIPAR.

A CEALNOR foi a segunda organização de citricultores a integrar o comércio justo de suco de laranja no Brasil. Ela também foi visitada pelas iniciativas nacionais de certificação que visitaram a ACIPAR no ano de 1998 e iniciou as exportações de SLCC do comércio justo a partir de 1999. A CEALNOR foi criada em 1997 no Município de Rio Real, Estado da Bahia. Trata-se de uma sociedade civil sem fins lucrativos, com a mesma natureza jurídica de uma associação. Na época da sua criação, 6 associações de produtores familiares foram afiliadas a ela a fim de serem mais credíveis frente aos bancos e obterem mais facilmente o crédito do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), necessário para o financiamento da produção.

Ela é constituída por 22 associações de pequenos produtores de 5 Municípios do litoral norte da Bahia, o que representa um total de 830 produtores de pequeno porte com propriedades médias de 7 hectares. O seu objetivo é promover o fortalecimento das organizações da agricultura familiar. Ela visa representar os interesses da central e de seus afiliados, assim como colocar a disposição os fundos necessários para financiar o desenvolvimento dos afiliados e proteger o meio ambiente.

Diferentemente da ACIPAR, os produtores vinculados as associações afiliadas a CEALNOR não são especializados na produção de laranjas e produzem diversos produtos, dentre eles: laranja, maracujá, abacaxi, abóbora, mamão, amendoim, limão, castanha de caju, dentre outros. A maior parte dos produtos é vendida no mercado nacional e uma parte é destinada para a subsistência das famílias. A atuação da CEALNOR no mercado internacional foi iniciada com a sua introdução ao comércio justo de suco de laranja.

Os primeiros contatos da CEALNOR com as iniciativas nacionais de certificação do comércio justo ocorreram no ano de 1998. Logo após sua criação, foi iniciada uma parceria com a ONG Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa (CAPINA), que intermediou os primeiros contatos da central com Max Havelaar da Suíça e a Transfair da Alemanha.

---

<sup>5</sup> Entrevista realizada em 11 de setembro de 2009.

Após as visitas da Transfair foi produzido um documentário destinado a sensibilização dos consumidores alemães aos objetivos e missão do comércio justo. Esse documentário destacou as difíceis condições dos produtores afiliados a CEALNOR e serviu para preparar os consumidores alemães para a posterior introdução do suco de laranja originário da central no país. As primeiras importações foram efetivadas em 1999 pelo importador especializado alemão Gepa.

A Max Havelaar Suíça forneceu um auxílio financeiro de 5.000 euros para a CEALNOR. Esta doação viabilizou a contratação de um funcionário que foi encarregado de estruturar um departamento de exportação dedicado ao comércio justo. O funcionário contratado foi cedido pela ONG CAPINA, que ofereceu outros recursos como um veículo, um computador e um modem, que nesta época eram recursos escassos e de difícil acesso para uma pequena organização de produtores como a CEALNOR. Também foi realizada a primeira viagem de um representante da CEALNOR a Europa, o que permitiu a central conhecer o mercado consumidor do suco de laranja do comércio justo. Uma parte deste valor ainda foi empregada na melhoria da estrutura física e organizacional da central.

Diferentemente da ACIPAR, a CEALNOR não apresentava em 1998 uma estrutura física, administrativa e de processamento de laranjas necessária para integrar o comércio justo, demandando mais auxílios e tempo de preparação para iniciar as exportações de suco de laranja. Das 22 associações filiadas a CEALNOR, 10 possuem citricultores entre seus associados, o que resulta em um total de cerca de 130 produtores de laranjas do tipo Pêra. Antes da introdução da CEALNOR ao comércio justo, os citricultores vendiam as laranjas no mercado interno de frutas de mesa, sendo muitas vezes utilizados atravessadores, e não tinham contatos com as empresas processadoras de suco de laranja.

Como a CEALNOR é uma central de associações, ela e nem as associações afiliadas a ela não podem realizar as vendas de laranjas ou dos sucos de laranjas. No entanto, desde sua introdução ao comércio justo, ela tem articulado os citricultores para que as vendas de laranja sejam destinadas ao comércio justo, o que lhes oferece uma garantia de preço e o prêmio que tem sem sido usado para financiar, dentre outras coisas, a migração dos citricultores para a produção de laranjas orgânicas.

Do total de 130 citricultores, cerca de 35 são fornecedores permanentes de laranjas para o comércio justo, os demais estão associados a CEALNOR devido aos interesses em outros serviços oferecidos, como o empréstimo de material, o auxílio na busca de financiamento, a compra de suprimentos, dentre outros. Existem também os citricultores que

devido a necessidade de liquidez preferem vender suas laranjas para os atravessadores ou em feiras que também são apoiadas pelas ações da CEALNOR. Os citricultores que estão constantemente atuando no comércio justo iniciaram, após a sua inserção neste mercado, a migração para a produção orgânica, o que é para a central um dos maiores benefícios gerados com o prêmio do comércio justo. No final de 2007, 12 citricultores tinham concluído a certificação orgânica do IBD e preparavam-se para iniciar as exportações de SLCCO, o que foi concretizado no ano de 2008.

O fato de apenas 10 das 22 associações afiliadas a CEALNOR e 130 dos 830 produtores associados a elas produzirem as laranjas, seu processo de certificação sempre foi dificultado. Seguindo as exigências da FLO, tanto a organização central (CEALNOR) como as associações afiliadas devem ser inspecionadas, o que aumenta o custo da certificação. Além disso a realização de projetos com o prêmio do comércio justo devem beneficiar os produtores da central, o que é um campo de ação bastante vasto, dado o número de associações, de produtores afiliados e a diversidade de culturas produzidas. Considerando o processo de certificação empregado a partir de 2005, a CEALNOR foi certificada pela FLO como uma organização do tipo 2, ou seja, uma organização central de agrupamento de outras organizações.

Para processar e exportar o suco de laranja, com o intermédio do importador Gepa, foi fixado um acordo com a empresa Maratá Sucos do Nordeste, antiga Frutene Sucos Tropicais, sendo ela certificada pela FLO para tais fins. A partir da aquisição da Maratá Sucos pelo grupo José Augusto Vieira (Grupo JAV) no ano de 2000, suas atividades no comércio justo foi encerrada e a Trop Fruit foi introduzida como empresa processadora e exportadora do suco de laranja do comércio justo da CEALNOR.

Apesar de existir a empresa processadora e ser ela a exportadora do suco de laranja do comércio justo, desde o início da atuação da CEALNOR neste mercado, os contatos e as negociações com os importadores foram realizados por ela, o que foi possível dada a contratação do funcionário supramencionado. A Trop Fruit também mantém contatos com os importadores, mas isso se restringe principalmente as questões técnicas dos sucos de laranja processados.

Assim como a ACIPAR, no ano de 2007 a estrutura organizacional da CEALNOR passou por alterações para melhor se adaptar as especificidades do comércio justo. No seu caso, não se trata de uma adaptação as exigências da empresa certificadora, mas a busca por uma estrutura organizacional mais simples vis-a-vis ao processo de certificação e

de vistoria. Com o objetivo de agrupar apenas os produtores cujas produções são voltadas para o comércio justo, ou seja, os citricultores e os produtores de maracujá que foram certificados posteriormente, foi criada a Cooperativa Agropecuária do Litoral Norte da Bahia Ltda (COOPEALNOR). Com esta nova organização o processo de inspeção e de gestão do prêmio do comércio justo será facilitado e o custo de certificação reduzido. Além disso, as exportações passaram a serem realizadas diretamente pela cooperativa, sendo apenas o processamento do suco de laranja realizado pela Trop Fruit, que deixa de ser certificada pela FLO<sup>6</sup>.

As duas últimas organizações de citricultores certificadas pela FLO como fornecedores de suco de laranja do comércio justo foram introduzidas por motivos e de forma diferente da ACIPAR e da CEALNOR. A COAGROSOL foi criada no ano de 2000 em Itápolis, Estado de São Paulo, por pequenos citricultores que se agruparam para buscar uma alternativa ao monopólio das grandes empresas processadoras de suco de laranja no Estado de São Paulo. Sua criação ocorreu um ano após um protesto de citricultores ocorrido na cidade de São Paulo. Na ocasião, foram despejadas várias toneladas de laranjas na via pública em forma de protesto. Este ato chamou a atenção das autoridades nacionais, de diversas pessoas no mundo e principalmente, na Europa.

Impulsionados pela busca de uma alternativa frente as empresas processadoras, no ano subsequente ao protesto, a COAGROSOL foi criada, sendo três os seus principais objetivos. O primeiro é o desenvolvimento do comércio justo, ou seja, a COAGROSOL foi criada com o intuito de atuar neste mercado, o segundo é o desenvolvimento da agricultura orgânica e o terceiro é a diversificação das suas atividades. A COAGROSOL foi organizada por citricultores, mas ela tem diversificado sua produção e os mercados de atuação. São produzidas frutas frescas e produtos processados, ela atua tanto no mercado convencional como no orgânico. Apesar das laranjas serem o principal produto produzido pelos cooperados da COAGROSOL, também são produzidos o limão *in natura*, o tomate convencional e orgânico, o maracujá orgânico, a cebola e outros vegetais.

Na época da sua fundação, a COAGROSOL contava com 30 cooperados. Em 2008, ela é composta por 120 famílias de produtores situados nas cidades de Itápolis e Borborema. A área média dos produtores é de 20 hectares, sendo produzidas as laranjas dos

---

<sup>6</sup> As empresas processadoras de suco de laranja não necessitam ser certificadas quando apenas o serviço de processamento é contratado. Quando elas realizam as exportações dos sucos, a certificação é realizada, o que permite o controle das transações por parte da empresa certificadora. Quando a organização de citricultores passar a exportar diretamente os sucos de laranja, esta deixa de ser certificada e pode continuar como prestadora de serviços, sem que controles sejam realizados pela FLO.

tipos Pêra e Valência. Como a cooperativa não possui uma estrutura própria de processamento para o suco de laranja, o serviço é terceirizado pela empresa Hildebrand localizada em São Carlos/SP. Diferentemente da Citri, da Paraná Citrus e da Trop Fruit até o ano de 2008, esta empresa presta apenas o serviço de processamento do suco de laranja, sem exportar os produtos. Por esse motivo, ela não é certificada e nem controlada pela FLO.

A COAGROSOL apresenta a maior diversidade de sucos de laranja exportados no comércio justo: o suco de laranja concentrado e congelado (SLCC); o suco de laranja concentrado e congelado orgânico (SLCCO); o suco não concentrado e congelado (SLNCC); o suco não concentrado e congelado orgânico (SLNCCO). Uma parte da produção de suco de laranja é certificada pelo IBD, sendo 20 citricultores certificados. Após ser certificada como fornecedora de suco de laranja para o comércio justo, a COAGROSOL foi certificada para o fornecimento de suco de limão não concentrado e congelado, convencional e orgânico, assim como para o suco puro de goiaba e de manga, ambos convencionais e orgânicos. A evolução da atuação da cooperativa no comércio justo, fez com que ele torne-se o seu principal mercado de atuação.

A COAGROSOL é registrada na FLO como uma organização de pequenos produtores. No entanto, eles não se enquadram a 100% na definição de pequeno porte definida pela FLO. Além das questões relativas a área, para a FLO as organizações de pequenos produtores não apresentam mão-de-obra contratada permanente. Como no caso da COAGROSOL as propriedades agrícolas são administradas pelos próprios produtores, mas mais da metade delas contam com trabalhadores permanentes, ela poderia ser certificada como uma organização dependente de mão-de-obra assalariada, como é o caso da ACIPAR. Isto levou a FLO a solicitar a criação de uma associação para gerenciar o prêmio de comércio justo, como ocorreu com a ACIPAR.

Para tanto, foi criada a Associação do Conselho de Representantes do Mercado Solidário de Itápolis e Região (ACREMIR). A ACREMIR é constituída por ONGs, produtores cooperados e trabalhadores vinculados a administração da cooperativa, ao *packing house* e os colhedores de frutas. Ela recebe e administra o prêmio do comércio justo, realizando diversas ações em prol dos citricultores e dos trabalhadores rurais. Dentre as ações realizadas com o prêmio de comércio justo tem-se: o programa de alfabetização de adultos, os cursos de computação para os filhos dos produtores e trabalhadores e o financiamento de um programa de distribuição de alimentos a crianças carentes, realizado pela Pastoral da Criança.

Com relação as regras da FLO quanto a existência de mão-de-obra assalariada nas organizações de citricultores brasileiros, uma regra específica para o Brasil está sendo estudada. Um estudo foi solicitada ao Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA-Esalq/USP) e o relatório final foi entregue no ano de 2009. Dentre as diversas questões estudadas, tem-se a questão da limitação do número de mão-de-obra assalariada para as pequenas organizações de produtores, que segundo a responsável do projeto deveria chegar a 2 funcionários, como já considerado no Brasil nas definições utilizadas pelo PRONAF. Até o momento da finalização deste trabalho, não foram publicadas novas regras pela FLO com relação a esses aspectos.

A última organização de citricultores brasileiros a ser certificada no comércio justo foi a ECOCITRUS. Ela foi criada em 1994 como uma associação e mudou seu estatuto jurídico para cooperativa no ano de 1997. Ela é situada no Município de Montenegro, Rio Grande do Sul. Sua criação é resultado da articulação de um grupo de 15 produtores familiares descontentes do modelo de agricultura praticado na região, tido como irresponsável, poluente, com alta utilização de produtos agroquímicos e responsável igualmente pela degradação do meio ambiente. Desde sua fundação, a ECOCITRUS iniciou a capacitação dos cooperados para a agroecologia, fazendo parte da rede Ecovida<sup>7</sup>. Um trabalho de fornecimento de fertilizante orgânico, composto a partir de resíduos agroindustriais, foi iniciado junto aos integrantes da cooperativa e outras organizações parceiras da região.

Ela reúne 43 cooperados que representam cerca de 60 famílias. Considerando as parcerias com outras organizações, mais 150 famílias estão vinculadas a ela. A área média das propriedades é 15 hectares e a totalidade dos cooperados são certificados pelo IBD, o que corresponde cerca de 705 hectares de cultivo orgânico. A cooperativa é bastante ligada aos fatores ambientais e desenvolve diversas atividades para sensibilizar a população, os consumidores e os cidadãos sobre a necessidade da agricultura ecológica. Ela também comercializa os diversos produtos produzidos pelos cooperados na sua loja própria e organiza feiras orgânicas uma vez por semana.

A ECOCITRUS foi certificada pela FLO em 2005 para o fornecimento de suco de laranja concentrado e congelado orgânico (SLCCO). Isto ocorreu após alguns contatos com importadores do comércio justo em salões internacionais na Europa. Além da laranja, a

---

<sup>7</sup> A rede Ecovida desenvolve e multiplica as iniciativas em agroecologia, estimula o trabalho associativo na produção e no consumo de produtos ecológicos. Ela agrupa agricultores familiares, técnicos e consumidores reunidos em associações, cooperativas e grupos informais que, juntamente com pequenas agroindústrias, comerciantes ecológicos e pessoas comprometidas com o desenvolvimento da agroecologia organizam a rede agroecológica.

cooperativa é certificada no comércio justo para fornecer tangerinas. As laranjas produzidas na cooperativa são do tipo Valência e o suco é processado pela empresa Bio Citrus e exportado diretamente por ela. Como a empresa processadora é terceirizada e não realiza as exportações, ela não é certificada pela FLO, como já visto no caso da COAGROSOL.

Diferentemente das demais organizações de citricultores inseridas no comércio justo, a ECOCITRUS é especializada na produção de citrus orgânicos e viu no comércio justo uma oportunidade para diversificar seus mercados de atuação. Segundo ela, muitas das exigências do comércio justo correspondem aqueles da certificação orgânica, principalmente com relação as questões ecológicas e administrativas da certificação, o que facilitou a sua introdução.

Além disso, a cooperativa considera que não existe um mercado maduro para a exportação de SLCCO, não havendo uma cotação internacional para esses produtos. Dada a existência de um preço mínimo, o comércio justo apresenta uma oportunidade de abertura internacional. No entanto, dados os demais projetos já desenvolvidos pela ECOCITRUS no mercado nacional, as quantidades destinadas a esse novo mercado são pequenas e representam apenas o excedente da produção anual.

Dadas as particularidades de cada organização de citricultores brasileiros inserida no comércio justo, os volumes exportados por cada uma delas é bastante heterogêneo. Como observado na Tabela 3, os volumes de suco de laranja exportados, todos os tipos confundidos, entre os anos de 2005 e 2008, ultrapassam 5.700 toneladas. A ACIPAR representa 69% deste volume, seguida pela COAGROSOL com 25%, pela CEALNOR com 5% e pela ECOCITRUS com menos de 1% (0,3%). Enquanto ACIPAR fornece um volume médio anual de mais de 993 toneladas, o volume médio exportado pela ECOCITRUS é de apenas 6 toneladas. Por consequência, os valores médios anuais das vendas e do prêmio variam entre US\$ 9.708,00 e US\$ 1.631.877,00 e entre US\$ 647,00 e US\$ 99.300,00, respectivamente.

Independentemente das quantidades de suco de laranja exportadas por cada organização de citricultores, o importante é notar que a integração e a posterior certificação dessas organizações no comércio justo, a partir de 2005, ocorreu com o intuito de auxiliar os pequenos e médios citricultores e/ou os colhedores de laranja. Dados os altos volumes exportados pela ACIPAR, os projetos assistenciais desenvolvidos pela ARPROCLAN com o prêmio do comércio justo puderam ser estendidos aos colhedores de laranja de outros Municípios. A CEALNOR, dado o pequeno porte dos citricultores, pode melhorar a sua

estrutura organizacional e das associações afiliadas, assim como aumentar a rentabilidade dos produtores, que originalmente vendiam suas laranjas para atravessadores. A COAGROSOL encontrou um mercado alternativo ao das empresas paulistas de processamento de suco de laranja e a ECOCITRUS pode diversificar ainda mais seus mercados, encontrando no comércio justo uma alternativa para as vendas internacionais do suco de laranja orgânico.

TABELA 3: Indicadores econômicos das vendas médias anuais de suco de laranja brasileiro do comércio justo entre 2005 e 2008

Organizações de produtores	Volumes (em tonelada)		Valores das vendas (em dólares)		Valores do prêmio (em dólares)	
	Total	Média anual	Total	Média anual	Total	Média anual
ACIPAR	3.972	993	6.527.510,00	1.631.877,00	397.200,00	99.300,00
CEALNOR	305	76	160.042,00	40.000,00	30.519,00	7.630,00
COAGROSOL	1.440	360	1.300.600,00	325.150,00	105.400,00	26.350,00
ECOCITRUS	19	6	29.123,00	9.708,00	1.942,00	647,00
Total	5.737	1.912	8.017.274,00	2.672.425,00	535.060,00	178.353,00

Fonte: pesquisa de campo

#### 4.2 Importadores Europeus de Suco de Laranja Brasileiro do Comércio Justo

Considerando as transações realizadas entre as organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus, do ano de 2005 e ao ano de 2008, 12 importadores de suco de laranja do comércio justo foram identificados. Um deles perdeu sua certificação no final do ano de 2005. Isto se deve ao desrespeito das exigências do comércio justo estabelecidas pela FLO, mais precisamente, ao não pagamento do preço mínimo estabelecido.

O problema foi resolvido com a intervenção da FLO, sendo uma parte da diferença paga em dinheiro e o restante por meio da devolução de produto. Apesar deste ser o único caso de perda de certificação identificado dentre os importadores atuantes com as organizações de citricultores brasileiros, ele demonstra o papel intermediador da empresa certificadora na resolução de conflitos e a não utilização de instâncias externas a esse mercado na resolução de problemas.

Dentre os onze importadores restantes, cinco participaram desta pesquisa: Agrofair (Holanda), Alter Eco (França), Ethiquable (França), Oxfam (Bélgica) e Vitamont (França). Os quatro primeiros são importadores especializados no comércio justo, ou seja,

foram criados para atuar especificamente neste mercado. O quinto importador entrevistado é uma empresa especializada no mercado de frutas e bebidas orgânicas, que decidiu criar uma linha de bebidas do comércio justo.

A Agrofair é uma empresa importadora e distribuidora de produtos do comércio justo criada em 1996 nos Países Baixos. Seu fundador, Nico Roozen, trabalhou vários anos com produtores da América Latina, em parceria com Franz van der Hoff, criador do selo do comércio justo Max Havelaar, primeiro selo do comércio justo lançado. Em 1996, após ter auxiliado algumas organizações de produtores de banana, dada a necessidade de comercializar os produtos na Europa, decidiu criar a Agrofair.

Cerca de 90% dos produtos importados e distribuídos por esse importador especializado são frutas tropicais provenientes do comércio justo e 10% da agricultura orgânica. Sua estrutura organizacional é singular. Os produtores são co-acionários da empresa por meio de uma cooperativa internacional de produtores que detém 50% da organização. Os produtores têm controle operacional sobre a organização e recebem 100% dos dividendos. Os outros 50% são detidos pelas ONGs Solidaridad, Cooperazione Terzo Mondo (CTM), Viva Trust, Twin, Triodos Innovation Foundation<sup>8</sup>, que não recebem dividendos.

Oito cooperativas são proprietárias da Agrofair e distribuem seus produtos por meio dela. Elas são provenientes de Gana, do Equador, da Costa Rica, do Peru, de Burkina Faso e da República Dominicana. A Agrofair possui escritórios de venda em diversos países: EUA, Reino Unido, Itália e no BENELUX (Bélgica, Holanda e Luxemburgo). Sua prioridade é importar e distribuir os produtos das organizações de produtores associadas. No entanto, dado que o mercado europeu solicita frequentemente o suco de laranja brasileiro, foram iniciadas as importações justo as organizações de citricultores brasileiros.

Ela é licenciada pela associação Max Havelaar da França, o que lhe dá o direito de vender seus produtos com o selo do comércio justo. Segundo as entrevistas realizadas, em 1996 foi iniciada a importação e distribuição de bananas, em 2002 de manga e abacaxi, sendo a importação e distribuição de citrus iniciada no ano de 2005. Neste ano foram importadas 353 toneladas de citrus, no ano posterior 3.179 toneladas e 5.460 toneladas no ano de 2007.

---

<sup>8</sup> Solidaridad é uma agência de desenvolvimento holandesa que luta contra a pobreza na Ásia, na África e na América do Sul. A Viva Trust é um fundo internacional especializado no desenvolvimento durável na América do Sul. A Twin é uma ONG britânica que ajuda a re-equilibrar as relações comerciais entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento. A CTM é uma cooperativa italiana que agrupa uma rede de butiques especializadas no comércio justo. A Triodos é um fundo que investe em empresas implicadas no desenvolvimento da economia solidária e ao serviço de proteção do meio ambiente.

Essas quantidades incluem as importações de laranja, limão e mandarina e se mostram em grande evolução.

Seu mix de produtos é composto por frutas frescas (laranja, banana, manga e abacaxi) e sucos (laranja, manga, banana, abacaxi e maracujá). A Agrofair foi a primeira empresa a ser certificada para importar frutas frescas no comércio justo, sendo este seu principal mercado, cerca de 95% do seu faturamento. As frutas frescas são vendidas com a marca Oké e aqueles que também são orgânicos com a marca Eko-Oké. Esses produtos são distribuídos principalmente por meio de super e hipermercados em diversos países: Bélgica, França, Dinamarca, Países Baixos, Finlândia, Itália, Áustria, Suíça, Reino Unido, Noruega e Israel. No caso específico do suco de laranja, a Agrofair não produz produtos de marca própria. Os sucos de laranja importados são re-distribuídos na Europa para outros atores do comércio justo.

A Alter Eco é uma sociedade anônima criada em 1999 na França. Assim como a Agrofair, ela importa e distribui apenas os produtos do comércio justo. Até o ano de 2001, seus produtos eram distribuídos por meio de suas próprias butikues especializadas no comércio justo. A fim de aumentar a difusão dos produtos, a Alter Eco reorganizou seus canais de distribuição e se reorientou em direção da grande distribuição. Dada esta reestruturação, a Alter Eco tornou-se a primeira marca de produtos do comércio justo vendidos na grande distribuição na França. Ela foi licenciada pela iniciativa de certificação francesa Max Havelaar para vender seus produtos de marca própria com o selo do comércio justo em 2001.

Suas relações comerciais de fornecimento de produtos do comércio justo são estabelecidas com 43 organizações de produtores de 25 países diferentes. A Alter Eco importa diversos produtos do comércio justo, dentre eles o café, as frutas frescas, o cação, o chá e os sucos, inclusive o de laranja. Com relação ao suco de laranja, a maior parte exportada é proveniente do Brasil (70%) e o restante de Cuba (30%), totalizando cinco organizações de citricultores fornecedores de suco de laranja.

A Alter Eco também possui um sistema próprio de auditoria e de acompanhamento das organizações fornecedoras de produtos e da cadeia de distribuição como um todo. Essa metodologia foi desenvolvida em parceria com a PricewaterhouseCoopers e permite avaliar os critérios econômicos, sociais e ambientais das organizações de produtores, dos importadores e dos distribuidores. A avaliação chama-se Fair Trade Audit 200 (FTA 200), pois 200 pontos são controlados. Para a Alter Eco seu sistema de controle permite

conhecer melhor a cadeia de seus fornecedores e fornece uma garantia suplementar ao consumidor, sendo suplementar ao sistema de certificação da FLO para os produtos alimentares certificados e uma garantia para os produtos ainda não certificados.

A Alter Eco possui uma gama de 106 produtos do comércio justo que são distribuídos na França, na Bélgica, nos EUA e na Austrália. Na França, 95% da distribuição dos produtos é feita por meio de super e hipermercados, entre 3% e 4% para os restaurantes e de 1% e 2% pela internet (loja virtual Alter Eco). Dentre os super e hipermercados têm-se o Carrefour, o Leclerc e o Monoprix.

A Ethiquable também é um importador e distribuidor francês especializado no comércio justo. Trata-se de uma sociedade cooperativa de produção criada em 2003. Este estatuto social se caracteriza por um modo de funcionamento participativo diferente de uma empresa convencional. A maior parte do capital da empresa é detida pelos funcionários, sendo o benefício anual distribuído entre os projetos de desenvolvimento nos países em desenvolvimento, o reinvestimento no capital da empresa e a participação dos funcionários nos resultados da empresa.

Seu mix de produtos da Ethiquable é composto por diversos produtos, dentre eles o café, chá, cacau, açúcar, frutas frescas, ervas, cereais, sucos, dentre outros. O suco de laranja é importado exclusivamente do Brasil, sendo a integralidade dos produtos importados certificados pela FLO. A Ethiquable atua no comércio justo como importador, distribuidor e é também é licenciado para vender os produtos de marca própria com o selo do comércio justo.

A maior parte dos produtos (96%) são distribuídos em super e hipermercados. Ela possui uma loja própria chamada Ethiquable Gourmand em Lyon (França) e distribui uma pequena parte dos produtos para outras lojas especializadas no comércio justo. Dentre os super e hipermercado que distribuem seus produtos, vale destaque para a rede Leclerc, sendo igualmente presente nas lojas Atac, Simply Market, Auchan e Champion. Recentemente, a Ethiquable começou a distribuir seus produtos na Bélgica e na Espanha.

A Oxfam é uma empresa importadora e distribuidores de produtos do comércio justo na Bélgica. Ela é originária do que convencionou-se chamar cadeia integrada. Ela foi criada em 1964 nos mesmos moldes da primeira organização especializada na importação e na distribuição de produtos do comércio justo: a Oxford Committee for Famine Relief da na Grã-Bretanha (1942). A Oxfam foi oficializada como o nome Oxfam Wereldwinkels em 1975, ao mesmo tempo em que começou a criar as butiques especializadas no comércio justo chamadas Lojas do Mundo-Oxfam. Ela faz parte da Fundação Oxfam Internacional, criada em 1995.

Essa fundação agrupa 13 organizações Oxfam localizadas na Alemanha, Áustria, Bélgica, Canadá, Espanha, EUA, França, Grã-Bretanha, Hong Kong, Irlanda, Nova Zelândia, Países Baixos e Quebec. Todas elas são especializadas no comércio justo.

Cerca de 170 produtos são distribuídos por ela, dentre eles têm-se: bananas, cervejas, biscoitos, bebidas, cafés, cereais, arroz, chocolates, geléias, conservas, frutas frescas, mel, vinho, chá, sucos de frutas, dentre eles o suco de laranja. Uma parte das organizações fornecedoras de produtos alimentares do comércio justo é certificada pela FLO, sendo este o caso do suco de laranja. Outros, cujo sistema de certificação é inexistente, são importados seguindo os padrões próprios da Federação Oxfam. A Oxfam Wereldwinkels também é licenciada pela FLO para vender seus produtos de marca própria com o selo do comércio justo desde 2002, sendo, portanto importador, distribuidor e licenciado no comércio justo.

Segundo a entrevista realizada, o suco de laranja importado é proveniente 50% do Brasil e 50% de Cuba, havendo entre os seus fornecedores seis organizações de citricultores. A maior parte do suco de laranja importado é destinada a fabricação de seus sucos de laranja de marca própria. Eles são principalmente distribuídos por meio das suas butiques especializadas no comércio justo (Lojas do Mundo-Oxfam) e também são vendidos nos super e hipermercados Carrefour e em outros canais menos representativos como os hotéis, as cantinas, os restaurantes etc.

Uma outra parte dos sucos de laranja importados é re-exportada para outras organizações do comércio justo na Europa. A Solidar'Monde, central de importação especializada no comércio justo e vinculada as lojas Artisans du Monde na França, é um exemplo de organização que adquire o suco de laranja brasileiro já reconstituído e engarrafado por intermédio da Oxfam Wereldwinkels.

De forma semelhante, os importadores franceses Alter Eco e Ethiquable iniciaram a fabricação dos seus sucos de laranja adquirindo os sucos por intermédio da Oxfam Wereldwinkels. Uma vez que os volumes aumentaram, elas passaram a realizar diretamente as importações. Outras organizações europeias inseridas no comércio justo ainda adquirem pequenas quantidades de suco de laranja brasileiro por intermédio da Oxfam Wereldwinkels. Dentre elas tem-se a Ctm Altromercato na Itália, a Fto na Holanda (antiga S.O.S Wereldhandel) e a Libero Mondo na Itália.

A Vitamont é uma sociedade criada na década de 80 na França. Desde seus primórdios ela se especializou na transformação e engarrafamento de suco de fruta integral e de legumes, sendo certificada pela Ecocert para a transformação e o engarrafamento de

produtos orgânicos. A empresa atua em três setores diferentes: sucos orgânicos, com a marca Vitalia; produtos do comércio justo, com a marca Vitamont; e xaropes aromatizados orgânicos, com a marca Hémisphère Sud.

Sua introdução no comércio justo ocorreu no ano de 2004, realizando a importação, o processamento, o engarrafamento do suco de manga e de laranja. O comércio justo é visto pela empresa como complementar ao comércio orgânico, o que lhe permite adicionar valor ao seu principal mercado. Como os produtos do comércio justo são vendidos com sua marca própria ela também foi licenciada pela iniciativa nacional de certificação francesa Max Havelaar.

O suco de laranja importado no comércio justo nos anos de 2004 e 2005, dada as pequenas quantidades produzidas, foi adquirido por intermédio de um outro importador: a Agrofair. A partir do ano de 2006, a Vitamont iniciou as importações diretas, sendo a totalidade do suco de laranja proveniente do Brasil. Diferentemente dos demais importadores, a Vitamont importa o suco de laranja não concentrado congelado orgânico (SLNCCO).

A maior parte do suco de laranja do comércio justo é vendida do mercado nacional (75%), o restante é exportado para a Bélgica (10%) e outros países (5%). A maior parte dos produtos é distribuída nas lojas especializadas no comércio justo (50%) e nas lojas Biocoop (40%) que são especializadas na venda de produtos orgânicos e mais recentemente do comércio justo. Apenas 10% da distribuição é realizada por meio de super e hipermercados, valendo destaque para as redes Leclerc, Auchan e Carrefour.

Como resumido na Tabela 4, a Agrofair, Alter Eco, Ethiquable e Oxfam Wereldwinkels são empresas especializadas no comércio justo. A Vitamont iniciou suas atividades no comércio justo em 2004, sendo que anteriormente atuava exclusivamente no mercado de frutas e legumes orgânicos. Os sucos de laranjas importados são variados: SLCC, SLCCO, SLNC e SLNCO. Todos esses importadores de suco de laranja possuem marcas próprias no comércio justo sendo, portanto, licenciados por iniciativas nacionais de certificação integradas a FLO. No caso da Agrofair, a marca própria é destinada apenas as frutas frescas, sendo o suco de laranja importado das organizações de produtores brasileiros re-exportado na Europa, o que também é realizado em menor quantidade pela Oxfam Wereldwinkels.

TABELA 4: Característica geral dos importadores de suco de laranja do comércio justo

Importadores	Ano de entrada	Suco de laranja importado	Fornecedores de suco de laranja	Número de fornecedores	Atividades no comércio justo	Marca própria
Agrofair	1996	SLCC SLCCO	- Brasil (40%) - Costa Rica (60%)	4	- importador - distribuidor - licenciado	Oké Eko-Oké
Alter Eco	1999	SLCC SLCCO	- Brasil (70%) - Cuba (30%)	5	- importador - distribuidor - licenciado	Alter Eco
Ethiquable	2003	SLCC	- Brasil (100%)	1	- importador - distribuidor - licenciado	Ethiquable
Oxfam	1975	SLCC SLCCO	- Brasil (50%) - Cuba (50%)	5	- importador - distribuidor - licenciado	Oxfam
Vitamont	2004	SNCCO	- Brasil (100%)	1	- importador - distribuidor - licenciado	Vitamont

Legenda: SLCC: suco de laranja concentrado e congelado  
 SLCCO: suco de laranja concentrado e congelado orgânico  
 SLNCC: suco de laranja não concentrado congelado  
 SLNCCO: suco de laranja não concentrado congelado orgânico

Fonte: pesquisa de campo

Os sucos de laranja são importados do Brasil, Cuba e Costa Rica. A Ethiquable e a Vitamont exportam o suco de laranja exclusivamente do Brasil. As demais importam entre 40% e 70% do Brasil. No caso da Agrofair, deve-se considerar que sua prioridade é exportar os produtos das organizações de produtores acionárias, que no caso do suco de laranja é representado por um grupo de citricultores cubanos.

A Agrofair, Ethiquable e Vitamont importam apenas os produtos já certificados pela FLO. A Alter Eco e da Oxfam também importam produtos ainda não certificados pela FLO, sendo para tanto utilizados padrões próprios de seleção de fornecedores e de controle da cadeia. No caso específico do suco de laranja, todos os importadores seguem as exigências e os requisitos da FLO, mesmo se controle adicionais sejam também aplicados.

Dentre os 6 importadores que não participaram desta pesquisa, 1 é importador especializado e 5 deles importadores negociadores. No caso do importador especializado, as últimas transações com as organizações de citricultores brasileiros ocorreu no ano de 2005, o que pode justificar, em partes, seu desinteresse em participar desta pesquisa.

Os importadores negociadores são aqueles cujas atividades no comércio justo se restringem a importação do suco de laranja e a revenda para outros agentes do comércio justo na Europa, atuando também no comércio internacional convencional de suco de laranja. Dentre aqueles que justificaram a impossibilidade de participar desta pesquisa foi levantado o

fato das informações relativas as transações serem consideradas estratégicas e de alta confidencialidade.

Devido a este tipo de posicionamento, alguns importadores especializados e algumas organizações de citricultores criticam a atuação dos importadores negociadores no comércio justo. Estes acreditam que apesar deles seguirem as exigências da FLO para serem certificados eles continuam a empregar os métodos de negociação do mercado convencional, o que, segundo eles, seriam incompatíveis com as crenças do comércio justo, sendo a falta de transparência nas transações um fator ressaltado.

### **4.3 Modos de Funcionamento da Cadeia de Fornecimento de Suco de Laranja do Comércio Justo**

Antes de iniciar a análise da governança híbrida propriamente dita, é necessário compreender o modo de funcionamento e os atores que constituem a cadeia de fornecimento de suco de laranja do comércio justo. O primeiro modo de funcionamento inclui a associação e a central de associações ACIPAR e CEALNOR, as empresas exportadores do suco de laranja e os importadores. O segundo corresponde aos casos das cooperativas COAGROSOL e ECOCITRUS e seus importadores.

A existência destes dois modos de funcionamento está relacionada aos estatutos jurídicos das organizações de citricultores, que causam ou não restrições quanto a exportação direta dos sucos de laranja. Segundo Gerlach e Batalha (2002), uma associação pode ser definida como uma sociedade civil sem fins lucrativos, na qual não há a formação de capital social, retorno sobre os resultados e remuneração de dirigentes. As associações não realizam operações comerciais, mas podem auxiliar no processo. Como a ACIPAR tem o estatuto jurídico de associação e a CEALNOR é uma sociedade civil sem fins lucrativos, elas não podem realizar as operações comerciais. Por isso, a solução adotada foi a realização das exportações de forma indireta. Para tanto, as empresas exportadoras são certificadas pela empresa certificadora, sendo de suma importância neste trabalho, compreender como ocorrem essas exportações indiretas e a triangulação entre as organizações de citricultores, as empresas processadoras e importadoras e os importadores, representada na Figura 9.

A cada ano, antes do início da safra, são estabelecidas juntamente com os importadores uma previsão dos volumes de suco de laranja a serem exportados, o que pode ser feito pelas empresas processadoras e exportadoras, como no caso da ACIPAR, ou pela própria organização de citricultores, como é o caso da CEALNOR. Com base nessas estimativas, os citricultores são articulados para fornecer as laranjas que serão destinadas ao comércio justo.

Com o início da safra as laranjas começam a ser entregues pelos citricultores nas empresas processadoras e exportadoras. Neste momento, as empresas processadoras pagam aos citricultores o preço da caixa de laranja (40,8 kg), seguindo a cotação de mercado do dia da entrega das frutas na fábrica sem contrato no caso da CEALNOR<sup>9</sup>, ou os valores fixado em contratos, no caso da ACIPAR<sup>10</sup>. As laranjas fornecidas pelos diversos citricultores são processadas em suco de laranja e, seguindo os acordos fixados com os importadores, são exportadas. Uma vez que o embarque do suco é realizado, o importador paga a empresa exportadora o montante referente ao volume de suco de laranja importado, seguindo o preço da tonelada no mercado convencional.

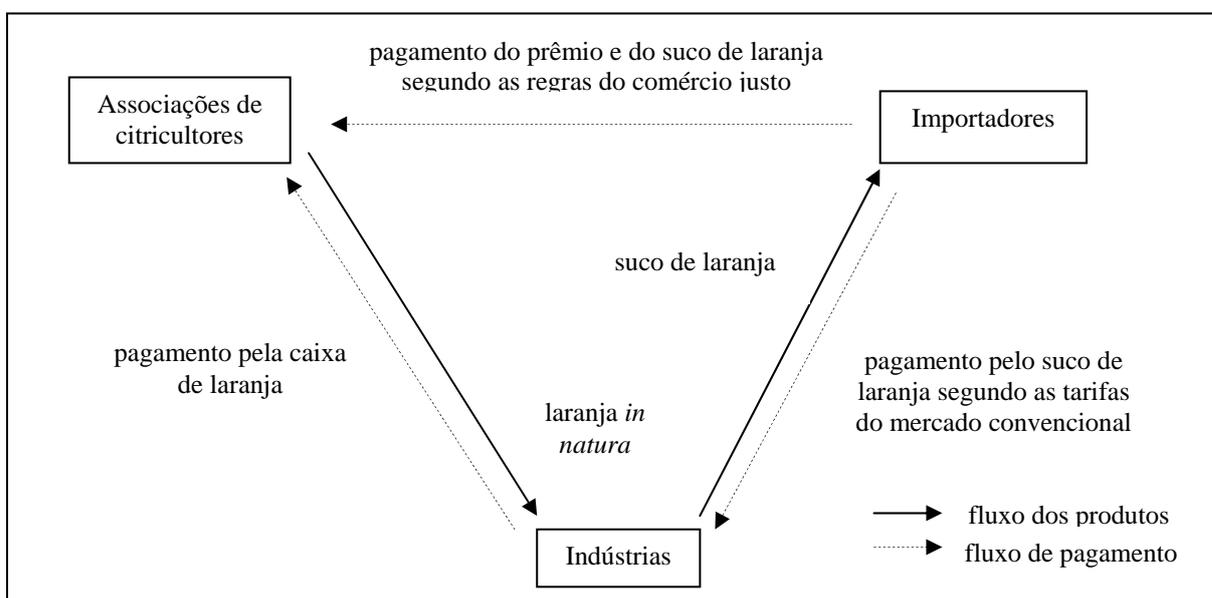


FIGURA 9: Processo de exportação indireta do suco de laranja no comércio justo: o caso da ACIPAR e CEALNOR

Fonte: pesquisa de campo

<sup>9</sup> Valores médios pagos aos citricultores da CEALNOR: safra 2004/2005- USD 2,89/caixa; safra 2005/2006 - USD 4,16/caixa; safra 2006/2007 - USD 5,52/caixa

<sup>10</sup> Valores médios pagos pela Paraná Citrus aos citricultores da ACIPAR: safra 2004/2005- USD 2,00/caixa; safra 2005/2006 - USD 2,40/caixa; safra 2006/2007 - USD 4,05/caixa

Com a chegada do suco de laranja nos portos europeus, os importadores pagam para as organizações representantes dos trabalhadores, a ARPROCLAN no caso da ACIPAR, ou diretamente para a organização de citricultores, no caso da CEALNOR, o prêmio de desenvolvimento do comércio justo. Além disso, é neste momento que a garantia de preço do comércio justo é aplicada. Seguindo os preços mínimos estabelecidos pela empresa certificadora, é pago o sobrepreço do suco de laranja do comércio justo, ou seja, a diferença entre o preço do suco de laranja pago pelos importadores as empresas processadoras e exportadoras e o preço mínimo do comércio justo estabelecido pela FLO.

A segunda cadeia de fornecimento do comércio justo de suco de laranja corresponde aquela empregada pela COAGROSOL e pela ECOCITRUS. Como definido por Gerlach e Batalha (2002), as cooperativas são sociedades civis de fins econômicos, cuja formação de capital se faz por meio de cotas-partes, permitindo aos dirigentes de receber pró-labore. Elas podem realizar as atividades comerciais, buscando eliminar os intermediários. No entanto, dadas as especificidades do processamento do suco de laranja, as cooperativas analisadas optam por subcontratar esta atividade. Como as exportações são diretas, ou seja, realizadas por elas, as empresas processadoras do suco de laranja são tidas como prestadores de serviço, não sendo necessária a certificação por parte da FLO.

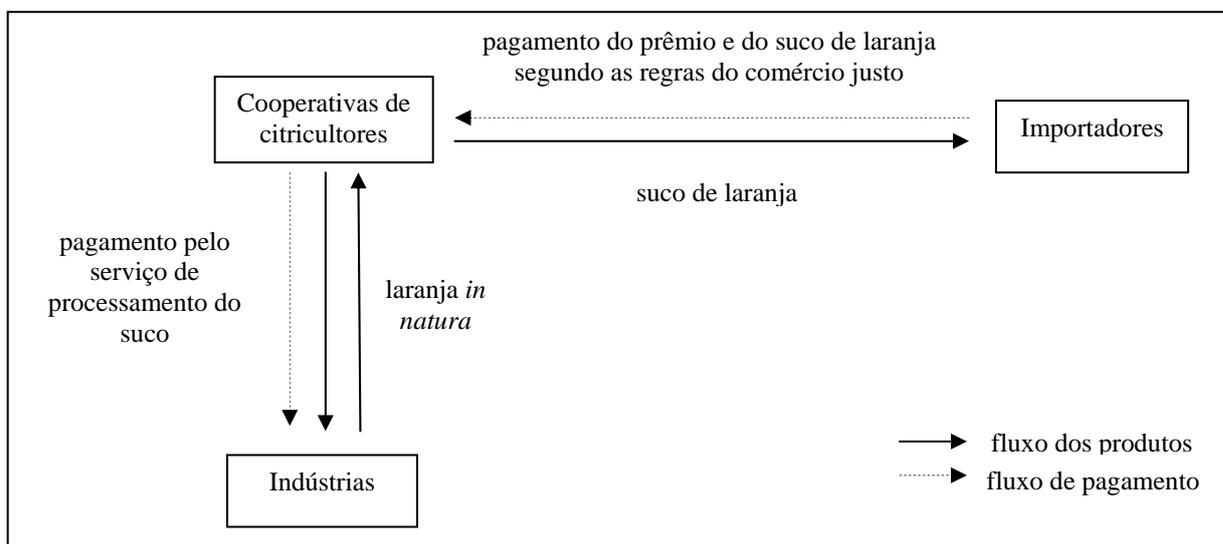


FIGURA 10: Processo de exportação direta do suco de laranja no comércio justo: o caso das cooperativas COAGROSOL e ECOCITRUS

Fonte: pesquisa de campo

Diferentemente da ACIPAR e da CEALNOR, como a COAGROSOL e a ECOCITRUS podem realizar as vendas dos produtos, elas propõem aos seus cooperados a possibilidade de efetuar as vendas em conjunto. As vendas no comércio justo fazem parte de uma das alternativas de venda coletiva. Assim, as cooperativas recebem as laranjas dos citricultores afiliados, pagando aos mesmos um preço pela caixa de laranja entregue. Como demonstrado na Figura 10, as cooperativas processam as frutas em empresas processadoras especializadas no setor e exportam diretamente os sucos produzidos aos importadores europeus. Após o desembarque, o pagamento do prêmio do comércio justo e do suco de laranja, segundo as regras de preço mínimo do comércio justo são efetivados.

Apesar de existirem duas estruturas de funcionamento para as exportações de suco de laranja do comércio justo, o ponto central de ambas é o pagamento do preço mínimo e do prêmio do comércio justo, sendo estes os grandes diferenciais deste mercado com relação ao convencional. Como supramencionado, o preço mínimo do comércio justo busca reduzir a incerteza gerada pela variação do preço do suco do laranja no mercado convencional e também pode reduzir o risco e o custo do crédito, uma vez que existe a possibilidade de uma parte da colheita a ser exportada ser paga no início da safra via antecipação do pagamento ou pré-financiamento, segundo a solicitação da organização de citricultores.

O preço mínimo é estabelecido pela FLO em acordo com as organizações de produtores e outros representantes da cadeia (importadores e distribuidores). Ele deve cobrir os custos de produção, ambientais e sociais. Ele busca transferir as margens entre os operadores da cadeia em direção dos produtores. Os objetivos gerais do preço mínimo são: melhorar a situação sócio-econômica dos produtores e dos trabalhadores agrícolas e contribuir com o financiamento dos investimentos coletivos. Seus objetivos específicos incluem o pagamento de um prêmio a organização de citricultores, que poderá reforçar economicamente as cooperativas e/ou associações de citricultores e melhorar sua funcionalidade.

O preço mínimo é tido como justo porque é garantido a longo prazo, permitindo aos produtores de obter um resultado estável, mesmo durante os períodos de crise observados, por exemplo, quando uma quebra brusca dos preços de certas matérias-primas como o suco de laranja, café, cacão, açúcar etc é observada.

Para melhor compreender a instabilidade dos preços do suco de laranja e o diferencial de preço fornecido pelo comércio justo citrícola, segue na Tabela 5 os valores

médios do suco de laranja concentrado e congelado convencional<sup>11</sup> e do suco de laranja concentrado e congelado do comércio justo pagos entre os anos de 1999 e 2009. O preço mínimo do comércio justo foi estabelecido pela empresa certificadora em US\$ 1.200,00, entre os anos de 1999 e 2008, sendo elevado para US\$ 1.700,00 a partir de dezembro de 2008.

Tabela 5: Preço do suco de laranja no mercado convencional e no comércio justo

Anos	Preços da tonelada em dólares (US\$)				
	Preço FOB		Sobrepço (1) - (2)	Diferencial de preço	Prêmio
	SLCC-C	SLCC-CJ			
1999	1.057,29	1.200,00	142,71	13,50%	100,00
2000	832,41	1.200,00	367,59	44,16%	100,00
2001	666,29	1.200,00	533,71	80,10%	100,00
2002	866,92	1.200,00	333,08	38,42%	100,00
2003	863,55	1.200,00	336,45	38,96%	100,00
2004	781,66	1.200,00	418,34	53,52%	100,00
2005	751,72	1.200,00	448,28	59,63%	100,00
2006	1.072,36	1.200,00	0,00	0,00%	100,00
2007	1.579,95	1.200,00	0,00	0,00%	100,00
2008	1.469,75	1.200,00	0,00	0,00%	100,00
2009	1.228,50	1.700,00	471,50	38,38%	100,00

Legenda: SLCC-C: suco de laranja concentrado e congelado convencional

SLCC-CJ: suco de laranja concentrado e congelado no comércio justo

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se que entre os anos de 1999 e 2005, além do prêmio, houve o pagamento de um sobrepço, que deve ser adicionado ao benefício da estabilidade dos preços. Como entre os anos de 2006 e 2008 os preços do suco de laranja convencional superaram o preço mínimo do comércio justo, os valores deste último foram assegurados, havendo ainda o prêmio de 100 dólares por tonelada de SLCC exportada.

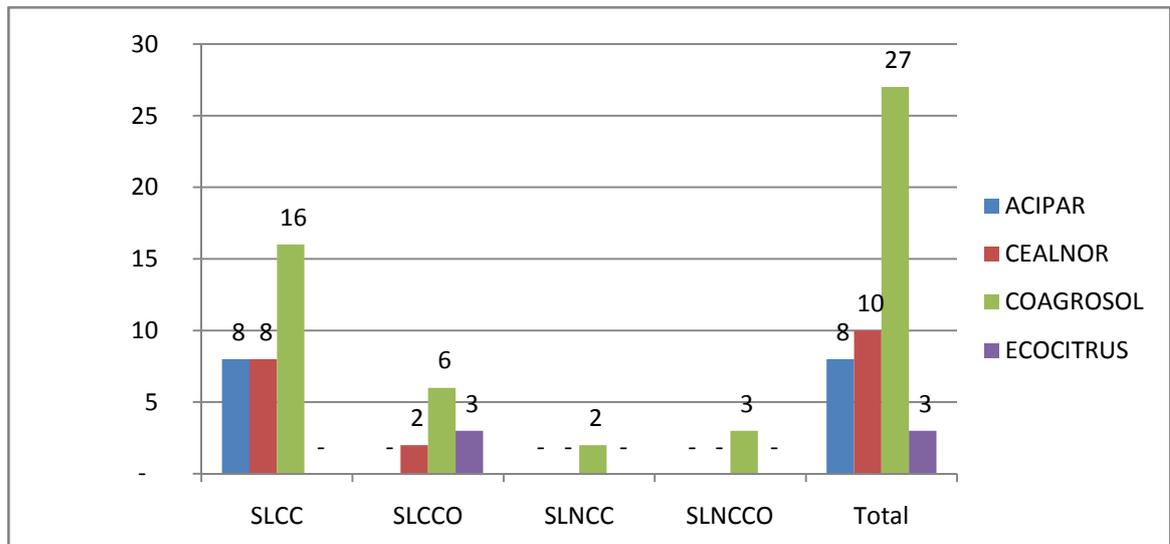
No mês de dezembro de 2008 os preços mínimos dos sucos de laranja do comércio justo foram reajustados pela empresa certificadora<sup>12</sup>, o que se deve, segundo ao presidente da Max Havelaar França, a verificação do aumento dos custos de produção e a necessidade de garantir um diferencial de preço que permita aos citricultores de cobrirem os custos ambientais e sociais do comércio justo. O preço mínimo do SLCC passou a ser de US\$ 1.700,00, gerando em 2009 um diferencial de preço de US\$ 471,50.

<sup>11</sup> Os valores do SLCC-C são estabelecidos com base na média anual dos preços das exportações registrados pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX)

<sup>12</sup> Preços mínimos (PM) e prêmio (P) aplicados a partir de dezembro de 2008 (em dólar). SLCC: PM 1.700,00 e P 100,00; SLCCO: PM 2.500,00 e P 165,00; SLNCC: PM 600,00 e P 60,00; SLNCCO: PM 900,00 e P 90,00.

#### 4.4 Transações de Fornecimento de Suco de Laranja no Comércio Justo

Uma vez compreendido os modos de funcionamento da cadeia de fornecimento de suco de laranja no comércio justo é importante esclarecer o conceito de transação considerado neste trabalho de tese. Como adotado por Bankuti (2007), uma transação é entendida como a negociação dos termos do acordo para compra e venda. Isto pode envolver a frequência de entrega, as formas de pagamento, o volume etc. Um acordo pode ser decorrente da negociação com um novo comprador ou da renegociação das condições de venda com um agente cujas transações já foram realizadas anteriormente. Assim, se várias remessas de suco de laranja são feitas, mas todas as entregas ocorrem sob o mesmo contrato, estas fazem parte de uma mesma transação. Além disso, neste trabalho as vendas dos diferentes tipos de suco de laranja são tratadas como transações diferentes.



Legenda: SLCC: suco de laranja concentrado e congelado do comércio justo  
SLCCO: suco de laranja concentrado e congelado orgânico do comércio justo  
SLNCC: suco de laranja não concentrado e congelado do comércio justo  
SLNCCO: suco de laranja não concentrado e congelado orgânico do comércio justo

GRÁFICO 1: Número de transações realizadas pelas organizações de citricultores fornecedoras de suco de laranja do comércio justo (2005-2008)

Fonte: pesquisa de campo

Considerando esta definição de transação, como apresentado no Gráfico 1, as quatro organizações de citricultores brasileiros realizaram 48 transações de compra e venda de suco de laranja, entre os anos de 2005 e 2008, com 11 importadores europeus. A maior parte das transações (32), envolve o fornecimento de SLCC e em seguida o SLCCO (11). A exportação de SLNCC e de SLNCCO é bastante reduzida, sendo observada apenas 2 e 3 transações respectivamente. A COAGROSOL concentra o maior número de transações (27), seguida pela CEALNOR e ACIPAR, com 10 e 8 transações respectivamente. A ECOCITRUS realizou apenas 3 transações de exportação de suco de laranja do comércio justo, sendo uma a cada ano.

Considerando o volume de suco de laranja exportado, observa-se na Tabela 6 que foram transacionados 5 414 toneladas de SLCC, 203 toneladas de SLCCO, 60 toneladas de SLNCC e 60 de SLNCCO. Apesar da COAGROSOL concentrar o maior número de transações realizadas o volume mais representativo é exportado pela ACIPAR (3 972 toneladas). A COAGROSOL exportou um total de 1440 toneladas, todos os tipos de suco de laranja confundidos, a CEALNOR 305 toneladas e ECOCITRUS apenas 19 toneladas.

TABELA 6: Volumes anuais de suco de laranja exportado no comércio justo (em tonelada)

Organizações de citricultores	SLCC				SLCCO				SLNCC		SLNCCO			Total
	P05	P06	P07	P08	P05	P06	P07	P08	P07	P08	P06	P07	P08	
ACIPAR	406	1.854	995	716										3.972
CEALNOR	133	34	37	88				14						305
COAGROSOL	290	340	340	180	30	60	40	40	20	40	20	20	20	1.440
ECOCITRUS					0,7	18	0,8							19
SubTotal	830	2.228	1.372	984	31	78	41	54	20	40	20	20	20	5.737
Total	5414				203				60		60			

Legenda: SLCC: suco de laranja concentrado e congelado do comércio justo

SLCCO: suco de laranja concentrado e congelado orgânico do comércio justo

SLNCC: suco de laranja não concentrado e concentrado do comércio justo

SLNCCO: suco de laranja não concentrado e congelado orgânico do comércio justo

P05: ano 2005; P06: ano 2006; P07: ano 2007; P08: ano 2008

Fonte: pesquisa de campo

Nos anos de 2005, 2006, 2007 e 2008 foram exportadas 830, 2.228, 1.372 e 984 toneladas de SLCC, respectivamente, sendo os maiores volumes comercializados pela ACIPAR, seguida pela COAGROSOL e por último a CEALNOR. As primeiras exportações de SLCCO foram realizadas no ano de 2004, sendo exportadas 31 toneladas em 2005, 78 toneladas em 2006, 41 toneladas em 2007 e 54 toneladas em 2008, sendo os fornecedores a

COAGROSOL, a ECOCITRUS e a CEALNOR (a partir de 2008). As exportações de SLNCC foram iniciadas no ano de 2007, representando uma pequena parte das exportações, 20 toneladas neste ano e 40 no seguinte. O SLNCCO começou a ser exportado no ano de 2006, sendo comercializadas 20 toneladas a cada ano. Apenas a COAGROSOL exporta esses dois últimos tipos de suco de laranja.

Considerando o volume total de suco de laranja exportado pelas quatro organizações de citricultores brasileiros inseridas no comércio justo, observa-se um aumento de 169% nas exportações de SLCC entre os anos de 2005 e 2006, uma redução de 46% entre 2006 e 2007 e de 28% entre 2007 e 2008, o que demonstra a instabilidade dos volumes exportados. O SLCCO apresentou uma evolução inferior ao SLCC (+153%) no primeiro período (2005-2006), uma queda de 48% no subsequente (2006-2007) e novamente um aumento de 31% entre 2007 e 2008. O volume de SLNCC exportado duplicaram entre 2007 e 2008. As exportações do SLNCCO são estáveis durante todo o período de análise (ver Tabela 7).

TABELA 7: Evolução nas exportações dos sucos de laranjas do comércio justo de 2005 a 2008

Organizações de citricultores	SLCC			SLCCO			SLNCC	SLNCCO	
	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P3	P2	P3
ACIPAR	356%	-46%	-28%						
CEALNOR	-74%	8%	138%						
COAGROSOL	17%	0%	-47%	100%	-33%	0%	0%	0%	0%
ECOCITRUS				2195%	-96%				
Total	169%	-38%	-28%	153%	-48%	31%	0%	0%	0%

Legenda: SLCC: suco de laranja concentrado e congelado do comércio justo; SLCCO: suco de laranja concentrado e congelado orgânico do comércio justo; SLNCC: suco de laranja não concentrado e concentrado do comércio justo; SLNCCO: suco de laranja não concentrado e congelado orgânico do comércio justo; P1- 2005/2006; P2- 2006/2007; P3- 2007/2008

Fonte: pesquisa de campo

Ao analisar a evolução das exportações diferentes situações são observadas. Do ano 2005 ao ano 2006 os volumes exportados de SLCC da ACIPAR aumentaram em 356% e nos dois períodos seguintes apresentaram uma redução (-46% e -28%). Segundo a empresa processadora e exportadora, isto pode ser explicado pelo aumento do preço do SLCC no mercado convencional, que ultrapassou o preço mínimo do comércio justo, elevando o preço deste último aos mesmos patamares. O alto preço do suco de laranja inviabiliza o aumento e mesmo impede a manutenção dos volumes exportados. A ACIPAR acrescenta a isto, o fato

dela ter alterado o quadro de citricultores associados no ano de 2008, o que reduziu a área plantada e por consequência os volumes dedicados ao comércio justo.

Na CEALNOR, entre os anos de 2005 e 2006, o volume de SLCC exportado reduziu em mais de 70%. A queda se deve, em partes, a menor produtividade da produção de laranjas provocada pela estiagem ocorrida nesse período. A isto a CEALNOR acrescenta o fato dos preços das laranjas *in natura* no mercado interno terem aumentado. Como observado na Tabela 8, o valor médio da caixa da laranja pêra *in natura* no mercado interno aumentou em mais de 30% neste período. Dadas as fragilidades dos citricultores da CEALNOR e as dificuldades enfrentadas em um período de estiagem, os volumes de laranjas destinados ao comércio justo reduziram drasticamente.

TABELA 8: Valores médios da caixa de 40,8 kg de laranja Pêra *in natura* no mercado interno (em reais)

Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média
2005	9,13	9,78	12,64	11,66	9,36	8,79	8,97	9,13	9,73	11,04	12,51	13,85	10,55
2006	15,68	19,53	19,08	13,72	10,68	9,38	10,12	11,47	12,51	12,6	12,76	13,48	13,42
2007	15,08	17,10	19,02	16,60	13,82	11,28	10,98	11,06	10,48	11,48	13,45	14,10	13,70
2008	15,38	16,95	17,03	14,65	12,04	11,39	11,38	11,01	10,64	10,83	10,24	9,70	12,60

Fonte: CEPEA (2009)

Nos dois períodos seguintes (2006-2007 e 2007-2008) a CEALNOR apresentou aumentos de 8% e 138% respectivamente. Além disso, ela iniciou no ano de 2008 a exportação de SLCCO, sendo comercializadas 14 toneladas para dois importadores especializados. Diferentemente da ACIPAR, o volume exportado pela CEALNOR no comércio justo tem evoluído e ela tem diversificado seu mix de suco de laranja produzido.

A COAGROSOL não apresentou uma queda na quantidade de SLCC destinado ao comércio justo entre 2005 e 2007. Os volumes exportados evoluíram em 17% de 2005 a 2006 e permaneceram estáveis entre 2006 e 2007. No último período (2007 e 2008), foi observada uma queda de 47% nas exportações de SLCC. Com relação ao SLCCO, o volume exportado aumentou entre 2005 e 2006 (+ 100%), apresentou uma queda entre 2006 e 2007 (- 33%) e permaneceu estável no período seguinte. O volume de SLNCC exportado dobrou entre 2007 e 2008 e o de SLNCCO não foram alterados.

As exportações da ECOCITRUS apresentaram um evolução de 2.195% do ano de 2005 a 2006, uma queda de 96% de 2006 a 2007 e uma paralização da exportações no ano

de 2008. Assim como nas demais organizações de citricultores, uma grande instabilidade nos volumes exportados de um ano a outro é observada, o que deve ser considerado na modelagem do mecanismo de governança estabelecido.

Um total de 19 bonômios foram verificados entre 2005 e 2008. Como demonstrado no Quadro 13, a ACIPAR exporta apenas o SLCC e a ECOCITRUS o SLCCO. A CEALNOR exporta o SLCC e em 2008 iniciou a exportação do SLCCO. A COAGROSOL exporta os 4 tipos de suco de laranja, mas as transações de sucos de laranja não concentrados é bastante reduzida. A ACIPAR apresenta a particularidade de transacionar apenas com os importadores negociadores. Os demais atuam com ambos, sendo majoritárias as transações com os importadores especializados no caso da CEALNOR e COAGROSOL. A maior parte das relações é contínua, variando de 2 a 7 anos ininterruptos. Cada binômio realiza apenas 1 transação por ano, havendo 2 nos casos de 2 tipos de sucos de laranja serem exportados.

QUADRO 13: Principais características das transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo

Organizações de citricultores	Tipos de suco de laranja	Importador	Tipo de importador	Tipo de contrato anual	Duração da relação*	Número de transações/ano
ACIPAR	SLCC	Carrière	negociador	formal	4	1
	SLCC	Valutrade	negociador	formal	2	1
	SLCC	Strauss	negociador	formal	2	1
CEALNOR	SLCC	Gepa	especializado	informal	7	1
	SLCC, SLCCO	Oxfam	especializado	informal	7	1
	SLCC	Strauss	negociador	informal	2	1
	SLCC, SLCCO	Agrofair	especializado	informal	2	2
	SLCC	Alter Eco	especializado	informal	1	1
COAGROSOL	SLCC	Jencquel	negociador	informal	4	1
	SLCC, SLCCO	Oxfam	especializado	informal	5	2
	SLCC, SLCCO	Alter Eco	especializado	informal	4	2
	SLCC	Ethiquable	especializado	informal	4	1
	SLNCCO	Vitamont	especializado	informal	3	1
	SLCC, SLNCC	Strauss	negociador	informal	2	2
	SLNCC	Nipaco	negociador	informal	início 2008	1
SLCC	Agrofair	especializado	informal	início 2008	1	
ECOCITRUS	SLCCO	Jencquel	negociador	informal	1	1
	SLCCO	Alter Eco	especializado	informal	1	1
	SLCCO	E. Rickertsen	negociador	informal	início 2008	1

\* até o ano de 2008

Legenda: SLCC: suco de laranja concentrado e congelado; SLCCO: suco de laranja concentrado e congelado orgânico; SLNCC: suco de laranja não concentrado e concentrado; SLNCCO: suco de laranja não concentrado e congelado orgânico

Fonte: pesquisa de campo

Contratos formais são estabelecidos entre os importadores negociadores e as empresas exportadoras no caso da ACIPAR. Nas demais organizações de citricultores apenas acordos informais anuais de fornecimento são empregados. Os contratos e acordos estabelecem os volumes, os tipos de sucos a serem exportados, os prazos de pagamento e os planos de retirada (número de remessas). Os fatores específicos do comércio justo, como o preço mínimo do comércio justo, o prêmio, o pré-financiamento e a duração mínima das relações, não são integrados aos acordos e contratos, o que aumenta o risco de oportunismo e os riscos deste mercado.

Com relação as questões logísticas que envolvem as transações de fornecimento de suco de laranja no comércio justo, observa-se que em todos os casos os sucos de laranja são exportados em tambores e, dada a dispersão geográfica das organizações de citricultores no Brasil, são embarcados em portos diferentes. A COAGROSOL utiliza frequentemente o porto de Santos, a ACIPAR o de Paranaguá, a CEALNOR o porto de Salvador e a ECOCITRUS o porto do Rio Grande. A maior parte das exportações se dirige para o porto de Rotherdam na Holanda, onde alguns dos importadores possuem entrepostos para a estocagem dos produtos.

No caso da ACIPAR e da CEALNOR, as empresas exportadoras realizam todos os trâmites necessários para embarcar os sucos. No caso das cooperativas COAGROSOL e ECOCITRUS, como as exportações são diretas, elas mesmas se ocupam das questões logísticas e administrativas dos embarques. No entanto, os locais de estocagem são alugados e muitas vezes elas contam com os serviços de empresas especializadas no setor de exportação.

As características das transações de fornecimento de suco de laranja apresentadas demonstram que elas são bastante particulares de uma organização de citricultores a outra. Diversos fatores caracterizam esta divergência: os tipos de acordos anuais, os tipos de suco de laranja, os tipos de importadores e a continuidade das transações.

## **5. MECANISMOS DE COORDENAÇÃO DAS TRANSAÇÕES DE FORNECIMENTO DE SUCO DE LARANJA DO COMÉRCIO JUSTO**

Uma vez compreendidos os diferentes tipos de atores envolvidos na cadeia citrícola de suco de laranja, seus modos de funcionamento e os principais fatores que caracterizam as transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo, a análise recai sobre os motivos da emergência da governança híbrida e seus atributos. Para analisar os fatores geradores da governança híbrida são analisados os investimentos em ativos específicos realizados e as incertezas existentes. Na sequência, é analisado como a troca de informações pode minimizar as incertezas observadas. Para finalizar, os mecanismos de coordenação complementares aos contratos e cristalizados em uma autoridade privada são analisados.

### **5.1 Motivos da Emergência da Governança Híbrida**

O comércio justo citrícola é um novo mercado internacional que visa auxiliar as organizações de produtores e de trabalhadores rurais de países em desenvolvimento via o estabelecimento de condições de troca mais igualitárias. Assim, como ponto de partida tem-se que as transações entre as organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus são imersas em relações codificadas, que são cristalizadas em valores culturais e crenças que são divididos por ambas as partes.

Os padrões de funcionamento do comércio justo citrícola estão fundamentados em critérios sociais, econômicos e ecológicos. Esses critérios são voluntariamente aceitos pelas organizações de citricultores e pelos importadores, o que os levam a realizar certos investimentos específicos. Além disso, as incertezas ligadas ao fornecimento de suco de laranja do comércio justo e ao seu ambiente institucional devem ser controladas, o que conduz a construção de mecanismos de coordenação suplementares aos contratos.

- Investimentos em especificidades de ativos

Dentre os investimentos específicos realizados por todas as organizações de citricultores para se adaptarem as exigências do comércio justo citrícola tem-se os humanos e de marca. Como observado no Quadro 14, estes investimentos são observados na etapa de produção das laranjas e na exportação. Como nenhum investimento específico é necessário na etapa do processamento dos sucos de laranjas, o grau de especificidade de ativos é considerado médio<sup>13</sup>.

QUADRO 14: Grau de especificidade de ativos físicos das organizações de citricultores inseridas no comércio justo internacional

Organizações de citricultores	Tipos de ativos	Produção das laranjas	Processamento dos sucos de laranja	Exportação	Grau
ACIPAR	humano	- melhoria das condições de trabalho e de vida dos colhedores		- aprendizado de novas competências	médio
	marca	- certificação			
CEALNOR	humano		-	- aprendizado de novas competências	médio
	marca	- certificação			
COAGROSOL	humano	- melhoria das condições de trabalho e de vida dos colhedores	-	- aprendizado de novas competências	médio
	marca	- certificação			
ECOCITRUS	humano			- aprendizado de novas competências	médio
	marca	- certificação	-		

Fonte: pesquisa de campo

Dois investimentos são comuns a todas organizações de citricultores estudadas. O primeiro deles é a marca (certificação). Apesar das transações terem sido iniciadas sem a existência do processo de certificação propriamente dito, ele foi progressivamente incorporado, o que resultou em 2005 na certificação de todos os atores atuantes no comércio justo de suco de laranja. Esta certificação inseriu as organizações de citricultores e os importadores em um sistema de normatização de processos e de rastreabilidade dos sucos de laranja e das transações no comércio justo.

<sup>13</sup> O grau de especificidade de ativos físicos é alto se, e somente se, houver particularidades, que englobam a produção rural, o processamento e as exportações além das especificidades dos sucos de laranja convencionais e dos orgânicos. É considerado médio se houver particularidades que englobam duas etapas dentre a produção de laranjas, o processamento dos sucos e as exportações e será baixo se houver as particularidades da produção ou do processamento ou das exportações.

O custo das certificações e das inspeções é dependente do número de organizações a serem vistoriadas e do número de dias de inspeções necessárias, que são dependentes do número de citricultores afiliados e/ou de trabalhadores. Como observado na Tabela 9, os custos da CEALNOR são superiores. Isto se deve ao fato dela e uma amostra das 22 associações afiliadas a ela serem inspecionadas, o que aumentou o número de dias de inspeção. Como a ACIPAR foi certificada como uma organização dependente de mão-de-obra assalariada, o número de trabalhadores beneficiários do prêmio do comércio justo é tomado em consideração: 925 em 2007<sup>14</sup>. A COAGROSOL e a ECOCITRUS apresentam o mesmo tipo de certificação, mas a primeira apresenta um custo superior devido ao fato de apresentar um maior número de cooperados: 47 ECOCITRUS e 120 COAGROSOL

TABELA 9: Investimentos específicos de marca

Organizações de citricultores	Tipo de certificação	Custo inicial de certificação	Custo das inspeções anuais de vigilância	Custo das inspeções completas
ACIPAR	Organização dependente de mão-de-obra assalariada	3.200,00 €	1.487,50	2.537,50
CEALNOR	Estrutura central	5.100,00 €	2.987,50	3.937,50
COAGROSOL	Pequenos produtores	2.200,00 €	1.050,00	1.750,00
ECOCITRUS	Pequenos produtores	1.400,00 €	875,00	1.137,50

Fonte: pesquisa de campo

No ano de 2008, tanto a ACIPAR como a CEALNOR optaram por alterar suas estruturas organizacionais para melhor se adaptarem ao modo de funcionamento do comércio justo. A ACIPAR passou a representar apenas os citricultores de pequeno porte, área máxima de 72 hectares, e a CEALNOR agrupou os citricultores e produtores de maracujá atuantes no comércio justo em uma nova organização chamada Cooperativa Agropecuária do Litoral Norte da Bahia Ltda (COOPEALNOR). Além da redução do custo de certificação, as mudanças foram impulsionadas pela busca de uma estrutura organizacional mais enxuta, no caso da CEALNOR, e a melhoria da reputação, no caso da ACIPAR.

Dado que no comércio justo existe a possibilidade de exportar os sucos de laranja orgânicos do comércio justo, os padrões estabelecidos pela FLO prevêm uma redução do custo da certificação para as organizações que detêm uma certificação orgânica outorgada por um organismo reconhecido, o que reduz as especificidades dos investimentos realizados para respeitar as exigências ambientais. Este é o caso da CEALNOR, COAGROSOL e

<sup>14</sup> Os projetos assistenciais realizados com o prêmio do comércio justo não se restringem aos trabalhadores dos associados da ACIPAR. No ano de 2007 colhedores de laranja dos Municípios de Alto Paraná, Paranavaí, Guairaçá, Presidente Castelo Branco, São João do Caiuá e Florai e Amaporã foram beneficiados pelos programas realizados com o prêmio do comércio justo.

ECOCITRUS que são certificadas pelo IBD para a produção de laranjas orgânicas. A redução é de 20% do tempo que o inspetor passa *in loco*.

No caso da ACIPAR, como ela não é certificada para a produção de laranjas orgânicas, os citricultores vinculados ao comércio justo passaram a não utilizar certas substâncias, tais como os herbicidas, os fungicidas, os inseticidas etc, detalhados em uma lista de produtos proibidos, e a não utilização de organismos geneticamente modificados (OGMs), o que os impede o plantio de laranjeiras transgênicas. Os citricultores também se comprometem a adotar progressivamente métodos para a proteção do meio ambiente, tais como reduzir progressivamente a utilização de produtos agroquímicos em geral, evitar as queimadas, controlar a fertilização dos solos e dos recursos naturais, assim como avaliar, controlar e planejar os impactos ambientais.

O segundo investimento específico verificado em todas as organizações de citricultores é o humano. Ele compreende o aprendizado de novas competências, o que integra o conhecimento das exigências sociais, econômicas e ecológicas do comércio justo que devem ser repassadas aos citricultores. Elas resultam em mudanças em alguns aspectos ligados a produção das laranjas, ao transporte e a estocagem. Além disso, pessoas foram contratadas ou treinadas para atuar na gestão das transações e do prêmio do comércio justo que deve ser realizada a parte das demais atividades comerciais desenvolvidas pela organização. A CEALNOR e COAGROSOL investiram na contratação de uma pessoa. Em 2008, na CEALNOR duas estavam integradas com a gestão das exportações no comércio justo e na COAGROSOL três. Na ECOCITRUS, como os volumes exportados e o número de transações são pequenos, um funcionário foi treinado para gerir as transações e prêmio do comércio justo. Na ACIPAR, entre os anos de 2005 e 2007 as exportações foram controladas apenas pelas empresas exportadoras. A partir de 2008 uma funcionária foi contratada para tratar exclusivamente das exportações no comércio justo.

Ainda com relação aos investimento específicos humanos, a ACIPAR e a COAGROSOL tiveram que investir na melhoria das condições de vida e de trabalho dos trabalhadores rurais. Os salários pagos a estes são superiores a média local e diversos trabalhos assistenciais são realizados. Para melhor coordenar estas atividades e permitir que os trabalhadores sejam representados de forma democrática, foram criadas a ARPROCLAN e a ACREMIR, respectivamente.

De forma semelhante, os importadores e as empresas exportadoras passam por um processo de certificação. Assim como as organizações de citricultores, taxas iniciais de

certificação e anuais de controle são pagas. As taxas iniciais dependem do número de organizações de produtores com as quais as relações de fornecimento serão estabelecidas e da duração do contrato de certificação. Quanto maior o prazo de validade do contrato, menor o valor inicial a ser pago. Caso o contrato se restrinja há um ano, 100% do valor é pago, 75% para uma duração de dois anos, 50% para três anos e 25% para quatro anos. Esse sistema demonstra um dos mecanismos utilizados pela empresa certificadora para incentivar as relações de longo prazo e como os investimentos de marca podem causar uma dependência mútua entre os importadores e as organizações de citricultores.

Nos casos da empresa processadora e exportadora Paraná Citrus, foi pago 175 euros de taxa inicial, dada a opção pelo contrato com validade máxima: 4 anos. Além disso, 200 euros é o custo de prestar tais serviços a uma organização de citricultores: a ACIPAR. Pela primeira vistoria a Paraná Citrus investiu no valor de 1700 euros. Nos anos seguintes, foram pagos 1400 euros, o que se refere ao custo das inspeções.

Dentre os importadores especializados entrevistados neste trabalho (Tabela 10), a maior parte estabelece contratos de 4 anos com as organizações de citricultores CEALNOR e COAGROSOL. Apenas os contratos de fornecimento da Alter Eco com a ECOCITRUS e deste mesmo importador com a CEALNOR são divergentes. Eles tiveram um duração de apenas um ano. No caso da Vitamont, um contrato de 2 anos foi estabelecido, sendo para 75% da taxa inicial de certificação.

TABELA 10: Custo de certificação dos importadores especializados de suco de laranja do comércio justo

Atores	Duração (anos)	Custos iniciais (em euros)				Demais vistorias
		Taxa inicial	Taxa inicial/fornecedores	Vistoria inicial	Total	
Agrofair	4	175,00€	200,00€	3.100,00€	3.475,00€	2.300,00€
Alter Eco	1-4	175,00€a 500,00 €	200,00€	3.100,00€	3.475,00€a 3.800,00€	2.300,00€a 2.700,00€
Ethiquable	4	175,00€	200,00€	3.100,00€	3.475,00€	2.300,00€
Oxfam	4	175,00€	200,00€	3.100,00€	3.475,00€	2.300,00€
Vitamont	2	375,00€	200,00€	3.100,00€	3.675,00€	2.300,00€
Importadores negociadores	1	500,00€	200,00€	3.100,00€	3.800,00€	2.700,00€

Fonte: pesquisa de campo

Os importadores negociadores Carrière, Valutrade, Ernest Rickertsen, Nipaco e Strauss estabeleceram contratos de fornecimento de apenas um ano. Assim, eles pagam 100% da taxa inicial (500,00 euros). Assim como os importadores especializados a taxa inicial dos

fornecedores e de vistoria são de 200,00 e 3.100,00 euros respectivamente. Como nenhum deles apresenta um sistema de certificação orgânica, a taxa de vistoria é de 2.700,00 euros, sendo realizada a cada um ano e meio.

Apesar do custo de certificação e das vistorias serem superiores para os importadores negociadores, uma dependência mútua mais acentuada é observada no caso dos importadores especializados. Isto se deve ao fato de contratos de 4 anos de duração serem estabelecidos com as organizações de citricultores. Este comprometimento exige que ao menos uma remessa de suco de laranja seja importada por ano, o que contribui para o estabelecimento de relações de longo prazo, mas aumenta os riscos.

Do lado dos importadores especializados, os funcionários foram formados sobre as exigências da empresa certificadora quanto aos aspectos logísticos, produtivos e administrativos da importação de suco de laranja do comércio justo. Em todas elas, um responsável pelas importações de sucos de frutas e/ou frutas frescas foi contratado e formado para gerenciar exclusivamente as operações comerciais relacionadas ao suco de laranja do comércio justo (Quadro 15).

**QUADRO 15:** Investimentos específicos realizados pelos importadores especializados no comércio justo

Importadores	Investimentos específicos de marca	Investimentos específicos humanos
Agrofair	- certificação	- contratação de um responsável pelas importações - transferência de novas competências aos funcionários sobre o comércio justo
Alter Eco	- certificação	- contratação de um responsável pelas importações - transferência de novas competências aos funcionários sobre o comércio justo
Ethiquable	- certificação	- contratação de um responsável pelas importações - transferência de novas competências aos funcionários sobre o comércio justo
Oxfam	- certificação	- contratação de um responsável pelas importações - transferência de novas competências aos funcionários sobre o comércio justo
Vitamont	- certificação	- contratação de um responsável pelas importações - transferência de novas competências aos funcionários sobre o comércio justo

Fonte: pesquisa de campo

Como na cadeia de fornecimento de suco de laranja do comércio justo a normalização dos processos e a rastreabilidade dos produtos e das transações são os pontos centrais que ligam as relações entre as organizações de citricultores e os importadores. As exigências particulares deste mercado e as relações muitas vezes baseadas no longo prazo levam tanto as organizações de citricultores como os importadores a transferirem novos

conhecimentos aos seus recursos humanos. Dada o caráter supranacional das transações no comércio justo, os funcionários são levados a adquirir conhecimentos sobre as especificidades inter-firmas, o que necessita de tempo e de esforço. Razões estas que impulsionam as partes a buscarem a continuidade das relações. Além da aquisição de conhecimentos, em alguns casos, os importadores auxiliam na formação das organizações de citricultores. Este é o caso dos importadores especializados Oxfam, Alter Eco e Ethiquable, que frequentemente auxiliam as organizações de citricultores COAGROSOL e CEALNOR na realização de previsões de safra e no estabelecimento dos planos de ação anual.

- Incertezas das transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo

Além da dependência mútua causada pela complementaridade gerada pelos investimentos em ativos específicos de marca e humanos realizados pelas organizações de citricultores e os importadores, outros fatores são responsáveis pela instalação de mecanismos de governança híbrida. Eles estão relacionados as incerteza internas do fornecimento de suco de laranja e as incertezas externas ligadas ao ambiente institucional do comércio justo. De forma mais precisa, as incertezas internas estão relacionadas aos possíveis problemas com os *inputs*, *outputs* ou transformação do suco de laranja. As incertezas externas são relativas as mudanças e a evolução do ambiente institucional do comércio justo.

Como o fornecimento de suco de laranja é ligado a produção de laranja e ao processamento dos sucos, diferentes fatores levam a existência de um nível mais ou menos elevado de incerteza em cada organização de citricultores estudada. Como observado no Quadro 16, as incertezas são causadas por 6 fatores principais: a flexibilidade do fornecimento, a especialização ou não da organização de produtores na produção de laranjas e/ou suco de laranja, a coordenação das vendas, os fatores climáticos e a ocorrência de pragas, assim como a mensuração da adequação dos produtos as exigências do comércio justo.

QUADRO 16: Nível de incerteza interna das organizações de citricultores

Fatores causadores de incerteza interna	ACIPAR	CEALNOR	COAGROSOL	ECOCITRUS
Flexibilidade do fornecimento	+	+++	+++	+++
Especialização na produção de sucos de laranja	+	+++	+	+
Coordenação das vendas	+	+++	++	++
Impacto dos fatores climáticos e das pragas	+++	+++	+++	+++
Mensuração da adequação dos produtos	+++	+++	+++	+++

Legenda: +++ alto; ++ médio; + baixo

Fonte: pesquisa de campo

A CEALNOR, a COAGROSOL e a ECOCITRUS agrupam citricultores com área média entre 7 hectares e 15 hectares. Por consequência, as quantidades de sucos de laranja produzidas são restritas e não podem ser aumentadas sem que investimentos sejam feitos na melhoria dos processos produtivos ou no aumento das áreas plantadas. Assim, um alto nível de incerteza é observado com relação a flexibilidade de responder as demandas dos importadores.

O mesmo não ocorre com a ACIPAR, no maior período de análise deste trabalho. Até o ano de 2007 ela foi constituída por citricultores cujas áreas variam de 50 a 100 hectares. Além de disponibilizar as maiores quantidades de SLCC exportados no comércio justo, a ACIPAR apresenta uma maior flexibilidade para se adaptar as demandas dos importadores que as demais organizações de citricultores. Dada a alteração do seu estatuto interno em 2008, quanto ao limite da área<sup>15</sup> dos citricultores associados, e a saída dos grandes citricultores da associação, sua flexibilidade para responder a demanda dos importadores diminuiu, mas continua sendo superior as demais organizações de citricultores brasileiras.

Além da flexibilidade das organizações de citricultores para responderem a demanda dos importadores, o nível de incerteza pode ser mensurado pela especialização ou não das organizações de citricultores e dos próprios citricultores na produção de laranjas destinadas a fabricação de suco de laranja. Como a ACIPAR, a COAGROSOL e a ECOCITRUS são formadas principalmente por citricultores e já atuavam no mercado de suco de laranja convencional ou orgânico desde suas criações, elas apresentam um baixo nível de incerteza com relação a este fator. Diferentemente, a CEALNOR é formada por associações que afiliam produtores de diversas culturas. Mesmo se considerado apenas os citricultores deve-se considerar que antes da sua introdução ao comércio justo eles eram fornecedores de laranjas *in natura* destinada ao mercado interno. A interação com as empresas processadoras de suco de laranja foi iniciado com a sua inserção o comércio justo assim como, a adaptação dos pomares e das técnicas produtivas as especificidades das laranjas destinadas ao processamento.

A coordenação das vendas das laranjas dos diferentes citricultores afiliados a cada organização de citricultores é um outro fator causador de incerteza interna. No caso das cooperativas COAGROSOL e ECOCITRUS, a comercialização das laranjas destinadas ao

---

<sup>15</sup> Esta alteração foi impulsionada por uma nova exigência da empresa certificadora que restringe a área dos citricultores a 4 módulos rurais, ou seja, 72 hectares no Estado do Paraná nos casos das novas certificações, mas que foi adotada pela ACIPAR na busca de melhorar sua reputação no comércio justo.

comércio justo faz parte das ações conjuntas realizadas por elas, o que facilita a organização do processamento de suco de laranja para o comércio justo e por consequência, reduz as incertezas ligadas ao fornecimento da matéria-prima. Na ACIPAR e na CEALNOR, as vendas não podem ser realizadas por elas mesmas, o que se deve aos seus estatutos jurídicos, sendo dois cenários diferentes observados. No caso da ACIPAR, os citricultores assinam contratos com uma das duas empresas exportadoras (Citri ou Paraná Citrus), sendo cada um livre na escolha entre elas. Como essas empresas estabelecem contratos de fornecimento de 10 anos com os citricultores, o fornecimento de laranjas e de sucos de laranja é mais facilmente monitorado, sendo portanto o nível de incerteza baixo.

A CEALNOR também é vinculada a uma empresa exportadora (Trop Fruit). No entanto, dados os pequenos volumes exportado e o início do processamento dos sucos com a sua introdução ao comércio justo, os citricultores não assinam contratos de fornecimento com a empresa exportadora. A cada ano, segundo as quantidades estabelecidas nos acordos informais com os importadores, a própria CEALNOR articula o fornecimento dos citricultores e organiza, juntamente com a Trop Fruit, o recebimento das laranjas e o processamento dos sucos.

Além disso, deve-se considerar as incertezas causadas pelas características organizacionais da CEALNOR. Como ela foi formada até 2007 por 22 associações, incluindo diversos tipos de produtores, a coordenação das vendas sempre foi uma tarefa difícil e geradora de um alto nível de incerteza, o que a levou a criação da COOPEALNOR. Assim, na tentativa de reduzir as dificuldades de coordenação das vendas, a partir de 2008 ela passou a coordenar o fornecimento como a COAGROSOL e a ECOCITRUS, ou seja, as vendas passaram a ser conjuntas.

As dificuldades de fornecimento causadas pelos fatores climáticos e pela ocorrência de pragas não podem ser controlados por nenhuma das organizações de citricultores. Entre os anos de 2005 e 2007, a CEALNOR apresentou graves problemas com a falta de chuva, o que reduziu consideravelmente os volumes e a qualidade dos sucos de laranja exportados no comércio justo. A ECOCITRUS teve problemas com o excesso de chuvas, sendo diversas inundações ocasionadas na região sul do país neste mesmo período. A COAGROSOL e a ACIPAR alegaram não terem apresentado entre os anos de 2005 e 2008 problemas climáticos, mas os problemas ligados as pragas são frequente.

Um último fator de incerteza no fornecimento de suco de laranja do comércio justo é a dificuldade de mensurar a adequação dos sucos de laranja as exigências do mercado.

Ao adquirir o suco de laranja os importadores acreditam que as exigências sociais, ecológicas e econômicas do comércio justo são seguidas. O mesmo ocorre com os consumidores finais, que acreditam que as normas do comércio justo são seguidas por todos os atores atuantes na cadeia. No entanto, as análises em laboratório ou o consumo do suco de laranja ou dos produtos finais produzidos no comércio justo citrícola não são suficientes para assegurar que tais exigências são seguidas. Portanto, um monitoramento mais centralizado é necessário para assegurar aos diferentes atores da cadeia de suco de laranja e aos consumidores que os critérios do comércio justo são atendidos.

A busca de um modo de monitoramento para as transações no comércio justo geraram seu ambiente institucional foi progressivamente estabelecido. Ele foi construído por meio de um longo processo histórico iniciado após a segunda guerra mundial. Os princípios básicos começaram a ser desenvolvidos pelas primeiras organizações do comércio justo, ou seja, as igrejas e as ONGs. Existem poucos registros documentais sobre esse período inicial, mas alguns trabalhos destacam o caráter humanitário das ações desenvolvidas (LAGENTE, 2005). As instituições eram informais e baseadas, sobretudo, em normas sociais, éticas e religiosas.

Nos anos 60 e 70 começaram a surgir as primeiras organizações especializadas no comércio justo, o que resultou na estruturação da cadeia integrada. A evolução desta cadeia e o aumento dos volumes comercializados levaram as associações e/ou federações nacionais a criarem suas centrais próprias de importação e de distribuição. Com isso, os padrões de troca com os produtores de países desenvolvidos e os critérios do comércio justo começaram a ser desenvolvidos.

No final dos anos 80, surgiram as organizações nacionais de certificação de produtos do comércio justo, o que gerou a cadeia certificada. Com essas organizações surgiram os critérios para a certificação dos produtos alimentares do comércio justo, os procedimentos e os critérios para certificar as organizações de produtores, assim como os critérios e sistemas de controle dos atores econômicos envolvidos na exportação, na importação, na transformação e na distribuição dos produtos.

Com a multiplicação das cadeias integradas e certificadas na Europa, no final dos anos 80 e nos anos 90, iniciou-se a aglutinação internacional dos atores do comércio justo. Como supramencionado, 4 organizações internacionais foram formadas na Europa: a FLO, a EFTA, a WFTO (antiga IFAT) e a NEWS!. Cada uma delas representa, de forma mais precisa, um grupo de atores do comércio justo: os atores não inseridos na cadeia certificada

(WFTO), os importadores (EFTA), as butiques especializadas (NEWS!) e os atores inseridos na cadeia certificada (FLO). A adesão a essas organizações internacionais foi voluntária e baseada na similaridade das ações desenvolvidas pelos atores dispersos na Europa.

Após o primeiro encontro europeu sobre o comércio justo em 1996, essas 4 organizações internacionais decidiram cooperar mutuamente no fortalecimento do comércio justo. Para tanto, reuniões regulares foram realizadas, sendo o objetivo o desenvolvimento de um sistema de controle integrado e a defesa do comércio justo no nível internacional. Elas passaram a serem reconhecidas como o grupo informal denominada FINE. Dada a reputação desenvolvida pela organizações internacional, as normas desenvolvidas por elas passaram a ser reconhecidas por diferentes organizações envolvidas no comércio justo.

As instituições criadas pelas cadeias integrada e certificada, concentradas pelas organizações internacionais do comércio justo, são baseadas em convenções informais, cuja adesão é voluntária. Elas visam, sobretudo, coordenar as trocas que ocorrem entre os atores do comércio justo. As instituições repousam sobre os critérios sociais, econômicas e ambientais da produção e da distribuição dos produtos, podendo ser distinguidas as convenções aplicadas as organizações de produtores e aquelas destinadas aos atores econômicos (exportadores, importadores, transformadores e distribuidores).

De forma geral, as organizações de produtores devem melhorar seus sistemas produtivos, protegendo o meio-ambiente, e melhorar suas próprias condições de vida e de trabalho, assim como dos trabalhadores. Os importadores e distribuidores devem pagar um preço justo pelos produtos e estabelecer relações comerciais mais “justas” com os produtores. Essa noção de “justiça” passa pelo pagamento de um preço mínimo que deve permitir aos produtores de cobrir os custos de produção, suas necessidades fundamentais e obter uma margem para investir no desenvolvimento e na melhoria das condições de vida e de trabalho. As duas partes devem se comprometer a estabelecer relações de longo prazo, que permitam uma melhor planificação da produção e das vendas assim como, o desenvolvimento de relações duráveis. Os direitos fundamentais das pessoas, defendidos pela OIT, devem ser respeitados e o meio-ambiente deve ser preservado (FINE, 2001).

Visando regulamentar oficialmente o comércio justo na Europa, diversos textos foram publicados pelo Parlamento, Conselho e Comissão Européia. Os primeiros fazem referência ao comércio justo ou ao desenvolvimento de certas cadeias agroalimentares por meio do comércio justo e os últimos são específicos a ele. No primeiro caso, 16 textos foram identificados entre os anos de 1994 e 2007. Dentre eles tem-se 1 resolução e 1 diretiva do

Parlamento Europeu, 8 comunicados da Comissão Europeia, 3 conselhos adotados pela União Europeia, 1 relatório do Parlamento e 1 opinião do Comitê Econômico e Social Europeu.

De forma geral, os textos que fazem referência ao comércio justo o consideram como uma alternativa para o desenvolvimento sustentável e fazem referência aos sistemas de certificação social e/ou ecológico, dentre eles, o desenvolvido pela FLO. As questões éticas e sociais das transações são focadas, assim como os métodos de produção sustentável e a necessidade de apoiar os países em desenvolvimento a acessarem o mercado, sendo o comércio justo mencionado como uma alternativa e uma ferramenta para tais fins.

Dentre os textos oficiais sobre o comércio justo, como demonstrado no Quadro 17, tem-se 3 resoluções do Parlamento Europeu, 1 comunicado da Comissão Europeia e 1 parecer do Comitê Econômico e Social. A última resolução do Parlamento Europeu, datada de 2006, agrupa as considerações de todos os demais textos de referência e específicos ao comércio justo. Ela reconhece o comércio justo como uma alternativa para o desenvolvimento sustentável, a redução da pobreza e a melhoria da consciência dos consumidores. Ela chama a atenção da Comissão Europeia para o desenvolvimento de uma estrutura política coerente e para a intensificação do suporte da União Europeia ao comércio justo (PARLAMENTO EUROPEU, 2006).

QUADRO 17: Textos oficiais da União Europeia sobre o comércio justo

Textos Oficiais	Publicação/Referência
Resolução do Parlamento Europeu sobre o comércio justo e o desenvolvimento	Jornal Oficial C n° 303E, 13/12/2006, p. 865-870
Comunicado da Comissão ao Conselho sobre o comércio justo	COM/99/0619 final, 29/11/1999
Resolução sobre o comércio justo	Jornal Oficial n° C 226, 20/07/1998, p. 73
Parecer do Comitê Econômico e Social sobre o «movimento» selo do comércio justo europeu	Jornal oficial n° C 204, 15/07/1996, p. 41
Resolução sobre o comércio justo e solidário	Jornal Oficial n° C 062, 27/02/1996, p. 60-61

Fonte: COMITÊ ECONOMIQUE E SOCIAL (1996), PARLAMENTO EUROPEU (1998), COMISSÃO EUROPEIA (1999), PARLAMENTO EUROPEU (2006)

Esta resolução ainda considera que o comércio justo na Europa tem crescido 20% a cada ano, desde o ano de 2000, beneficiando mais de um milhão de famílias. Ela reconhece a existência das duas cadeias, a integrada e a certificada, e a construção voluntária dos padrões para os produtos do comércio justo, sejam eles certificados ou não, pelas quatro organizações internacionais: FLO, WFTO, EFTA e NEWS!.

É reconhecido pelo Parlamento Europeu que o sucesso do comércio justo e a falta de uma proteção legal é um risco. Isto se deve ao fato das organizações poderem entrar no mercado do comércio justo sem atender aos seus critérios, adotando o termo “comércio justo” como uma ação de marketing. Por isso, a resolução de 2006 indica que os membros do Estado (referência aos membros da União Européia) devem iniciar os processos legislativos necessário para regular o uso do termo “Comércio Justo” e os critérios que qualificam as organizações que atuam no comércio justo.

Segundo o Conselho da Europa<sup>16</sup>, quase 44% dos Estados membros, ou seja, 20 países realizaram iniciativas com relação ao comércio justo e 24%, 11 países, são dotados de uma legislação de suporte a este tipo de comércio. As iniciativas de natureza legislativa ou jurídica, que existem apenas nos países da Europa ocidental, são operacionalizados nos planos nacional, regional e local. Elas podem ser divididas nas iniciativas que reconhecem o setor do comércio justo, nas regulamentações que dão suporte ao comércio justo no plano jurídico e nos compromissos do poder público em favor do setor do comércio justo (CONSELHO DA EUROPA, 2009).

As iniciativas que reconhecem o setor do comércio justo englobam os diferentes dispositivos que consideram que o comércio justo é um tema central e exprimem a necessidade de apoiar o setor. Trata-se, por exemplo, das declarações de diferentes órgãos do poder público, das resoluções relativas ao comércio justo e das proposições de lei. Este é o caso das resoluções do governo da Bélgica que adotou uma legislação adaptada aos níveis local, regional e nacional. A iniciativa nacional belga propõe estratégias concretas e detalhadas para gerar o progresso do setor, faz uma análise da situação do comércio justo e se apóia na experiência, a fim de promover estratégias que visam apoiar o setor e elaborar um plano de ação.

As regulamentações que apóiam o setor do comércio justo no plano jurídico englobam a legislação adotada pelos Estados para apoiar ativamente o setor, seja por meio de uma ajuda financeira ou do estabelecimento um quadro legislativo favorável. O apoio financeiro ocorre nos níveis local, regional e nacional e busca apoiar essencialmente, a sensibilização, por meio de campanhas publicitárias privadas e públicas, as associações do comércio justo, os selos existentes, a criação de novos selos, as semanas do comércio justo, a

---

<sup>16</sup> Criado em 1949, o Conselho da Europa é um organismo internacional que agrupa 47 Estados democráticos da Europa. Seu objetivo é favorizar na Europa um espaço democrático e jurídico comum, organizado em torno da Convenção européia dos direitos do homem e de outros textos de referência sobre a proteção do indivíduo (CONSELHO DA EUROPA, 2009)

concepção e o lançamento de novos produtos, as organizações nacionais e internacionais de representação, as conferências, os trabalhos de pesquisa ou os diferentes projetos ligados ao setor. Na Alemanha, por exemplo, entre 2003 e 2005 foram destinados ao setor do comércio justo 6,48 milhões de euros e espera-se que o consumo dos produtos provenientes do comércio justo venha se duplicar (CONSELHO DA EUROPA, 2009).

Diferentes textos e dispositivos favoráveis ao comércio justo podem ser mencionados. Dentre eles tem-se as comunicações que contribuem a introdução dos produtos no mercado público, as convenções que garantem as transações, o oferecimento de tarifas especiais para a publicidade via televisão, o reconhecimento pelo Estado das organizações de representação e a regulamentação das empresas com vocação social e de organizações sem fins lucrativos. A Bélgica e a França são os precursores dessas ações. A Bélgica regulamenta as compras públicas de produtos do comércio justo, as garantias e os selos sociais que o apóiam. Na França, as organizações do comércio justo beneficiam de um reconhecimento oficial do poder público (CONSELHO DA EUROPA, 2009).

A França é o primeiro país desenvolvido a reconhecer o comércio justo em sua legislação. Para tanto, em 2 de outubro de 2005, foi publicada a lei nº. 2005-882 em favor das pequenas e médias empresas. O artigo 60 da referida lei dispõe que o comércio justo se inscreve em uma estratégia nacional de desenvolvimento sustentável. Ele organiza as trocas de bens e de serviços entres os países desenvolvidos e os produtores desfavorecidos situados em países em desenvolvimento. O comércio justo visa estabelecer relações duráveis para assegurar um progresso econômico e social aos produtores. O artigo ainda determina que as pessoas físicas ou jurídicas que respeitam as condições definidas sejam reconhecidas por uma comissão cuja composição, competências e critérios de reconhecimento são definidos por decreto do Conselho de Estado (CONSEIL DE LA CONCURRENCE, 2006).

Para reconhecer as organizações inseridas no comércio justo, citado no artigo 60 da lei nº. 2005-882 de 2 de outubro de 2005 supramencionado, em 15 de maio de 2007 foi publicado pelo governo francês o decreto nº2007-986 datada 15 maio de 2007 que cria a Comissão Nacional do Comércio Justo (CNCJ)<sup>17</sup>. O objetivo da comissão é reconhecer oficialmente as organizações que respeitam as condições do comércio justo no país (FRANÇA, 2007). No entanto, até o término do ano de 2009, a comissão não havia sido criada.

---

<sup>17</sup> O ministério que se ocupa do Comércio consultou e elaborou juntamente com as principais organizações do comércio justo francês, dentre elas a PFCE, um projeto de lei que fixa os critérios de reconhecimento dos atores do comércio justo.

O compromisso dos poderes públicos europeus em favor do setor do comércio justo são operacionalizados por meio da aquisição de produtos provenientes do comércio justo nas diferentes esferas do poder: ministérios, presidência, parlamentos, partidos políticos, senados, municípios, prefeituras, conselhos regionais, universidades nacionais etc. As iniciativas diferem em função do número de produtos escolhidos, da quantidade consumida e da frequência da consumação (regular ou pontual). Em alguns casos, os governos se comprometem em promover o comércio justo em longo prazo. Os governos da Bélgica e da Alemanha, por exemplo, se aprovisionam nos níveis local, regional e nacional de produtos do comércio justo (CONSELHO DA EUROPA, 2009).

Apesar das instituições do comércio justo serem originárias da Europa, dado seu caráter supranacional, elas também são presentes no Brasil. Elas envolvem as regras gerais relativas as exportações de produtos agroalimentares e alguns ministérios iniciaram o trabalho de inserção das regras do comércio justo a legislação nacional. No entanto, trata-se de um processo longo e que foi iniciado recentemente, não demonstrando por instante, o mesmo grau de evolução observado na Europa.

No Brasil, 4 ministérios desenvolvem ações relacionadas direta ou indiretamente ao comércio justo. Trata-se do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e o Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal (MMA) (MASCARENHAS, 2007).

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) tem como objetivo promover o desenvolvimento industrial, o comércio e serviços, proteger a propriedade intelectual, a regulação do comércio internacional e as negociações no comércio exterior, assim como apoiar as pequenas e médias empresas em atividades de exportação. Dentro dessa estrutura, a promoção de exportações é a atividade mais ligada ao comércio justo. Juntamente com a Agência de Promoção da Exportação (APEX), o MDIC vem desenvolvendo programas de apoio a exportação incluindo no seu público alvo as pequenas e médias empresas e as organizações de produtores familiares. A APEX tem como competência a execução de políticas de promoção das exportações, com o objetivo de inserir novas empresas brasileiras nos mercados internacionais, ampliá-los e, conseqüentemente, gerar empregos e renda.

O Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal (MMA) é responsável por políticas públicas voltadas para a proteção e conservação dos

ecossistemas e dos recursos naturais brasileiros. Dentre as áreas temáticas do MMA tem-se a intitulada “Negócios Externos” que é relacionada ao comércio internacional e as questões ambientais, de propriedade intelectual, dentre outras.

O Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) tem o foco específico na agricultura familiar, assentamentos e distribuição de terra. No MDA existem duas secretarias, entre outros órgãos, com programas que convergem com o comércio internacional: a Secretaria de Reordenamento Agrário (SRA) e a Secretaria da Agricultura Familiar (SAF). A SRA possui um projeto específico para apoiar a comercialização de produtos da agricultura familiar nos mercados domésticos e internacionais. A SAF é a secretaria com os elos mais específicos com o comércio justo, na medida em que participou da formação do FACES do Brasil que é uma organização nacional ligado ao desenvolvimento do comércio justo no Brasil (MASCARENHAS, 2007).

A Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), reflete a institucionalização do movimento da economia solidária no âmbito do governo federal (MASCARENHAS, 2007). Dentre as ações desenvolvidas pela secretaria, há um grupo de trabalho voltado para a organização nacional da comercialização dos produtos e serviços de empreendimentos econômicos solidários. Dentre as ações desenvolvidas por este grupo de trabalho tem-se a constituição do Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário que envolve o desenvolvimento das normas do conceito de “comércio justo e solidário”, de um sistema de monitoramento e de controle, do desenvolvimento de uma marca e do fomento das atividades de assistência técnica, formação, informação e financiamento a organização da produção (SENAES, 2008).

No início do ano de 2007 foi assinado um convênio entre a SENAES, o MTE e o FACES do Brasil, uma organização nacional de representação do comércio justo e solidário no Brasil, para promover este mercado. Na ocasião um investimento de 400 mil reais em políticas direcionadas para a promoção do comércio justo e solidário foi previsto (MINISTÉRIO DO TRABALHO e EMPREGO, 2007). Uma instrução normativa sobre o Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário foi publicada em fevereiro de 2008 e encontra-se em fase de avaliação jurídica pela Comissão Jurídica do MTE.

Como tanto na Europa como no Brasil as leis ligadas ao comércio justo estão em desenvolvimento, deve-se considerar que entre os anos de 2005 e 2008, as transações foram integralmente coordenadas seguindo as normas privadas estabelecidas, sendo esta a grande incerteza externa das transações no comércio justo citrícola.

## 5.2 Troca de Informação como um Instrumento para Minimizar as Incertezas nas Transações de Fornecimento de Suco de Laranja do Comércio Justo

Considerando os fatores causadores de incertezas nas relações de fornecimento de suco de laranja no comércio justo (as dificuldades em manter e garantir a quantidade e a qualidade dos frutos e dos sucos de laranja e o ambiente institucional), observa-se que diferentes tipos de informações são trocadas para minimizar as incertezas existentes. Como observado no Quadro 18, a troca de informação entre as organizações de citricultores e os importadores auxiliam a reduzir as incertezas relativas as dificuldades em manter a quantidade e a qualidade de suco de laranja do comércio justo. No entanto, as trocas de informações não minimizam as incertezas externas, ou seja, aquelas relacionadas ao ambiente institucional do comércio justo.

QUADRO 18: Informações trocadas para minimizar as incertezas das transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo

Incetezas	Informações trocadas
Manutenção e garantia da quantidade e da qualidade das laranjas e dos sucos de laranja produzidos	1- informações estratégicas: - previsão de safra - volumes a serem comercializados - informações sobre o mercado 2- informações operacionais: - acompanhamento das remessas - emissão de notas - informações técnicas 3- informações sociais - ações realizadas com o prêmio
Evoluções do ambiente institucional	-

Fonte: pesquisa de campo

Para reduzir as incertezas relativas a manutenção da quantidade e da qualidade das laranjas produzidas e dos sucos de laranjas processados, as organizações de citricultores e os importadores trocam informações tidas como estratégicas e operacionais. A troca de informações estratégicas são iniciadas antes do começo de cada safra, ou seja, antes do mês de julho. Para tanto contatos telefônicos ou via e-mail são estabelecidos e as questões relativas a previsão de safra e aos volumes a serem comercializados são abordados, assim como são trocadas informações sobre o mercado, o que auxilia as organizações de citricultores e os importadores a adaptarem a oferta a demanda e vice-versa.

Além disso, são trocadas informações sobre os aspectos mais operacionais das trocas, ou seja, o acompanhamento das remessas, a emissão de notas e as características técnicas dos sucos de laranja. Quanto a este último aspecto, as informações fornecidas pelas empresas processadoras são apreciadas pelos importadores. No entanto, no caso das cooperativas, COAGROSOL e ECOCITRUS, o importador não tem contato direto com as empresas processadoras subcontratadas, o que ocorre no caso da ACIPAR e da CEALNOR. As trocas de informações operacionais ainda abordam os projetos realizados com o prêmio do comércio justo, o que é altamente demandado da ACIPAR e da COAGROSOL, visto a vontade dos importadores de conhecerem as ações assistenciais realizadas pelas organizações de representação dos colhedores de laranja.

Diferentes frequências de troca de informação estratégicas e operacionais são observadas entre as organizações de citricultores e os importadores, variando de semanal a semestral. No caso da ACIPAR, não existiram contatos diretos com os importadores até o ano de 2007. As empresas processadoras e exportadoras foram as únicas responsáveis por estas ações, o que pode ocorrer mensalmente ou semestralmente. Os contatos das empresas processadoras com a ACIPAR são em média mensal e ocorrem por meio de reuniões que também contam com a participação da organização de representação dos colhedores de laranja, a ARPROCLAN. Além disso, existe um contato entre as empresas processadoras e os citricultores, via os técnicos agrícolas, porém este é um serviço pago pelos citricultores no fechamento da safra. A partir de 2008, com as alterações ocorridas na ACIPAR e a contratação de uma pessoa responsável pela administração das transações no comércio justo, contatos mais diretos com os importadores começam a serem estabelecidos.

Diferentemente da ACIPAR, a CEALNOR sempre estabeleceu contatos diretos com os importadores, sendo trocadas informações, sobretudo sobre os aspectos estratégicos. Os contatos intermediados pela empresa processadora se restringem as questões operacionais, sobretudo, as características técnicas do suco de laranja processado. Com alguns importadores os contatos são mensais e com outros semestrais.

A totalidade dos contatos realizados entre a COAGROSOL e seus importadores é direta. Alguns dos contatos são semanais e outros semestrais. Assim como a ACIPAR, além das informações estratégicas e operacionais, as questões relativas as ações da ACREMIR são trocadas entre as partes. A ECOCITRUS também é em contato direto com os importadores. No entanto, a frequência é inferior, ocorrendo a cada três meses ou a cada semestre. Como observado no Quadro 19, os meios de comunicação utilizados para as trocas

de informações entre as organizações de citricultores e os importadores são o e-mail, skype, MSN, telefone e correspondências em papel.

QUADRO 19: Síntese das informações trocadas entre as organizações de citricultores e os importadores europeus

Organizações de citricultores	Frequência dos contatos	Tipo de contato	Meios de comunicação
ACIPAR	- mensal a semestral	- indireto (via processadora)	- e-mail, skype e MSN - telefone - postagem
CEALNOR	- mensal a semestral	- direto - indireto (via processadora)	- e-mail, skype e MSN - telefone - postagem
COAGROSOL	- semanal a semestral	- direto	- e-mail, skype e MSN - telefone - postagem
ECOCITRUS	- anual a quadrimestral	- direto	- e-mail, skype e MSN - telefone - postagem

Fonte: pesquisa de campo

Algumas organizações de citricultores também mantêm alguns importadores informados sobre suas diferentes atividades, enviando as atas de reuniões, informativos mensais etc. No caso da CEALNOR, o desenvolvimento de um plano estratégico anual começou a ser desenvolvido. Esse planejamento é realizado em colaboração com alguns importadores especializados. Também é observado que nos casos em que outras ações são realizadas em comum, o que ultrapassa as transações de fornecimento do suco de laranja do comércio justo, a frequência das trocas de informações é ainda maior. Este é o caso da COAGROSOL com a Alter Eco que são parceiras no desenvolvimento de outros mercados para o suco de laranja.

As informações trocadas entre as organizações de citricultores e os importadores antes do início da safra resultam em uma negociação mais precisa das futuras remessas a ser exportadas. Como demonstrado no Quadro 20, todas as organizações de citricultores realizam uma negociação anual. Na CEALNOR, COAGROSOL e ECOCITRUS essas negociações não informais e pré-definem os volumes de suco de laranja e as quantidades de remessas a serem realizadas. Na ACIPAR, as empresas processadoras e exportadoras e os importadores negociadores também negociam antes do início da safra os

volumes a serem exportados. No entanto, as quantidades de sucos, o número de remessas, dentre outros fatores, são contratualizados formalmente.

QUADRO 20: Características das negociações estabelecidas entre as organizações de citricultores e os importadores europeus

Organizações de citricultores	Tipo de acordo	Frequência média das negociações	Meios de comunicação	Fatores negociados
ACIPAR	formal, via contrato	1/ano	via empresa processadora	- preços - prazo de pagamento - tipo de suco - quantidade - plano de retirada
CEALNOR	informal	1/ano	e-mail, telefone	- preços - prazo de pagamento - tipo de suco - quantidade - plano de retirada
COAGROSOL	informal	1/ano	e-mail, telefone	- preços - prazo de pagamento - tipo de suco - quantidade - plano de retirada
ECOCITRUS	informal	1/ano	e-mail, telefone	- preços - prazo de pagamento - tipo de suco - quantidade - plano de retirada

Fonte: pesquisa de campo

As negociações são realizadas por email e/ou telefone e no caso da ACIPAR ela é assegurada pelas empresas processadoras. Dentre os fatores negociados em todos os casos, tem-se o estabelecimento do preço do suco de laranja no mercado convencional; a definição do prazo de pagamento; o tipo de suco de laranja a ser exportado; as quantidades; e o plano de retirada dos sucos nos portos brasileiros, uma vez que os sucos de laranjas exportados seguem os termos internacionais de comércio do tipo FOB, ou seja, as organizações de citricultores são responsáveis pelo embarque dos sucos de laranja no navio designado pelo importador, que se responsabiliza a partir de então pelas mercadorias e pelos custos de transporte e de desembarque.

Ainda com o objetivo de melhorar a troca de informações entre as organizações de citricultores e os importadores visitas *in loco* são realizadas. Como demonstrado no Quadro 21, apenas a ACIPAR não visitou os importadores de suco de laranja do comércio justo na Europa. A CEALNOR visitou 3 importadores especializados, a COAGROSOL visitou 4 importadores especializados e um negociador, sendo que dois dos primeiros já foram

visitados em duas ocasiões. A ECOCITRUS, apesar de não exportar os sucos de laranja diretamente para os importadores especializados visitou um deles, que adquiriu o suco de laranja da cooperativa por intermédio de um importador negociador no ano de 2007 (Conapi).

QUADRO 21: Visitas realizadas pelas organizações de citricultores aos importadores na Europa

Organizações de citricultores	Nº total de visitas	Importadores visitados	Quantidade de visitas	Objetivos
ACIPAR	0	-	-	-
CEALNOR	3	especializado especializado especializado	1 1 1	- visitar as instalações e a equipe - visitar as lojas especializadas e supermercados - participar de eventos do comércio justo - estabelecer contatos com outras organizações de produtores e com os consumidores - melhor conhecer as questões logísticas
COAGROSOL	7	especializado especializado especializado especializado negociador	2 2 1 1 1	- visitar as instalações e a equipe - visitar as lojas especializadas e os supermercados - participar de eventos do comércio justo - estabelecer contatos com outras organizações de produtores e com os consumidores - realizar reuniões de trabalho sobre projetos específicos.
ECOCITRUS	1	especializado	1	- visitar as instalações e a equipe - visitar as lojas especializadas e supermercados

Fonte: pesquisa de campo

Em todos os casos, os representantes das organizações de citricultores visitaram as instalações dos importadores e conheceram as pessoas envolvidas nas ações do comércio justo. As lojas especializadas na venda de produtos do comércio justo e os supermercados que possuem uma sessão de produtos do comércio justo foram visitadas. Além disso, a COAGROSOL e a CEALNOR participaram de eventos do comércio justo, o que lhes permitiu estabelecer contatos com outras organizações de produtores inseridas no comércio justo e com os consumidores europeus. A CEALNOR aproveitou uma das visitas para melhor compreender as questões logísticas da importação de produtos e a COAGROSOL realizou reuniões de trabalho envolvendo os projetos específicos realizados com certos importadores.

Os importadores especializados recebem o maior número de visitas das organizações de citricultores e as fazem também. Como apresentado no Quadro 22, a CEALNOR recebeu a visita de 3 importadores especializados, sendo que o primeiro deles visitou a organização 4 vezes e o terceiro duas vezes. Da mesma forma, a COAGROSOL foi visitada por 3 importadores especializados e um negociador. Um total de 10 visitas foram

recebidas, sendo que o importador negociador a realizou 4 vezes, o que foi facilitado pelo fato dele apresentar um escritório de compras no Brasil (Strauss). A ECOCITRUS foi visitada uma vez pelo mesmo importador especializado que ela visitou na Europa. Dadas esses contatos mais estreitos, a ECOCITRUS pretende aumentar a quantidade de SLCCO fornecido no comércio justo, podendo assim evitar a intermediação de um importador negociador.

QUADRO 22: Visitas realizadas pelos importadores europeus as organizações de citricultores brasileiros

Organizações de citricultores	Nº total de visitas	Importadores	Quantidade de visitas	Objetivos
ACIPAR	0	-	-	-
CEALNOR	7	especializado especializado especializado	4 1 2	- visita da organização de citricultores - encontros com produtores - verificação dos pomares e das frutas - desenvolvimento de planos estratégicos - visita da empresa processadora e exportadora
COAGROSOL	10	especializado especializado negociador especializado	1 1 4 2	- visita da organização de citricultores - encontros com produtores - verificação dos pomares e das frutas
ECOCITRUS	1	especializado	1	- visita da organização de citricultores - encontros com produtores - verificação dos pomares e das frutas

Fonte: pesquisa de campo

Todos os importadores aproveitaram as visitas para conhecer a infra- estrutura física e administrativa das organizações de citricultores. Além disto, encontros são feitos com os citricultores inseridos no comércio justo, sendo reuniões coletivas realizadas e alguns citricultores visitados em suas propriedades. Nesta ocasião, os pomares e as frutas são verificadas. No caso da CEALNOR a empresa processadora e exportadora foi visitada, sendo verificado o processo de transformação dos sucos e os estoques. Foi também durante as visitas dos importadores que a CEALNOR trabalhou sobre o desenvolvimento de um plano estratégico para as ações da organização no comércio justo. Nesta ocasião, os custos específicos da CEALNOR e dos citricultores para atuar no comércio justo foram calculados, o que permitiu a negociação do pagamento voluntário de uma taxa fixa suplementar para os momentos em que o preço do mercado está acima do preço mínimo do comércio justo, ou seja, para os casos de não existência de um sobrepreço. Isto se deve ao fato da CEALNOR apresentar um custo elevado de certificação que é financiado com o sobrepreço das exportações. Assim, a partir de 2005, os importadores especializados concordaram em pagar

uma contribuição voluntária de US\$ 45,00 por tonelada de SLCC exportado, contrariamente ao importador negociador. No ano de 2007, os dois novos importadores especializados também aceitaram realizar a contribuição.

### **5.3 Mecanismos de Coordenação Híbridos Complementares aos Contratos**

A adaptação as exigências dos comércio justo, a normatização dos processos e a adequação ao sistema de rastreabilidade levam tanto as organizações de citricultores como os importadores a realizarem investimentos em ativos específicos humanos e de marca que causam uma dependência mútua oriunda da complementaridade dos investimentos específicos realizados. A isto se deve acrescentar as incertezas quanto as quantidades e a qualidade dos sucos de laranja a serem transacionados e a evolução dos ambientes institucional do comércio justo, que não podem ser governadas pelos acordos informais de compra e venda estabelecidos pela CEALNOR, COAGROSOL e ECOCITRUS ou os contratos formais estabelecidos pela ACIPAR, nem pelas instituições públicas, dado o estado atual de evolução da reglementação deste mercado.

Assim, como ponto de partida tem-se que as transações entre as organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus são coordenadas por meio de relações codificadas, que são cristalizadas em valores culturais e crenças que são divididos por ambas as partes de forma voluntária. Relações de curto ou de longo prazo são estabelecidas e requisitos específicos devem ser seguidos, o que exige um mecanismo de governança que coordene a complementaridade dos investimentos em ativos específicos e as incertezas inerentes deste mercado. Para tanto uma estrutura de governança híbrida é construída entre estas organizações que são juridicamente independentes, mas que efetuam uma parte de suas transações dentro deste sistema específico de troca.

Seguindo a abordagem da ECT e mais precisamente as proposições de Ménard (1997, 2004) para os estudos sobre a governança híbrida, observa-se que as transações entre as organizações de citricultores e os importadores de suco de laranja no comércio justo envolvem ativos que são específicos, mas não o bastante para justificar a integração. Dadas as características ímpares deste mercado que deram origem ao sistema de rastreabilidade dos produtos e das transações, assim como de normatização dos processos, alguns investimentos

são feitos tanto pelas organizações de citricultores como pelos importadores, causando uma certa dependência mútua.

A frequência das transações é relativamente baixa. No entanto, as especificidades deste mercado levam a maior parte das organizações de citricultores e os importadores a estabelecerem relações contínuas, o que varia de 2 a 7 anos consecutivos, com exceção das transações da ECOCITRUS que são tidas como descontínuas.

No caso da CEALNOR, COAGROSOL e ECOCITRUS, acordos informais de fornecimento de suco de laranja são estabelecidos no início de cada safra e a cada remessa efetivada um contrato de compra e venda é estabelecido, o que permite o embarque das mercadorias. Diferentemente, na ACIPAR as negociações anuais com os importadores negociadores de suco de laranja do comércio justo são formalizadas via contrato, havendo, portanto, um contrato por ano com cada importador, mesmo se um número maior de remessas é realizado.

Os custos das transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo mostram que outros mecanismos de coordenação, complementares aos contratos, são necessários. Eles se cristalizam em uma autoridade que se constitui entre as organizações de citricultores e os importadores para governar uma subclasse de ações: as transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo. Dados os investimentos específicos e a consequencialidade das incertezas, verifica-se neste trabalho a existência da autoridade do tipo instituição *ad hoc*. Além disso, em alguns casos, um outro mecanismo de coordenação coexiste com este primeiro: a confiança.

### 5.3.1 Instituição *ad hoc*

Consciente de que os contratos são uma estrutura de trabalho limitada para regular as especificidades das transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo, outros mecanismos de coordenação foram desenvolvidos. Verifica-se que a integralidade das organizações de citricultores brasileiros e dos importadores europeus aceitaram voluntariamente a autoridade central desempenhada pela empresa certificadora, o que é chamado, segundo Ménard (1997), de instituição *ad hoc*. As organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus permanecem como suas entidades

jurídicas distintas e podem atuar em outros mercados. No entanto, no que se refere as transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo, uma parte do poder de decisão é delegado a empresa certificadora, que estabelece as exigências gerais do comércio justo e aquelas específicas ao suco de laranja, assim como certos padrões comerciais relacionados as transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo.

A instituição *ad hoc* representada pela empresa certificadora estabelece os critérios para selecionar e manter as organizações de citricultores, os importadores e as eventuais empresas exportadoras de suco de laranja do comércio justo, sendo certos requerimentos detalhados para que estas organizações sejam certificadas e mantidas neste mercado. Como resumido no Quadro 23, a partir do momento que os diferentes atores econômicos decidem integrar a cadeia de suco de laranja do comércio justo, eles se comprometem voluntariamente a respeitar os padrões estabelecidos pela instituição *ad hoc*.

QUADRO 23: Requerimentos da instituição *ad hoc* para selecionar e manter os atores envolvidos na cadeia de fornecimento de suco de laranja do comércio justo

Atores	Requerimentos gerais ao comércio justo	Requerimentos específicos ao comércio justo de suco de laranja	Requerimentos comerciais
Organizações de citricultores	X	X	
Empresas exportadoras	X		X
Importadores	X		X

Fonte: pesquisa de campo

As cooperativas de citricultores e as associações/centrais de associações de citricultores devem respeitar as exigências gerais do comércio justo e aquelas específicas do suco de laranja (ver Quadro 24). Os importadores e as empresas exportadoras aderem as exigências gerais e se comprometem a seguir os padrões comerciais estabelecidos para a realização das transações.

Para as organizações de citricultores, antes delas serem certificadas, é verificado seu enquadramento aos aspectos sociais, econômicos e ecológicos do comércio justo. Com relação aos aspectos sociais, é verificado para as organizações de produtores, como a CEALNOR, a COAGROSOL e a ECOCITRUS, se o comércio justo pode lhes trazer um potencial de desenvolvimento. Para tanto, elas devem ser compostas por citricultores de pequeno porte, serem capazes de tomar decisões de forma democrática, participativa e transparente, assim como não discriminar indivíduos ou grupos.

QUADRO 24: Exigências da instituição *ad hoc* para certificar as organizações de citricultores brasileiros

Organizações de citricultores	Exigências gerais			Exigências específicas
	Sociais	Econômicas	Ambientais	
ACIPAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- não discriminar os trabalhadores</li> <li>- não utilização de trabalho forçado ou infantil</li> <li>- liberdade de associativismo e negociação coletiva para os trabalhadores</li> <li>- respeito dos direitos sociais e de segurança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade de exportar</li> <li>- capacidade de gerenciar o prêmio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avaliação e planificação dos impactos ambientais</li> <li>- redução da utilização de produtos agroquímicos</li> <li>- controle dos recursos naturais</li> <li>- não utilização dos produtos interditados e de OGMs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- limitação da área a 4 módulos rurais</li> <li>- envolvimento do proprietários e/ou membros da família no gerenciamento</li> <li>- proprietário deve viver na propriedade ou próximo</li> </ul>
CEALNOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formada por pequenos citricultores</li> <li>- capacidade de tomar decisões de forma democrática, participativa e transparente</li> <li>- não discriminar indivíduos ou grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade de exportar</li> <li>- capacidade de gerenciar o prêmio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avaliação e planificação dos impactos ambientais</li> <li>- redução da utilização de produtos agroquímicos</li> <li>- controle dos recursos naturais</li> <li>- não utilização dos produtos interditados e de OGMs</li> </ul>	
COAGROSOL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formada por pequenos citricultores</li> <li>- capacidade de tomar decisões de forma democrática, participativa e transparente</li> <li>- não discriminar indivíduos ou grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade de exportar</li> <li>- capacidade de gerenciar o prêmio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avaliação e planificação dos impactos ambientais</li> <li>- redução da utilização de produtos agroquímicos</li> <li>- controle dos recursos naturais</li> <li>- não utilização dos produtos interditados e de OGMs</li> </ul>	
ECOCITRUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formada por pequenos citricultores</li> <li>- capacidade de tomar decisões de forma democrática, participativa e transparente</li> <li>- não discriminar indivíduos ou grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade de exportar</li> <li>- capacidade de gerenciar o prêmio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avaliação e planificação dos impactos ambientais</li> <li>- redução da utilização de produtos agroquímicos</li> <li>- controle dos recursos naturais</li> <li>- não utilização dos produtos interditados e de OGMs</li> </ul>	

Fonte: pesquisa de campo

Diferentemente, a ACIPAR deve poder desenvolver e reforçar as competências da mão-de-obra assalariada que será beneficiária da sua atuação no comércio justo. Ações de discriminação frente ao colhedores de laranja não devem ocorrer e o trabalho forçado e/ou

infantil é interdito. Os trabalhadores devem ter liberdade de associação e de negociação coletiva, o que gerou a criação da ARPROCLAN. Boas condições de trabalho devem ser oferecidas, devendo ser respeitados os direitos sociais e de segurança dos trabalhadores. De forma geral, a atuação de organizações de citricultores como a ACIPAR no comércio justo deve permitir oferecer aos trabalhadores rurais condições de trabalho superiores ao mínimo legal.

Com relação aos aspectos econômicos é verificada a capacidade das organizações de citricultores de exportarem os sucos de laranjas e gerenciarem o prêmio do comércio justo, de forma a consolidar suas situações econômicas. Os aspectos ecológicos prevêm a avaliação e a planificação dos impactos ambientais, a redução da utilização de produtos agroquímicos, o controle dos recursos naturais, a não utilização dos produtos contidos na lista de agroquímicos interditos e de OGMs.

As exigências gerais da empresa certificadora são divididas em mínimas e de progresso. As exigências mínimas correspondem a base mínima a ser apresentada a partir do momento que se adere ao sistema do comércio justo ou em um prazo definido. As exigências de progresso correspondem as melhorias contínuas estabelecidas, que são avaliadas todos os anos. Elas dependem de cada organização, dos benefícios econômicos gerados pelo comércio justo e do contexto específico de cada grupo de produtores ou de trabalhadores rurais.

Além das exigências gerais, existe as específicas ao suco de laranja do comércio justo proveniente do Brasil. No caso das organizações de citricultores certificadas como dependentes de mão-de-obra assalariada (ACIPAR), existe uma limitação da área dos citricultores a 4 módulos rurais. Também é exigido que o proprietário e/ou membros da família estejam diretamente envolvidos no gerenciamento da unidade requerente da certificação e que o proprietário viva na unidade ou próximo dela.

Para compreender a certificação e do estabelecimento de regras para os atores comerciais, deve-se partir do princípio este mercado se inscreve como uma estratégia de combate a pobreza e de desenvolvimento sustentável. Seu propósito é criar oportunidades para produtores e trabalhadores que tenham sido economicamente desfavorecidos ou marginalizados pelo sistema de comércio convencional. O comércio justo visa ser um mercado com melhores condições comerciais, o que leva os operadores comerciais a se comprometerem com esses objetivos para serem certificados.

Assim, os padrões comerciais do comércio justo se aplicam a todos os operadores que comercializam os produtos certificados, ou seja, que compre ou venda os

sucos de laranja certificados, da sua produção ao seu consumo pelos consumidores finais, passando pela transformação. Os importadores e as empresas exportadoras são compradores e vendedores de suco de laranja do comércio justo e por isso devem respeitar os padrões comerciais do comércio justo. Esses padrões envolvem a adoção do sistema de harmonização dos preços e de pagamento de um prêmio de desenvolvimento, cujos valores são publicados pela empresa certificadora. Além disso, eles se comprometem a não ultrapassar o prazo de pagamento de 30 dias e de pré-financiar as remessas de suco de laranja, quando demandado pela organização de citricultores (ver Quadro 25).

QUADRO 25: Exigências da instituição *ad hoc* para certificar os importadores e/ou empresas exportadoras

Atores comerciais	Padrões comerciais	Mecanismos de controle
Importadores, empresas exportadoras e demais atores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pagamento do preço mínimo e do prêmio do comércio justo</li> <li>- prazo máximo de pagamento de 30 dias</li> <li>- pré-financiamento da comanda em caso de demanda</li> <li>- fixação de contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rastreabilidade física: rotulagem dos produtos</li> <li>- rastreabilidade documental: identificação do vendedor, da forma física do produto, das alterações realizadas, dos descartes, das quantidades compradas e vendidas, da data das transações, do pagamento do preço e do prêmio do comércio justo e do fornecimento de um pré-financiamento</li> </ul>

Fonte: pesquisa de campo

O pré-financiamento pode constituir um pagamento antecipado e/ou o financiamento do cultivo dos citricultores, de acordo com os contratos acordados entre as organizações de citricultores e os importadores. Esses pré-financiamentos usualmente atraem juros. Neste caso, os importadores podem procurar os serviços de terceiros. Contudo, as taxas de juros que as organizações de citricultores pagam sobre esses acordos não devem ser superiores ao custo do empréstimo que é tomado do terceiro. Os pré-financiamentos podem chegar a 60% do valor do contrato. A CEALNOR e COAGROSOL tem solicitado o pré-financiamento da safra a alguns de seus importadores especializados, o que tem lhes permitido de financiar uma parte da produção com taxas de juros mais interessantes que aquelas disponíveis no Brasil. É graças a este incentivo que a CEALNOR pode efetuar suas primeiras exportações de SLCCO, tanto a Agrofair como a Oxfam, pré-financiaram a safra, permitindo a antecipação do pagamento dos citricultores e a maturação ideal das laranjas antes da colheita. A ACIPAR não tem a necessidade de pré-financiar a produção e a ECOCITRUS, dadas as pequenas quantidades exportadas de suco de laranja do comércio justo, nunca solicitou este auxílio.

Para garantir que os importadores e as empresas exportadoras cumprem os padrões comerciais, a empresa certificadora desenvolveu alguns mecanismos de controle que lhe permite verificar se os sucos de laranjas do comércio justo comprados, vendidos e transformados são produzidos por organizações de citricultores certificadas e que estes recebem as vantagens previstas na atuação no comércio justo. Para isso, os sucos de laranja do comércio justo transacionados devem ser fisicamente rastreáveis por meio da rotulagem dos produtos. Além da rastreabilidade física, a rastreabilidade documental também é aplicada.

Neste último mecanismo de controle, os importadores e as empresas processadoras devem assegurar as identificações dos sucos de laranja do comércio justo por meio da utilização de uma marca de identificação que seja claramente indicada nos documentos relacionados as compras e as vendas. Os diversos documentos emitidos, contratos, faturas, notas etc, devem permitir a empresa certificadora de rastrear o vendedor do produto, a forma física do produto, as alterações realizadas, os descartes, as quantidades compradas e vendidas, a data das transações, o pagamento do preço e do prêmio do comércio justo e o fornecimento de um pré-financiamento (quando aplicável).

Para finalizar as exigências ligadas aos padrões comerciais, a empresa certificadora exige que os contratos sejam a estrutura de trabalho para concretização das transações, ou seja, todas as operações comerciais de compra e venda de suco de laranja do comércio justo devem ser contratualizadas, de forma a serem posteriormente controladas e rastreadas. Esses contratos podem corresponder a uma única remessa de suco de laranja ou a várias. Neles devem ser definidos aos menos os volumes acordados, a qualidade, o preço, as condições de pagamento e as condições de entrega. As organizações de citricultores devem ter acesso aos contratos assinados entre intermediários e pagadores do comércio justo, como é o caso das vendas das empresas exportadoras aos importadores europeus (ACIPAR e CEALNOR). No entanto, não existe um mecanismo para disponibilizar essas informações de forma contínua. A empresa certificadora apenas prevê que a pedido da organização de citricultores o intermediador (empresa exportadora) deve disponibilizar uma cópia dos contratos executados, o que não foi solicitado pela ACIPAR até o ano de 2007.

Para assegurar que as exigências gerais e as específicas ao suco de laranja do comércio justo sejam aplicadas as organizações de citricultores e que os padrões comerciais sejam seguidos pelos importadores e pelas empresas exportadoras, existe uma validade para as certificações concedidas. Como demonstrado no Quadro 26, uma vez que as organizações de citricultores são certificadas como fornecedores de suco de laranja no comércio justo a

validade da certificação é de três anos. Para assegurar que as exigências gerais e as específicas ao suco de laranja do comércio justo sejam atendidas a empresa certificadora realiza inspeções *in loco* anualmente. Dependendo do resultado das inspeções anuais, as certificações das organizações de citricultores podem ser renovadas ao final de três anos ou interrompida a qualquer momento.

QUADRO 26: Mecanismos de controle estabelecidos pela instituição *ad hoc* na cadeia de fornecimento de suco de laranja do comércio justo

Atores	Exigências	Duração da certificação	Tipos de controle	Periodicidade dos controles
Organizações de citricultores	- gerais do comércio justo - específicas do suco de laranja	- 3 anos	1- inspeções <i>in loco</i>	1- anual
Empresas exportadoras	- padrões comerciais	- 1 a 4 anos	1- análise documental 2- inspeção física ( <i>in loco</i> )	1- trimestral 2- entre anual e tri anual
Importadores	- padrões comerciais	- 1 a 4 anos	1- análise documental 2- inspeção física ( <i>in loco</i> )	1- trimestral 2- entre anual e tri anual

Fonte: pesquisa de campo

Para os importadores e as empresas exportadoras, os contratos de certificação podem variar de um a quatro anos, segundo as suas escolhas. Dentre os 12 importadores atuantes junto as organizações de citricultores brasileiros a maior parte opta pelos contratos de 4 anos. No entanto, também são observados contratos menores, como é o caso da ECOCITRUS, que não tem ultrapassado 1 ano. Para verificar que os padrões comerciais sejam aplicados são realizadas a cada três meses as análises documentais das transações realizadas e a cada ano ou três anos as inspeções físicas *in loco*. A variação na periodicidade dos controles físicos *in loco* depende da prévia existência de outros sistemas de certificação, como o aplicado pelas empresasificadoras de produtos orgânicos, o que é o caso de todos os importadores especializados estudados neste trabalho.

Como o comércio justo visa criar parcerias comerciais sustentáveis entre as organizações de citricultores e os importadores e/ou empresas exportadoras, alguns incentivos são solicitados pela empresa certificadora aos atores comerciais para aumentar a durabilidade das transações, assim como o respeito mútuo, a transparência e o comprometimento entre as partes (ver Quadro 27). Como a troca de informações é um elemento do relacionamento comercial, em particular para as organizações de citricultores, os importadores e/ou empresas exportadoras são incentivados a facilitar o processo de planejamento do fornecimento das

organizações de citricultores. O objetivo desses planos de fornecimento é permitir as organizações de citricultores de planejar a produção mais efetivamente e de assegurar que eles possam entregar os montantes requeridos de suco de laranja.

QUADRO 27: Incentivos solicitados e concedidos pela empresa certificadora aos importadores e/ou empresas exportadoras

Incentivos solicitados	Incentivos concedidos
-facilitar o processo de planejamento do fornecimento das organizações de citricultores -oferecer outras assistência adicional -fornecer um plano de fornecimento -estabelecimento de relações de longo prazo	-redução do custo de certificação

Fonte: pesquisa de campo

Segundo as organizações de citricultores estudadas, a maior parte dos importadores especializados e dos negociadores tem facilitado o processo de planejamento e fornecido os planos de fornecimento anual. Os planos de fornecimento são discutidos informalmente no início das safras no caso da CEALNOR, COAGROSOL e ECOCITRUS e contratualizados no caso da ACIPAR. Eles tem auxiliado as organizações de citricultores a melhor planejar as safras e as transações no comércio justo, sendo previstas as qualidades, as quantidades, as datas de entrega e os preços dos sucos de laranja a serem transacionados. É incentivado o uso dos padrões de compra da safra ou do ano anterior, o que tem sido efetuado, mesmo se variações são observadas nos volumes exportados.

As assistências adicionais são restritas a algumas organizações e são cedidas, sobretudo pelas empresas processadoras dos sucos de laranja e pelos importadores especializados. Este é o caso da CEALNOR e da Trop Fruit (empresa processadora e exportadora) que se mutualizaram para desenvolver o projeto de exportação de SLCCO. Esta organização de citricultores também contou com o auxílio dos importadores especializados Oxfam, Agrofair e Alter Eco para que uma taxa suplementar seja paga pela tonelada do SLCC exportado (45 dólares), de forma a auxiliar a central a arcar com os custos de certificação.

A ECOCITRUS começou a se estruturar, a partir de 2007 e dos contatos com o importador especializado italiano Conapi, para aumentar as quantidades de SLCCO do comércio justo a serem exportadas. O objetivo é alcançar um volume mínimo de um container para que a exportação diretas sejam viabilizadas. A COAGROSOL tem contado com o auxílio do importador especializado Alter Eco para desenvolver outros mercados para os sucos de laranja de seus cooperados, existindo um projeto para desenvolver o comércio justo Sul-Sul,

ou seja, produzido e distribuído no Brasil. Ela também contou com o auxílio financeiro da Agrofair para a construção de uma central de compostagem.

Além disso, para incentivar as relações de longo prazo a empresa certificadora prevê a redução do custo da certificação, conforme o aumento do prazo de relacionamento com as organizações de citricultores. Como supramencionado, essas reduções podem variar de 25% a 75%, sendo um quarto do valor total reduzido a cada ano suplementar de duração do contrato de certificação com uma determinada organização de citricultores.

Apesar de haver todos esses incentivos e controles, com exceção da ACIPAR, os acordos de venda realizados no início das safras pela CEALNOR, COAGROSOL e ECOCITRUS são informais e são transformados em contratos formais de compra e venda no momento do embarque de cada remessa de suco de laranja ou quando um pré-financiamento é concedido. Além disso, os controles documentais realizados pela empresa certificadora são realizados com base nestes últimos contratos de compra e venda, não havendo mecanismos de coordenação, além dos incentivos solicitados, que possam evitar os comportamentos oportunistas pós-contratual, ou seja, entre a fixação dos acordos anuais informais e a efetivação das transações via contratos de compra e venda, o que pode levar ao desenvolvimento de outros mecanismos de coordenação entre as organizações de citricultores e os importadores e/ou empresas exportadoras, complementares a instituição *ad hoc*.

### 5.3.2 Confiança

As relações de confiança estabelecidas entre as pessoas e entre as empresas são processos extremamente complexos e delicados. Diversos pesquisadores têm trabalhado sobre o tema de modo a gerar um debate interdisciplinar bastante interessante. Este é o caso dos sociólogos Coleman (1990) e Gambetta (1988), dos economistas como Williamson (1985) e Ménard (1997) e dos filósofos no campo da política e da ética, como Solomon (2000).

Apesar da importância do discurso interdisciplinar ele tem causado certa variação no significado dado a confiança. Entretanto, existem níveis de convergência em torno do conceito que são adotados neste trabalho de tese. De um modo geral, considera-se que a confiança faz-se necessária em situações de risco ou de incerteza, ou ainda, quando interesses de um agente não podem ser alcançados sem que haja a confiança de um em

relação ao outro (LUHMANN, 1988). A confiança pode ser vista como um conjunto de expectativas compartilhadas por pessoas, grupos ou firmas, com base na reciprocidade e na boa vontade, expectativas estas influenciadas pelo contexto institucional.

Assim, a confiança assume um papel de extrema relevância. Ela facilita as relações de trabalho e as trocas econômicas. Conseqüentemente, ela faz com que as atividades fluam melhor, que os objetivos sejam atingidos mais rapidamente e com menor custo, possibilitando portanto, uma gestão mais efetiva e uma redução nos custos de transação.

Apesar do princípio da confiança ser estudado por Ménard (1997) como uma modalidade de autoridade da governança híbrida, ele e nem Williamson (1975) abordam suas variáveis, sendo portanto necessário integrar neste trabalho outras referências teóricas, o que ultrapassa o campo de pesquisa da ECT e até mesmo da NEI, até então empregadas neste trabalho de tese. Segundo Lewis e Weigert (1985) e McAllister (1995), a decisão de confiar ou não em alguém é influenciada por um componente constituído pelo julgamento racional do indivíduo, com base no que ele julga como “boas razões”. Porém, para que esta avaliação possa ser realizada, é importante dispor de uma base de informações. Esta base de informações é formada pelo conhecimento prévio do observado e as experiências anteriores vividas, o que constitui a dimensão cognitiva do construto (LUHMANN, 1979). As informações a respeito do observado podem incluir a identificação de valores considerados pelo observador como característicos de uma pessoa ou empresa confiável.

No entanto, além dos elementos cognitivos, as emoções e os sentimentos existentes entre as pessoas constituem uma parte importante das relações entre elas e, conseqüentemente, influenciam diretamente na construção da confiança. Esta dimensão emocional da confiança contribui para a base da dimensão cognitiva, a partir do conhecimento de que uma quebra na relação de confiança ameaça trazer sofrimentos emocionais para os envolvidos nas relações (LEWIS, 1985).

Em adição as dimensões cognitiva e emocional, a confiança também possui aspectos relacionados ao comportamento dos indivíduos (SELIGSON e RENNÓ, 2000). Neste caso, a decisão de confiar em alguém é baseada na observação do comportamento alheio. Por um lado, o observador analisa se o comportamento do observado demonstra que ele é confiável. Por outro lado, o observado também percebe se o observador parece confiar nele, guardando uma relação estreita com a reciprocidade. Na medida em que o observador percebe que o observado parece confiar nele, tende a reciprocamente ter uma maior propensão a confiar no observado (LUHMANN, 1979).

Um outro componente importante da dimensão comportamental da confiança é a representação, ou seja, um comportamento proposital por parte do observado com o intuito de parecer confiável para o observador. Este comportamento pode influenciar a opinião do observador se ele considerar “forjado” o comportamento do observado. As três dimensões da confiança, resumidas no Quadro 28, não devem ser consideradas de maneira isolada. Uma serve de suporte para a outra, estando todas intimamente ligadas. Elas são abordadas nesta tese para melhor compreender a confiança existente nas relações entre as organizações de citricultores e os importadores de suco de laranja do comércio justo. O objetivo é analisar se a confiança existe e se ela pode constituir uma autoridade como proposto por Ménard (1997).

QUADRO 28: As três dimensões da confiança

Cognitiva	Emocional	Comportamental
1- Familiaridade: - conhecimento prévio - experiências anteriores	1- Sentimento de confiança	1- Observação do comportamento alheio: - reciprocidade - representação/forjado

Fonte: baseado em Luhmann (1979), Lewis e Weigert (1985), McAllister (1995) e Seligson e Rennó (2000)

O primeiro elemento da dimensão cognitiva estudado é o conhecimento prévio das organizações de citricultores com relação aos importadores e vice-versa. As primeiras organizações de citricultores a serem certificadas, ACIPAR, CEALNOR e COAGROSOL, não tinham conhecimentos prévios a respeito dos importadores antes de iniciarem suas atividades do comércio justo. Como a ECOCITRUS foi certificada em 2005 ela já havia estabelecido um primeiro contato com alguns importadores de suco de laranja do comércio justo (Alter Eco e Jencquel) em salões internacionais. No entanto, não se pode afirmar que um conhecimento prévio existia, uma vez que esses contatos não levaram a identificação dos valores desses atores. Diferentemente, os importadores especializados possuem conhecimentos prévios sobre todas as organizações de citricultores brasileiros.

Com relação as experiências anteriores vividas entre as organizações de citricultores e os importadores, observa-se que ela é decorrente das experiências vividas no comércio justo, ou seja, da continuidade das relações, sendo portanto resultado de experiência acumulada. Dentre os 19 binômios estudados, apenas 6 não ultrapassam 1 ano de relação, 4 duraram apenas 1 ano (CEALNOR e Alter Eco; ECOCITRUS com Alter Eco, Jencquel e Ernest Rickertsen) e 2 foram iniciadas em 2008 (COAGROSOL com Nipaco e Agrofair). Na maior parte dos binômios (13), a experiência acumulada varia de 2 a 7 anos (Quadro 29).

QUADRO 29: Experiências acumuladas entre as organizações de citricultores e os importadores de suco de laranja do comércio justo

Organizações de citricultores	Importadores	Tipo	Primeira transação	Última transação	Experiência acumulada
ACIPAR	Carrière	negociador	2005	em andamento	4 anos
	Valutrade	negociador	2005	2006	2 anos
	Strauss	negociador	2007	em andamento	2 anos
CEALNOR	Gepa	especializado	1999	2005	7 anos
	Oxfam	especializado	2002	em andamento	7 anos
	Strauss	negociador	2004	2005	2 anos
	Alter Eco	especializado	2007	2007	1 ano
	Agrofair	especializado	2007	em andamento	2 anos
COAGROSOL	Jecquel	negociador	2002	2005	4 anos
	Oxfam	especializado	2004	em andamento	5 anos
	Alter Eco	especializado	2005	em andamento	4 anos
	Ethiquable	especializado	2005	em andamento	4 anos
	Vitamont	especializado	2006	em andamento	3 anos
	Strauss	negociador	2007	em andamento	2 anos
	Nipaco	negociador	2008	em andamento	1 ano
	Agrofair	especializado	2008	em andamento	1 ano
ECOCITRUS	Jecquel	negociador	2005	2005	1 ano
	Alter Eco	especializado	2006	2006	1 ano
	E. Rickertsen	negociador	2007	2007	1 ano

Fonte: pesquisa de campo

Assim, no que diz respeito a dimensão familiaridade da confiança, observa-se que os importadores especializados possuem um conhecimento prévio das organizações de citricultores e não o inverso. Além disso, mais de 2/3 dos binômios representam uma relação de longo prazo, o que permite uma boa interação entre os atores e a possibilidade de avaliar o sentimento de confiança existente entre os binômios formados.

Observa-se no Quadro 30 que o sentimento de confiança é alto com todos os importadores especializados e até mesmo com aqueles cujas transações foram iniciadas no ano de 2008. Isto demonstra uma “realidade coletiva cognitiva”<sup>18</sup>, ou seja, se as organizações de citricultores têm o sentimento de que os importadores especializados são confiáveis, o que é decorrente das boas experiências vividas com eles, este sentimento é estendido aos demais importadores da mesma categoria.

<sup>18</sup> LEWIS (1985)

QUADRO 30: Avaliação do sentimento de confiança das organizações de citricultores com relação aos importadores

Organizações de citricultores	Importadores	Tipo	Nível de confiança
ACIPAR	Carrière	negociador	inexistente
	Valutrade	negociador	inexistente
	Strauss	negociador	inexistente
CEALNOR	Gepa	especializado	alto
	Oxfam	especializado	alto
	Strauss	negociador	baixo
	Alter Eco	especializado	alto
	Agrofair	especializado	alto
COAGROSOL	Jencquel	negociador	baixo
	Oxfam	especializado	alto
	Alter Eco	especializado	alto
	Ethiquable	especializado	alto
	Vitamont	especializado	alto
	Strauss	negociador	médio
	Nipaco	negociador	muito recente
	Agrofair	especializado	alto
ECOCITRUS	Jecquel	negociador	não durável
	Alter Eco	especializado	não durável
	E. Rickertsen	negociador	não durável

Fonte: pesquisa de campo

O sentimento de confiança com relação aos importadores negociadores é baixo ou médio, o que não ocorre com nenhum dos importadores especializados. Os dois casos de baixo nível de confiança correspondem aos importadores negociadores Jencquel e Strauss. O primeiro atuou com a COAGROSOL e a ECOCITRUS e, como anteriormente mencionado, ele perdeu a certificação em 2005. Dados os problemas de pagamento vivenciados pela COAGROSOL, o sentimento de desconfiança é esperado. A ECOCITRUS realiza a mesma avaliação com base nas informações obtidas com relação ao ocorrido com a COAGROSOL.

O segundo importador negociador atuou durante 2 anos com a CEALNOR e devido a origem duvidosa de seus pagamentos as relações foram encerradas. Este caso não foi levado as instâncias maiores do comércio justo, ou seja, a própria empresa certificadora. No entanto, esta organização de citricultores, na ocasião dos novos contatos feitos por esse importador, optou por não dar continuidade as transações. Diferentemente do ocorrido com o importador Jencquel, a perda da certificação, este apenas gerou um sentimento de desconfiança que impede a continuidade da relação. O nível médio de confiança é dado pela COAGROSOL para este mesmo importador negociador (Strauss). Segundo ela, isto se deve a apreensão existente após o ocorrido com o importador negociador Jencquel.

A ACIPAR e a ECOCITRUS declararam não poder mensurar o sentimento de confiança existente com relação aos seus importadores. Na ACIPAR isto ocorre porque ela não mantém contatos diretos com os importadores - as negociações são realizadas pelas empresas processadoras e negociadoras. A partir do ano de 2008 ela começou a se estruturar para iniciar uma interação com os importadores do comércio justo porém, na ocasião dos últimos contatos em 2008 isto não havia ocorrido. Na ECOCITRUS, isto se deve a descontinuidade das relações. Como as relações são bastante pontuais, envolvendo uma única transação e uma única remessa, a ECOCITRUS não conhece suficientemente seus importadores. O mesmo é observado no caso da COAGROSOL com o importador negociador Nipaco, o que se deve ao fato da relação ser muito recente para ser avaliada.

Como os importadores podem escolher com quais organizações de citricultores eles pretendem trabalhar, os entrevistados nesta pesquisa (importadores especializados) foram questionados sobre o nível de confiança sentido por cada uma das 4 organizações de citricultores brasileiros. Dos 5 importadores especializados entrevistados, a Vitamont é focada apenas no SLNCO, que é fornecido apenas pela COAGROSOL, restringindo portanto seu interesse e necessidade de obter informações sobre os demais. A Ethiquable é abastecida por apenas uma organização de citricultores. No entanto, esta decisão foi tomada após avaliar os diferentes importadores de suco de laranja certificados no Brasil, o que lhe permite de expressar seus sentimentos por cada uma delas. Os importadores especializados Alter Eco, Oxfam e Agrofair atuam com várias organizações de citricultores brasileiros e por isso buscaram informações suplementares para avaliar cada uma delas.

Como observado no Quadro 31, os 4 importadores especializados conferem um baixo nível de confiança a ACIPAR. Eles ressaltam seu não enquadramento aos princípios defendidos por elas, ou seja, prestar auxílio as organizações de pequenos produtores. Também é destacada a falta de transparência entre as ações tomadas pela ACIPAR e pelas empresas processadoras e exportadoras, o que se deve a falta de interação da ACIPAR com as transações realizadas pelos importadores negociadores.

A CEALNOR tem um nível de confiança alta para 3 importadores especializado e médio para a Ethiquable, o que se deve as dificuldades organizacionais e produtivas vividas entre os anos de 2005 e 2007. A COAGROSOL é conferido um alto nível de confiança por todos os importadores especializados, sendo destacado sua boa estrutura organizacional, seu profissionalismo e a qualidade dos sucos de laranja produzidos.

QUADRO 31: Avaliação do sentimento de confiança dos importadores especializados com relação as organizações de citricultores brasileiros

Importadores especializados	ACIPAR	CEALNOR	COAGROSOL	ECOCITRUS
Agrofair	baixo	Alto	alto	médio
Alter Eco	baixo	Alto	alto	médio
Ethiquable	baixo	Médio	alto	médio
Oxfam	baixo	Alto	alto	médio
Vitamont	-	-	alto	-

Fonte: pesquisa de campo

Os importadores especializados tem o sentimento de poder confiar mediamente na ECOCITRUS. Isto se justifica pelos pequenos volumes destinados ao comércio justo e o não estabelecimento de relações contínuas. Eles acreditam que a ECOCITRUS não se desenvolverá no comércio justo enquanto uma posição clara quanto a sua atuação neste mercado não for tomada. Eles alegam não poderem assinar com a empresa certificadora contratos de fornecimento de longo prazo, sem ter garantias de que um volume adequado será fornecido.

Para finalizar, é importante considerar como as organizações de citricultores e os importadores observam o comportamento alheio, ou seja, uns dos outros. Como demonstrado no Quadro 32, os comportamentos dos importadores não são visto da mesma maneira. As organizações de citricultores fornecedoras de suco de laranja para os importadores especializados CEALNOR e COAGROSOL vêem os comportamentos e as formas de atuação destes como recíprocos, o que vem de encontro com os sentimentos de confiança observados. No entanto, com relação aos importadores negociadores, o comportamento é visto como uma representação pela CEALNOR, o que justifica o fato dela não atuar com esses importadores. Esta organização de citricultores não acredita que um importador negociador possa ter as mesmas crenças e convicções observadas nos importadores especializados, opinião esta que pode ter relação com a má experiência vivida com um importador negociador anteriormente.

A COAGROSOL começou uma nova relação com um importador negociador em 2007 (Strauss) e uma segunda no ano de 2008 (Nipaco). Como ela viveu uma má experiência com o importador negociador Jencquel e a relação com a Nicapo acabava de ser iniciada, ela ainda não pode determinar se os comportamentos com relação a estes importadores negociadores são recíprocos ou forjados. Isto demonstra uma certa apreensão com relação aos importadores negociadores, como já constatado em outras organizações de

citricultores. Para a ECOCITRUS, é difícil avaliar o comportamento dos importadores, uma vez mais isto foi justificado pelo fato das experiências se restringem há 1 ano. Como a ACIPAR não tem contatos diretos com os importadores negociadores, ela não pode observar os seus comportamentos.

QUADRO 32: Observação das organizações de citricultores com relação ao comportamento dos importadores de suco de laranja do comércio justo

Organizações de citricultores	Importadores	Tipo	Observação do comportamento
ACIPAR	Carrière	negociador	inexistente
	Valutrade	negociador	inexistente
	Strauss	negociador	inexistente
CEALNOR	Gepa	especializado	recíproco
	Oxfam	especializado	recíproco
	Strauss	negociador	representação/forjado
	Alter Eco	especializado	recíproco
	Agrofair	especializado	recíproco
COAGROSOL	Jencquel	negociador	representação/forjado
	Oxfam	especializado	recíproco
	Alter Eco	especializado	recíproco
	Ethiquable	especializado	recíproco
	Vitamont	especializado	recíproco
	Strauss	negociador	muito recente
	Nipaco	negociador	muito recente
	Agrofair	especializado	recíproco
ECOCITRUS	Jecquel	negociador	não durável
	Alter Eco	especializado	não durável
	E. Rickertsen	negociador	não durável

\* ainda não tem uma opinião formada

Fonte: pesquisa de campo

Os importadores especializados também não são unânimes quanto ao comportamento dos diferentes tipos de organizações de citricultores (ver Quadro 33). Com exceção da Vitamont, que realiza transações apenas com a COAGROSOL, eles vêem como recíprocos os comportamentos das organizações de citricultores certificadas como sendo do tipo 1, ou seja, as organizações de pequenos produtores: CEALNOR, COAGROSOL e ECOCITRUS. Não sendo o mesmo observado com relação a ACIPAR. Dos 5 importadores especializados entrevistados nenhum deles transaciona com a ACIPAR, porém, 4 buscaram informações a seu respeito e acreditam que o seu comportamento não se adapta aos seus princípios e modos de funcionamento, preferindo não integrá-la como organização de citricultores fornecedores de suco de laranja do comércio justo.

QUADRO 33: Observação dos importadores especializados com relação ao comportamento das organizações de citricultores brasileiros

Importadores especializados	ACIPAR	CEALNOR	COAGROSOL	ECOCITRUS
Agrofair	representação	recíproco	recíproco	recíproco
Alter Eco	representação	recíproco	recíproco	recíproco
Ethiquable	representação	recíproco	recíproco	recíproco
Oxfam	representação	recíproco	recíproco	recíproco
Vitamont	-	-	recíproco	-

Fonte: pesquisa de campo

Com base na análise das dimensões cognitiva, emocional e comportamental da confiança, percebe-se diferentes avaliações para os dois tipos de organizações de citricultores e os dois tipos de importadores. A confiança das organizações de citricultores CEALNOR e COAGROSOL com relação aos importadores especializados é alta e tida como recíproca, o que é resultado das experiências vividas anteriormente e da realidade cognitiva coletiva. Porém, com relação aos importadores negociadores o nível de confiança varia de baixo a médio. A CEALNOR avalia que o comportamento desses importadores é forjado, a COAGROSOL ainda não tem uma opinião formada.

A ACIPAR não atua com os importadores especializados, não podendo portanto avaliar o nível de confiança. Com relação aos importadores negociadores o nível de confiança e o seu comportamento não podem ser avaliados, o que se deve a falta de contato entre eles. O mesmo foi observado no caso da ECOCITRUS que não tem estabelecido relações contínuas.

Considerando o ponto de vista dos importadores especializados entrevistados, uma segmentação quanto as organizações de citricultores é observada. Eles demonstram ter um alto índice de confiança nas organizações de citricultores CEALNOR e COAGROSOL. No entanto, dadas as informações recolhidas sobre a ACIPAR, eles têm a percepção de que seu comportamento é uma representação/forjado, não se enquadrando nos princípios do comércio justo. Eles também não apreciam o comportamento instável da ECOCITRUS no fornecimento de SLCCO e o fato dela disponibilizar para o comércio justo apenas os volumes não absorvidos pelo mercado nacional de laranjas e sucos de laranja orgânicos.

Esses resultados demonstram que a confiança existe entre certos atores, ou seja, as organizações de citricultores CEALNOR e COAGROSOL e seus respectivos importadores especializados, o que corresponde a 9 dos 19 binômios estudados. Uma vez constatada a existência da confiança entre eles, o foco deve ser dado aos fatores coordenados via esta modalidade de autoridade. Como observado no Quadro 34, a confiança é responsável

por um segundo filtro de seleção dos participantes. Mesmo se mecanismos de seleção de atores bem mais estruturados sejam empregados pela instituição *ad hoc*, observa-se que em alguns casos, os atores certificados são re-selecionados, sendo ao mesmo momento a familiaridade, o sentimento de confiança e a observação dos comportamentos uns dos outros os fatores determinantes das escolhas.

Além da seleção dos atores, a confiança permite coordenar os acordos informais anuais de fornecimento. Como supramencionado, esses acordos estabelecem os tipos de sucos de laranja a serem fornecidos, as quantidades e o número de remessas previstos. Dado que a instituição *ad hoc* apenas solicita que planos de fornecimento sejam estabelecidos, sem controlá-los, a confiança estabelecida entre a CEALNOR, COAGROSOL e seus respectivos importadores especializados permite reduzir os riscos de não cumprimento desses acordos. Também vale ressaltar que, contrariamente aos contratos formais, existe a possibilidade dos acordos serem adaptados progressivamente.

QUADRO 34: Fatores coordenados via confiança

Organizações de citricultores	Importadores especializados	Fatores coordenados
CEALNOR	Gepa, Oxfam, Alter Eco e Agrofair	- seleção dos atores - acordos informais - troca de informações - auxílios suplementares : taxa suplementar
COAGROSOL	Oxfam e Agrofair	- seleção dos atores - acordos informais - troca de informações - auxílios suplementares : estação de compostagem
	Alter Eco	- seleção dos atores - acordos informais - troca de informações - auxílios suplementares: novos mercados
	Ethiquable e Vitamont	- seleção dos atores - acordos informais - troca de informações

Fonte: pesquisa de campo

As adaptações ocorridas nos acordos informais anuais não são vistos como um comportamento oportunista dado o fato de existir um fluxo de informação que permite aos importadores especializados de acompanhar a evolução das safras. Eles são informados das dificuldades produtivas que podem ocorrer e adaptam os volumes e as possibilidades de cada organização de citricultores. Isto também ocorre no outro sentido, ou seja, quando um volume superior ao previsto é obtido, sendo o bom senso e a confiança os elementos maiores para distinguir o comportamento oportunista de um erro de previsão.

O último fator coordenado pela confiança são os auxílios suplementares oferecidos pelos importadores especializados. No caso da CEALNOR, um exemplo de auxílio concedido é o pagamento de uma taxa suplementar pelo SLCC de 45 dólares por tonelada, quando o preço mínimo é superado pelo preço convencional. O objetivo é permitir a CEALNOR de arcar com os investimentos específicos do comércio justo, sem reduzir a atratividade das vendas no comércio justo vis-a-vis ao mercado convencional.

Na COAGROSOL a Oxfam e a Agrofair oferecerem um auxílio financeiro na construção de uma estação de compostagem. Espera-se que com esse novo investimento, aumentar o número de citricultores certificados para a produção de laranjas orgânicas e por consequência, elevar o volume de SLCCO ou de SLNCCO explorados no comércio justo. Ao mesmo tempo em que esta ação pode gerar um impacto econômico, dado o aumento da produção e das exportações, ela auxilia a COAGROSOL a evoluir com relação aos fatores ambientais defendidos no comércio justo.

É baseado na confiança que a COAGROSOL e a Alter Eco tem desenvolvido outros projetos que visam diversificar as atividades da cooperativa. Juntas, elas têm trabalho num projeto que visa desenvolver o comércio justo de suco de laranja no Brasil. O objetivo é de estabelecer parcerias com as redes de super e hipermercados nacionais para distribuir as laranjas e/ou os sucos de laranja do comércio justo no Brasil. Este projeto está sendo acompanhado pela empresa certificadora que estuda a possibilidade de criar um selo do comércio justo sul-sul.

Quando os importadores foram questionados sobre a possível concorrência com outros mercados, como o comércio justo sul-sul, observou-se que eles não consideram a diversificação dos mercados de atuação das organizações de citricultores como um comportamento oportunista. Eles afirmam que o objetivo do comércio justo é permitir as organizações de citricultores de melhorarem suas condições econômicas, o que passa pela prospecção de outros mercados. Além disso, uma vez que essas organizações são sólidas e passam a atuar em outros mercados “justos”, outras organizações de citricultores poderão ser certificadas e também auxiliadas pelos benefícios oferecidos no comércio justo. Os importadores Ethiquable e Vitamont não oferecerem até o ano de 2008 auxílios suplementares a COAGROSOL

Assim, conclui-se que a confiança é uma mecanismo de coordenação suplementar a instituição *ad hoc*, havendo entretanto uma coexistência das duas modalidades de autoridade. Essa coexistência é possível devido a complementaridade dos atributos

controlados pela confiança e o fato de alguns deles não serem coordenados pela instituição *ad hoc*. Além disso, consta-se que a confiança é presente entre os importadores especializados e as organizações de citricultores que apresentam os maiores níveis de incerteza.

## 6. CONCLUSÃO

Nos últimos anos, as mudanças estruturais na produção e no consumo dos produtos agroalimentares tem impulsionado o desenvolvimento de novas formas organizacionais, o que tem gerado o desenvolvimento de novos modos de interações inter-firmas. O comércio justo de suco de laranja é um desses casos. Trata-se de um novo mercado internacional desenvolvido para auxiliar os produtores agrícolas e os trabalhadores rurais de países em desenvolvimento e subdesenvolvidos por meio do estabelecimento de novos padrões de produção e de comercialização. Esses novos padrões levaram as organizações de citricultores e os importadores a adotarem uma estrutura de governança adaptada as principais fontes geradoras de custos de transação: as especificidades de ativos humanos e de marca, e as incertezas internas e externas.

Para mostrar os fatores determinantes da governança híbrida adotada nas transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo entre as organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus, a conclusão desta tese se organiza da seguinte maneira. Inicialmente, são abordadas as proposições apresentadas nesta pesquisa e os objetivos específicos que se busca atingir. Na sequência, são apresentados os resultados que permitem responder o objetivo principal da pesquisa. Segue-se com a apresentação das dificuldades enfrentadas no comércio justo, das limitações do trabalho e de algumas sugestões para melhorar a coordenação do fornecimento de suco de laranja brasileiro do comércio justo. Finalmente, são apresentadas algumas sugestões para investigações futuras.

A pesquisa partiu de 3 proposições construídas com base na abordagem de Ménard (1997, 2004) sobre a governança híbrida. Uma delas afirma que “os principais motivos para a adoção da governança híbrida entre as organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus são os investimentos em dependência mútua, que criam uma cadeia de fornecimento baseada na complementaridade, e o monitoramento da incerteza”. Esta proposição pode ser corroborada uma vez que foi verificado que as organizações de citricultores apresentam um grau médio de investimentos em ativos específicos humanos e de marca. Além disso, esses investimentos também são realizados pelos importadores, havendo uma certa complementariedade entre eles, o que causa a dependência mútua. Uma vez que as

organizações de citricultores são certificadas, certos importadores são certificados e vinculados a elas durante um período determinado de tempo. Ambas as partes são levadas a adquirir novas competências, o que envolve as exigências do comércio justo citrícola e o conhecimento inter-firma que as permitirá de melhor coordenar as transações.

Além dos investimentos em ativos específicos, diversas incertezas internas necessitam ser monitoradas. Elas estão ligadas aos problemas com os *inputs*, *outputs* e transformação (laranja, suco de laranja e processamento). Com sintetizado no Gráfico 2, 6 fatores causam problemas na manutenção da quantidade e da qualidade dos sucos de laranja do comércio justo (Gráfico 2). A dificuldade de mensurar a adequação das laranjas e dos sucos de laranjas as exigências do comércio justo é um fator presente em todas as organizações de citricultores e causador de uma alto grau de incerteza. Além disso, nas organizações de citricultores de menor porte (CEALNOR, COAGROSOL e ECOCITRUS), é baixa a flexibilidade para reagir as eventuais alterações nos volumes de suco de laranja demandados, causando também um alto grau de incerteza interna.

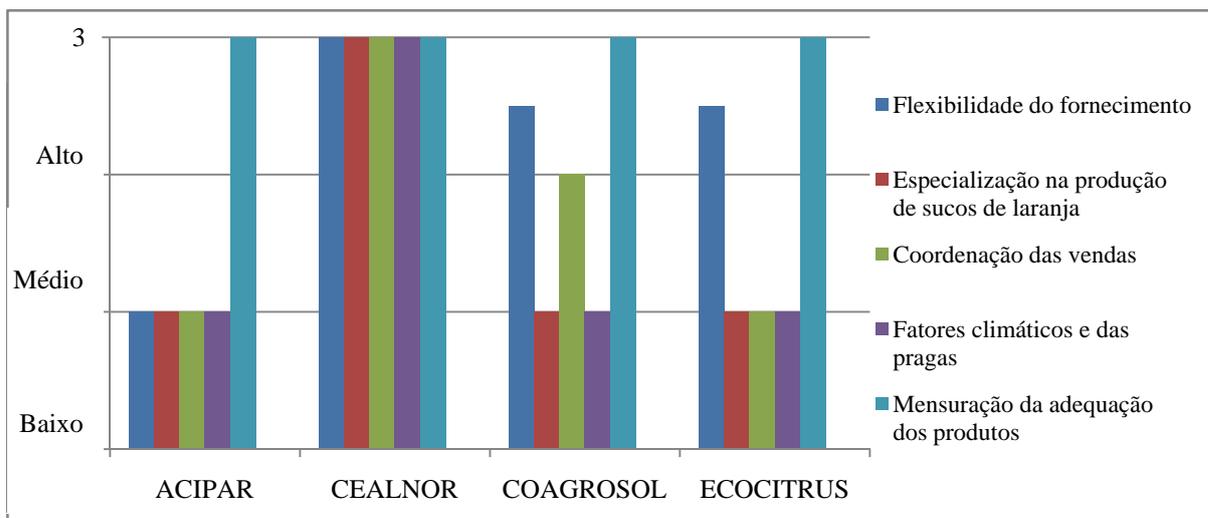


GRÁFICO 2: Nível de incerteza interna no fornecimento de suco de laranja do comércio justo

Fonte: pesquisa de campo

Além das incertezas internas existem aquelas de caráter externo, aqui representada pela evolução do ambiente institucional do comércio justo. Como supramencionado, o ambiente institucional deste mercado tem passado por diversas modificações nos últimos anos. No entanto, além das evoluções do sistema de certificação, a reglementação pública do comércio justo ainda está sendo desenvolvida. São observadas

ações públicas tanto na Europa como no Brasil, mas mesmo nos casos mais evoluídos, como observado na França e Itália, não se verifica uma reglementação efetiva das transações e dos atores que atuam no comércio justo.

Um outra proposição, afirmou-se que “as incertezas das transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo são minimizadas pela troca de informações”. A proposição é corroborada, uma vez que informações operacionais, estratégicas e sociais são trocadas entre as organizações de citricultores e os importadores. As informações estratégicas envolvem as evoluções da safra, dos volumes a serem importados e as informações gerais sobre o mercado. As informações operacionais permitem o acompanhamento das remessas de suco de laranja, das emissões de notas, das características técnicas dos sucos de laranja processados e das evoluções dos preços. As informações sociais envolvem as ações assistenciais desenvolvidas com o prêmio do comércio justo.

Verifica-se que os fluxos de informações estabelecidos entre os importadores e as organizações de citricultores permitem monitorar os riscos ligados ao fornecimento de sucos de laranja. No entanto, as trocas de informações não minimizam as incertezas relacionadas ao ambiente institucional do comércio justo. Além disso, um baixo índice de reconhecimento das organizações internacionais do comércio justo, nacionais de representação e do desenvolvimento de instituições públicas é verificado.

A última proposição afirma que “a confiança e a instituição *ad hoc* são os mecanismos de coordenação complementares os contratos presentes nas relações entre as organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus de suco de laranja do comércio justo”. Como sintetizado na Figura 11, os dois tipos de autoridade são observados na coordenação das transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo.

As exigências específicas do comércio justo e a necessidade de monitoramento levaram as organizações de citricultores e os importadores a aderirem voluntariamente a um mecanismo formal de coordenação representado pela empresa certificadora: a instituição *ad hoc*. Ela é responsável pela instauração dos mecanismos de seleção e manutenção dos atores atuantes no comércio justo citrícola, o que é realizado segundo o atendimento dos requerimentos desenvolvidos por ela. Dentre eles, tem-se as exigências gerais do comércio justo, as específicas do suco de laranja e os padrões/requerimentos comerciais, responsáveis pela fixação dos padrões das trocas (preço mínimo, prêmio, prazo de pagamento etc).

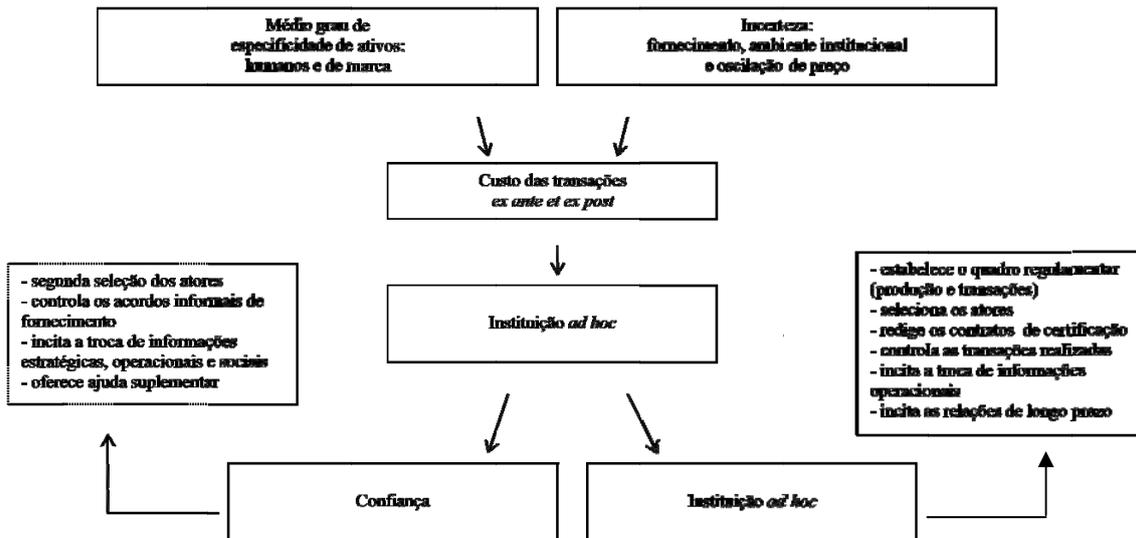


Figura 11: Tipos de autoridade observadas no comércio justo citrícola

Fonte: pesquisa de campo

Além disso, a instituição *ad hoc* também desenvolve os mecanismos de controles, ou seja, as inspeções físicas e documentais que visam avaliar a adequação das organizações de citricultores e dos importadores aos requerimentos estabelecidos. Esta autoridade privada também concede incentivos financeiros, ou seja, via a redução do custo de certificação, para que importadores aumentem a duração das relações, o que testa a voluntariedade destes para auxiliar as organizações de citricultores a superarem as suas dificuldades, aos mesmo tempo que ele se compromete a importar ao menos uma remessa de suco de laranja ao ano. A instituição *ad hoc* incentiva o estabelecimento de um fluxo de informações transparente, sendo solicitado o estabelecimento de planejamentos, planos de fornecimento e o fornecimento de auxílios diversos as organizações de citricultores.

Ao mesmo tempo em que a instituição *ad hoc*, a confiança se mostra como uma autoridade que permite a certos tipos de importadores e a certos tipos de organizações de citricultores de selecionar os atores pré-selecionados pela instituição *ad hoc*, coordenar os acordos anuais informais de fornecimento não coordenados pela instituição *ad hoc*, intensificar a troca de informação e coordenar os auxílios suplementares oferecidos pelos importadores. Diferentemente da instituição *ad hoc*, a confiança é uma autoridade informal. Ela é observada quando existe um familiaridade entre as partes, um sentimento de confiança e a percepção de que os comportamentos uns dos outros são recíprocos.

Diferentemente da instituição *ad hoc*, a confiança gera decisões descentralizadas que não são tomadas de forma homogênea entre os diferentes tipos de

organizações de citricultores e de importadores. A confiança é observada como um fator determinante da governança híbrida das transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo entre os importadores especializados (Agrofair, Alter Eco, Ethiquable, Oxfam e Vitamont) e as pequenas organizações de citricultores (CEALNOR e COAGROSOL). Na ECOCITRUS, que também é uma organização de pequeno porte, o mesmo não é observado. Isto se deve ao fato das relações estabelecidas por ela serem descontínuas, causando uma baixa familiaridade e a falta de reciprocidade com os importadores. Na ACIPAR, a totalidade das transações são realizadas com os importadores negociadores. Como a própria ACIPAR não mantém contatos diretos com os importadores esse mecanismo não é presente. Entretanto, deve-se salientar que os filtros de seleção empregados quando a confiança é presente na coordenação das transações que justificam a não atuação dos importadores especializados com a ACIPAR.

Além das proposições de tese, os objetivos secundários foram respondidos. O primeiro deles buscou “mostrar o desenvolvimento do ambiente institucional do comércio justo enfatizando seus impactos sobre os mecanismos de governança híbridos adotados”. Conforme pode ser observado, o ambiente institucional do comércio justo começou a passar por grandes transformações e a ser melhor estruturado entre os anos de 2005 e 2008. Ele é fortemente formado por instituições privadas desenvolvidas pelas organizações internacionais do comércio justo e defendidas pelas organizações nacionais de representação. Estas instituições privadas criaram as convenções e as normas do comércio justo que geram a maior parte dos custos de transação identificados.

Além disso, diversas diretivas foram adotadas na União Européia, o que causou o início da regulamentação pública do comércio justo em diversos países. As políticas desenvolvidas e em desenvolvimento na França, Bélgica, Itália e outros países, reconhecem a autoridade da empresa certificadora e visam reconhecer o comércio justo como uma estratégia nacional de desenvolvimento sustentável, assim como criar os mecanismos que permitirão identificar os atores que atuam no comércio justo de acordo com os princípios já estabelecidos pelas organizações internacionais do comércio justo e reconhecidos nacionalmente.

No Brasil, existe um projeto de lei em discussão. Assim como as leis observadas na Europa, ele visa reconhecer o comércio justo no país e os atores que atuam. Apesar das instituições públicas estarem em construção, em ambos os casos observa-se a legitimidade da governança do tipo instituição *ad hoc*, o que reforça a sua característica formal.

O segundo objetivo específico proposto constituiu em “mostrar a importância da confiança e da instituição *ad hoc* como mecanismos de coordenação complementares aos contratos”. Na verdade, observa-se que os contratos de compra e venda são apenas a estrutura de trabalho utilizada para oficializar as remessas de suco de laranja realizadas. Eles permitem que os trâmites portuários e aduaneiros sejam atendidos e que os controles documentais sejam realizados pela empresa certificadora.

Os contratos formais anuais de fornecimento estabelecidos pela ACIPAR e os acordos anuais informais estabelecidos pela CEALNOR, COAGROSOL e ECOCITRUS estabelecem algumas das características das transações como, as quantidades e o tipo de suco de laranja a serem exportados, as quantidades de remessas, os preços e os prazos de pagamento e os eventuais pré-financiamentos. No entanto, eles não podem controlar ou incentivar a durabilidade das transações, normatizar os processos produtivos, logísticos e administrativos e gerar a rastreabilidade dos sucos de laranja e das transações.

Assim, a instituição *ad hoc* e a confiança são os mecanismos de coordenação que permitem selecionar os atores inseridos no comércio justo, reduzido assim o risco de seleção adversa. Sendo a instituição *ad hoc* uma estrutura formal de coordenação, ela elaborou os requerimentos que permitem selecionar, controlar e sancionar os atores do comércio justo. Ele também é responsável pelo estabelecimento de incentivos que visam aumentar a duração das transações, melhor planificar as trocas, gerar auxílios as organizações de citricultores e melhorar o fluxo de informação.

A confiança, por sua vez, é um mecanismo de controle informal e descentralizado. Ele é importante em certas relações e entre certos atores, aumentando a voluntariedade entre eles para que auxílios mútuos sejam dados e para que relações de longo prazo sejam realizadas. A familiaridade, as experiências vividas, os sentimentos de uns com relação aos outros e a forma como os atores se comportam se mostram como fatores importantes na construção deste mecanismo de coordenação. A confiança é um mecanismo suplementar para a seleção dos atores e é importante no estabelecimento de certos auxílios que não são coordenados pela instituição *ad hoc*. Este é o caso da sobretaxa concedida pelos importadores especializados a CEALNOR pela tonelada de SLCC importado, quando o diferencial de preço é inexistente.

O terceiro objetivo proposto foi o de “mostrar os benefícios dos mecanismos híbridos de governança para as organizações de citricultores brasileiros”. O primeiro deles é a harmonização dos preços. Graças as exigências do comércio justo controladas pela instituição

*ad hoc*, o preço da tonelada dos diferentes tipos de suco de laranja são assegurados, sendo previsto o seu aumento, na mesma intensidade, caso o preço do mercado convencional supere este primeiro.

Além disso, na governança híbrida as informações são trocadas mais facilmente, o que se deve a dependência mútua existente. Isto permite as organizações de citricultores de melhor planejarem suas ações e, sobretudo, de adaptar o plano de fornecimento anual as suas capacidades, havendo uma certa flexibilidade entre as necessidades dos importadores e as possibilidades das organizações de citricultores e vice-versa, o que se reflete em oscilações anuais dos volumes transacionados.

A governança híbrida também traz o benefício de gerar, na maior parte dos casos estudados, relações de longo prazo e contínuas, o que auxilia as organizações de citricultores e os importadores no processo de adaptação a este mercado e na construção de uma maior transparência. Nos casos nos quais as relações são ocasionais, a governança híbrida também permite garantir que as exigências do comércio justo sejam atendidas e que as organizações de citricultores recebam os benefícios previstos com a atuação neste mercado.

Além da harmonização dos preços, das trocas de informações e da durabilidade das relações, a governança híbrida permite as organizações de citricultores de acessarem os recursos oferecidos pelos importadores. Dentre eles vale destacar os auxílios no estabelecimento do planos de fornecimento, os pré-financiamentos ou financiamentos segundo as taxas de juros européias, a intermediação na construção das relações com as empresas exportadoras etc. Todos esses benefícios permitem as organizações de citricultores de reduzir os riscos gerados pelas incertezas internas e externas e pelos próprios investimentos em ativos específicos.

Atendidos os objetivos específicos e as proposições, é possível responder ao objetivo geral da pesquisa: “mostrar os fatores determinantes da governança híbrida no comércio justo de suco de laranja entre as organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus”. Duas modalidades de autoridade privada foram verificadas nas transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo: a instituição *ad hoc* e a confiança. Ambas emergiram devido aos investimentos em ativos específicos humanos e de marca, assim como as incertezas internas e externas inerentes deste mercado.

Dados os pequenos volumes exportados, a frequência das transações é baixa, em ambos modos de governança, se restringindo a uma transação por ano. Essas transações anuais podem se desdobrar em várias remessas de sucos de laranja. A maior parte das

transações é contínua, variando de 2 ano a 7 anos ininterruptos. No entanto, algumas delas são descontínuas, o que não pode ser visto como um comportamento oportunista. Isto se deve ao fato do importador ter assinado com a empresa certificadora um contrato de fornecimento com uma determinada organização de citricultores válido um ano, como observado na maior parte dos importadores negociadores.

Como demonstrado no Quadro 35, a instituição *ad hoc* é responsável pelo estabelecimento de um sistema de seleção dos atores, o que é baseado nas normas e padrões desenvolvidos para este fim. Ela também controla os atores certificados no comércio justo citrícola e as transações realizadas. Dentre os incentivos concedidos por ela tem-se a redução do custo da certificação e das inspeções dos importadores no caso do estabelecimento de contratos de fornecimento de maior prazo, o que pode variar de 1 a 4 anos. Uma redução no custos dos investimentos de marca também pode ser obtida em caso de obtenção de um certificado orgânico reconhecido, como o Ecocert e IBD. Como um bom fluxo de troca de informação é importante no monitoramento das incertezas e nos ajuste necessários entre cada binômio (organização de citricultores e importadores), é solicitado pela empresa certificadora que planos de fornecimento e planejamentos sejam trocados e realizados em comum.

QUADRO 35: Fatores determinantes da governança híbrida no comércio justo citrícola

Características	Instituição <i>ad hoc</i>	Confiança
Motivos da emergência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investimentos em ativos físicos, humanos e de marca complementares</li> <li>- incertezas internas: inputs, transformação, outputs</li> <li>- incertezas externas: evoluções e mudanças no ambientes institucional, oscilações de preço do suco de laranja no mercado convencional e concorrência com outros mercados</li> </ul>	
Fatores coordenados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seleção dos participantes</li> <li>- normas e padrões da produção e das transações</li> <li>- controle dos sucos de laranja e das transações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seleção dos participantes</li> <li>- acordos anuais informais</li> <li>- troca de informação</li> <li>- auxílios suplementares oferecidos</li> </ul>
Frequência das transações	- baixa	- baixa
Continuidade das transações	- contínua ou descontínua	- contínua
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- redução do custo da certificação: prolongamento das relações e em caso de certificação orgânica</li> <li>- troca de informações: planos de fornecimentos e planejamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- auxílios suplementares</li> <li>- troca de informações mais frequentes (semanal a semestral)</li> </ul>
Tipos de binômios	- todos os tipos de organizações de citricultores e todos os tipos de importadores	- certas organizações de citricultores (CEALNOR e COAGROSOL) e certos tipos de importadores (importadores especializados)

Fonte: pesquisa de campo

Além de coordenar os recursos em comum, a instituição *ad hoc* exige a contratualização das trocas. Os contratos de compra e venda são a estrutura de trabalho básica para as transações realizadas, mas eles são empregados apenas para controlar os reais volumes transacionados e outros critérios estabelecidos pela instituição *ad hoc*: preços pagos, prazo de pagamento, prêmio, pré-financiamento etc. Eles correspondem mais precisamente, as diferentes remessas de sucos de laranja embarcados, com exceção da ACIPAR que estabelece contratos formais anuais de fornecimento.

Dado que a maior parte das organizações de citricultores não estabelecem contratos anuais formais de fornecimento, acordos informais anuais são adotados. Eles são renovados quase automaticamente, sendo alteradas basicamente as quantidades a serem fornecidas. Apesar de incentivos serem dados para assegurar o comprometimento de longo prazo entre as organizações de citricultores e os importadores, sobre este aspecto o poder de coordenação da instituição *ad hoc* é bastante restrito. Assim, a instituição *ad hoc* desenvolve outras vantagens que podem levar a coordenação do fornecimento de suco de laranja. Dentre elas, existe o estabelecimento dos preços mínimos para os sucos de laranja, assim como o prazo máximo de pagamento e os padrões de pré-financiamento. Além disso, ela oferece incentivos que visam garantir a durabilidade das relações, como a redução no custo das certificações dos importadores e a solicitação para que planos de fornecimentos sejam estabelecidos.

A segunda modalidade de autoridade verificada é a confiança. Assim como a instituição *ad hoc*, ela seleciona os participantes. Como foi observado, os importadores especializados selecionam mais frequentemente as organizações de pequenos citricultores e excluem as organizações de citricultores como a ACIPAR. Esta seleção é baseada em requisitos. No entanto, esses requisitos diferem daqueles empregados pela instituição *ad hoc*. Os atores são selecionados segundo a familiaridade existente entre eles. A familiaridade é resultado de uma base de informações pré-existente que considera as informações prévias e as experiências vividas. É com base nesta base de informações que os importadores especializados verificam se os valores defendidos por eles são observados em cada uma das organizações de citricultores com as quais elas atuam.

Além da familiaridade, a seleção dos participantes tem interferência das emoções e dos sentimentos, que por sua vez estão ligados as experiências vividas. Assim, uma quebra de confiança, como o ocorrido com a COAGROSOL e a ECOCITRUS com relação ao importador negociador Jecquel e com a CEALNOR com o importador Strauss,

pode trazer sofrimentos emocionais que os levam a não mais se relacionar com este tipo de importador ou de ter apreensões com relação a ele.

Além da familiaridade e dos sentimentos, os atores podem ser selecionados ou não segundo a observação dos seus comportamentos. Como os importadores especializados acreditam que falta transparência nas transações e ações desempenhadas pela ACIPAR, seu comportamento é visto como “forjado”, o que não permite a criação de reciprocidade. O fato da ECOCITRUS exportar no comércio justo apenas os volumes excedentes do suco de laranja destinado ao mercado nacional, o estabelecimento de relações de longo prazo com os importadores especializados foi inviabilizado.

A autoridade desempenhada pela confiança leva as organizações de citricultores COAGROSOL e CEALNOR e os 5 importadores especializados estudados neste trabalho (Agrofair, Alter Eco, Ethiquable, Oxfam e Vitamont) a estabelecerem relações de longo prazo e a coordenarem certos aspectos das transações de fornecimento de suco de laranja que não são incorporados pela instituição *ad hoc*. É baseado na confiança que 9 dos 19 binômios estudados se asseguram da efetivação dos acordos anuais informais de fornecimento estabelecidos e os adaptam caso um dos fatores causadores de incerteza se apresente. Diferentemente do ocorrido com os contratos formais, uma alteração das quantidades a serem exportadas ou um atraso eventual no embarque de uma remessa são vistos como adaptações necessárias pelos importadores especializados, que se adaptam por sua vez a este novo cenário sem causar prejuízos as organizações de citricultores e sem gerar um sofrimento que poderá afetar a continuidade das transações.

A autoridade exercida pela confiança também gera vantagens. A confiança dispõe as partes a prestarem auxílios adicionais mais facilmente. Este o caso observado na CEALNOR, que desde 2005 passou a receber uma taxa suplementar pela tonelada SLCC, quando o preço do mercado convencional supera o mínimo do comércio justo, suprimindo portanto, o pagamento de um diferencial de preço. Esta sobretaxa permite a CEALNOR de garantir um diferencial de preço com relação ao mercado convencional, rentabilizando assim, os investimentos em ativos específicos realizados para atuar no comércio justo.

Dada a flexibilidade existente quanto a evolução dos acordos informais anuais de fornecimento e a busca pelo estabelecimento de relações de longo prazo, a troca de informação é mais acentuada neste modo de coordenação, o que não se restringe as negociações anuais e ao envio dos relatórios exigidos pela autoridade formal. Enquanto as trocas de informação com os importadores negociadores são na maior parte dos casos

semestrais ou anuais, com os importadores especializados elas são semanal ou mensal. Além disso, os importadores especializados realizam visitas e são visitados pelas organizações de citricultores mais frequentemente que o observado com os importadores negociadores.

Baseado nos atributos da instituição *ad hoc* e da confiança, este trabalho de tese conclui que a adoção do mecanismo de governança híbrido do tipo instituição *ad hoc* obedece a lógica defendida por Ménard (1997, 2004), ou seja, quanto maior os investimentos em ativos específicos e as incertezas existentes, maior a necessidade de estabelecer uma governança centralizada e formal. Porém, a confiança é presente quando o ambiente institucional é relativamente estável e quando a especificidade de ativos é fraca, o que não é o caso observado no comércio justo citrícola.

Para explicar a coexistência desses dois modos de autoridade deve-se levar em consideração que os importadores especializados são originalmente ligados a cadeia integrada do comércio justo, cujo modo de governança dominante é a confiança. Dado o surgimento e a evolução dos sistemas de certificação, eles optaram por aderir a este modo mais formal de autoridade. No entanto, a governança via confiança continua sendo empregada para os produtos não certificados e coexiste com a instituição *ad hoc*.

A confiança é a forma originária de coordenação das transações no comércio justo, sendo constituída e empregada antes da introdução da instituição *ad hoc* (em 2005). Este aspecto histórico pode explicar, mesmo que em partes, o fato dos primeiros atores do comércio justo, os importadores especializados, continuarem a aplicar a confiança como forma de governança. Portanto, os resultados deste trabalho de tese mostram que a tipologia de governança híbrida proposta por Ménard (2004) pode ser aplicada porém, o modo de governança inicial de uma dada transação deve ser considerado. Sendo este baseado na confiança, sua função coordenadora não é suprimida pelos outros modos de coordenação mais formais e autoritários, havendo a possibilidade dos dois modos de governança híbrida coexistirem e serem suplementares.

## **6.1 Limitações**

A não participação dos importadores negociadores nesta pesquisa não permitiu a avaliação da confiança deles com relação as diferentes organizações de citricultores e uma

melhor explanação sobre as rupturas das importações ocorridas, como vivido pela CEALNOR e pela ECOCITRUS. Desta forma, esta pesquisa analisou os níveis de confiança das organizações de citricultores com relação aos dois tipos de importadores e dos importadores especializados com relação as organizações de citricultores.

A análise do ambiente institucional e organizacional foi analisado com base em informações presentes na literatura e sobretudo em publicações não acadêmicas. Isto se deve ao fato de poucos trabalhos terem sido realizados sobre o comércio justo e do tema ser visto por alguns pesquisadores como anti-capitalista.

Os dados referentes as exportações de SLCC da ACIPAR foram analisados com base nos dados fornecidos por uma das empresas processadoras e nos dados fornecidos por elas com relação as exportações realizadas por essa mesma empresa processadora. Sem que a ACIPAR passe a controlar as exportações realizadas pelas duas empresas processadoras, será muito difícil que trabalhos futuros obtenham tais informações. Além disso, o fato da ACIPAR não ter contato direto com os importadores, a análise do fornecimento de suco de laranja do comércio justo foi realizado com base na triangulação das relações, o que diferencia a análise da realizada com as demais organizações de citricultores.

Em razão do pequeno número de organizações de citricultores atuantes no comércio justo no Brasil, a expressividade dos resultados são relevantes no nível nacional, mas não no nível internacional. Como sugerido a seguir, seria interessante que trabalhos futuros considerem outras organizações de citricultores situadas na América Latina.

## **6.2 Propostas de Melhoria da Coordenação das Transações**

A partir da elaboração deste trabalho de tese, algumas propostas de melhoria para a coordenação das transações de fornecimento de suco de laranja no comércio justo podem ser esboçadas:

- Como uma parte das transações das diferentes organizações de citricultores é feita para os mesmos importadores, o desenvolvimento de uma estrutura centralizada no Brasil ou na Europa poderia ser estudada. Esta estrutura central seria responsável pelo controle das previsões de safra e da demanda, gerenciando também as questões logísticas que são um grande problema no comércio justo, dada as pequenas quantidades transacionadas.

Um exemplo desse tipo de estrutura na Europa é o caso da Agrofair, cujas organizações de produtores são co-acionárias, sendo seus produtos distribuídos na Europa diretamente pela Agrofair, o que pode ser visto como uma integração vertical parcial a jusante;

- As quatro organizações de citricultores inseridas no comércio justo deveriam estabelecer um sistema de cooperação mútua, permitindo a troca de experiência e o auxílio entre elas. Esta ação poderia ser incentivada pela organização nacional de representação do comércio justo no Brasil, o FACES do Brasil, e mesmo pelo governo federal, que tem desenvolvido algumas ações de apoio ao comércio justo. No entanto, a reputação do FACES do Brasil deve ser aumentada e uma ligação com as organizações de citricultores deve ser estabelecida;
- Redução das incertezas internas, que podem ser obtida com a aplicação do dispositivo proposto pela empresa certificadora: a assinatura de cartas de intenção de compra e venda antes do início das safras.

### **6.3 Sugestões para Trabalhos Futuros**

Por fim, antes de concluir este trabalho, deve-se destacar que as discussões acerca das governanças híbridas estabelecidas entre as organizações de citricultores e os importadores europeus devem ser aprofundadas. Dentre os diferentes temas que podem ser abordados no futuro sugere-se:

- Análise da governança híbrida entre os importadores e as organizações de citricultores de outros países, como Cuba e Costa Rica. Dadas as características distintas de cada país pode-se encontrar estruturas de governança diferentes das verificadas no Brasil. Isto permitirá aprofundar os estudos sobre a governança trilateral estabelecida pela empresa certificadora e sobre os diferentes mecanismos de coordenação a jusante adotados;
- Estudo das estruturas de governança entre todos os atores da cadeia de suco de laranja do comércio justo. Tal estudo pode auxiliar a compreender o papel da empresa certificadora e os impactos das ações a jusante sobre as organizações de citricultores;

- Análise da sobreposição entre o comércio justo de suco de laranja e o comércio de suco de laranja orgânico. Em comparação aos sucos de laranja vendidos no comércio orgânico alguns pontos de similaridade são encontrados. Em ambos os casos, existe uma governança híbrida que se revela em uma autoridade formal representada pelas empresas certificadoras. No entanto, enquanto na cadeia de suco de laranja orgânico o ator central é a empresa processadora (CARVALHO e PAULILLO, 2007), no comércio justo são os importadores. Do ponto de vista da cadeia orgânica, o comércio justo pode ser um mercado suplementar, sobretudo para integrar o mercado internacional. Do ponto de vista da cadeia do comércio justo, a certificação orgânica adapta os citricultores as exigências ecológicas deste mercado. Assim, esses dois mercados se fusionam em partes, sendo necessário outros estudos para analisar como as organizações de citricultores orgânicos e do comércio justo se adaptam as governanças híbridas específicas de cada setor.
- Estudo sobre a coexistente da governança híbrida via confiança e das demais modalidades de governança: influência e liderança. Tal estudo poderá explorar se a confiança é presente ao mesmo tempo em que todas as modalidades de governança híbrida.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSEMBLEA GENERALE ITALIANA DEL COMMERCIO EQUO E SOLIDALE. **Carta Italiana dei Criteri del Commercio Equo e Solidale**, 2009. Disponível em: <<http://www.agices.org/documenti/>>. Acessado em 10 jan. 2009.

AKERLOF, G. A. The Market for “lemons” quality, uncertainty and the market mechanism. **The Quarterly Journal of Economic**, v. 84, n. 3, p. 488-500, 1970.

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. In: WILLIAMSON, O.; MASTEN, S. **The economics of transaction cost**. England: Edward Elgar, 1999.

ALSTON, L. The “Case” for case studies in new institutional economics. In: BROUSSEAU, E.; GLACHANT, J. M. **New institutional economics: a guidebook**. New York: Cambridge University Press, 2008.

AQUINO, A. C. B. Economia dos arranjos híbridos: o caso da coordenação em uma usina siderúrgica. 2005. 217 f. Tese (**Doutorado em Ciências Contábeis**). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, 1990.

ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão de cadeia de suprimentos**: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do Sistema Agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2004. 280 f. Tese (Doutorado em xxx). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

AZEVEDO, P. F. Integração vertical e barganha, 1996. 220 f. Tese (**Doutorado em Economia**). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1996.

AZEVEDO, P. F.; DA SILVA, V. L. S. Governance inseparability in franchising: evidences from case-studies in France and Brazil". In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NETWORKS EMNET, SPECIAL TOPICS:

FRANCHISING NETWORKS, COOPERATIVE NETWORKS, JOINT VENTURES, AND STRATEGIC ALLIANCES, Budapest, 2005. **Proceedings ...** Budapest, 2005.

BANKUTI, S. M. S. Análise das Transações e estrutura de governança na cadeia produtiva do leite no Brasil: a França como referência. 2007, 307f. **Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)**. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.

BARZEL, Y. Measurement cost and organization of markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, p. 27-48, 1982.

BELIK, W. Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil: elementos para uma avaliação. IN: RAMOS, P.; RAEYDON, B. P. (Org.). **Agropecuária e agroindústria no Brasil: ajuste, situação atual e perspectives**. ABRA, Campinas, SP, 1995.

BLANCHOT, F. Les accords inter-firms et concepts associés: une grille d'lecture en terme d'interpénétration organisationnelles. In AFRICAN INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCE WORKSHOP, Heidelber, 1998. **Proceeding ...** Heidelber, 1998.

BLOIS, K. Vertical Quasi-Integration. **Journal of Industrial Economics**. v. 20, n. 3, p. 253-272, 1972.

\_\_\_\_\_. L'économie des coûts de transaction et la création de valeur dans les relations interentreprises. In : JOFFRE, P.; GERMAIN, O. **La théorie des coûts de transaction: regard et analyse du management stratégique**. Cahors: Imprimerie France Quercy. 2001.

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

BROUSSEAU, E. De la science du marche a l'analyse économique des formes de coordination. **Les Cahiers Français**, n. 272, p. 54-63, 1995.

\_\_\_\_\_. La Gouvernance des Processus de Coopération. In: BROUSSEAU, E. La Gouvernance des Processus de Coopération. In: BELLON, B.; VOISIN, C.; PLUNKET, A. **La Coopération Industrielle**, Paris: Economica, 2000.

BROUSSEAU, E.; BESSY, C. Public and Private institutions in the governance of intellectual property rights. In: ANDERSEN B. **Intellectual property rights: innovation, governance and the institutional environment**. England: Edward Elgar, 2005.

BROUSSEAU, E.; CODRON, J.M. La Complementarite entre formes de gouvernance: le cas de l'approvisionnement des grandes surfaces en fruits de contre-saison. **Economie Rurale**, n. 245-246, 1998, p. 75-83.

BROSSEAU, E.; FARES, M. Incomplete contracts and governance structures: are incomplete contract theory and new institutional economics substitutes or complements? In: MÉNARD, C; **Institutions, Contracts, Organizations, Perspectives from New Institutional Economics**. England: Edward Elgar, 2000.

BROSSEAU, E.; FARES M.; RAYNAUD, E. The Economics of Private Institutions. In: VIII ANNUAL CONFERENCE OF THE NEW INSTITUTIONAL ECONOMIC. Tucson, 2004. **Proceeding ...** Tucson, 2004.

CARVALHO, M. S. C.; PAULILLO, L. F. O suco orgânico e as governanças alternativas para os citricultores no brasil. In: PAULILLO, L. F. **Agroindústria e citricultura no Brasil: diferenças e dominâncias**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

CHABAUD, D.; PARTHENAY, C.; PEREZ, Y. Environnement institutionnel et trajectoire des entreprises: une analyse northienne de l'industrie électrique. In: ANALYSE DES DYNAMIQUES INDISTRUELLES ET SOCIALES. Paris, 2005. **Proceeding ...** Paris, 2005. Disponível em: <<http://www.adislab.net/docs/WP/2005/2005-03.pdf>>. Acessado em: 11 nov. 2008.

COASE, R. H. The nature of the firm. economica. In: WILLIAMSON, O.; MASTEN, S. **The economics of transaction cost**. England: Edward Elgar, 1999.

COLEMAN, J. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, n. 94, 1988, p. 95-120.

COMITE CATHOLIQUE CONTRE LA FAIM ET POUR LE DEVELOPPEMENT. **Kit Commerce Equitable**: comprendre le commerce équitable. Fev. 2005.

COMISSÃO EUROPÉIA. Comunicação da Comissão ao Conselho sobre o comércio justo. COM/99/0619 final. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?val=334490:cs&lang=fr&list=334490:cs,&pos=1&page=1&nbl=1&pgs=10&hwords=COM/99/0619~>>>. Acessado em: 19 mar. 2008.

COMITÊ ECONOMIQUE E SOCIAL. Parecer do Comitê Economique e Social sobre o 'movimento' selo do comércio justo europeu. **Journal Officiel C** n° 204 du 15 juil. 1996, p. 41. Disponível em: <<http://eur->

[lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:51996IE0538:FR:HTML](http://lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:51996IE0538:FR:HTML)>. Acessado em: 14 mar. 2008.

CONSEIL DES MINISTRES. **Communication du 3 mai 2006 sur le commerce équitable**. 2006. Disponível em: <<http://www.pme.gouv.fr/actualites/dossierpress/dp03052006/com-cm-03052006.pdf>>. Acessado em 17 out 2007.

COOK, M. L.; KLEIN, P. G.; ILIOPOULOS, C. Contracting and organization in food and agriculture. In: BROUSSEAU, E.; GLACHANT, J. M. **New Institutional Economics: a guidebook**. New York: Cambridge University Press, 2008.

DAVIS, L.; NORTH, D. **Institutional Change and American Economic Growth**. New York: Cambridge University Press, 1971.

DEPRES, C. Une Approche Neo-Institutionnelle de la Fourniture de Services Environnementaux: le cas du service d'épandage agricole des boues d'épuration et ses formes d'organisation territoriale. 2006. 316 f. **Tese (Doutorado em Ciência Econômica)**. Unité de Formation et de Recherche de Science Économique et de Gestion, Université de Bourgogne, Bourgogne, 2006.

ECCLES, R. The quasi firm in the construction industry. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 2, n. 4, p. 335-357, 1981.

EUSEBI, L. **Projeto de Cooperação Técnica PCT/BRA/IICA/003/006**. Turím, mar. 2005.

FARINA, E. M. M. Q. et al. **Competitividade, Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FERRAN, F. Les Determinants a l'achat de produits issus du commerce équitable: une approche par les chainages cognitifs. 2006, 496 f. **Tese (Doctorat en Sciences de Gestion)**. Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aux-Marseille, Marseille, 2006.

FINE. **Fair trade definition and principles**: as agreed by FINE in December 2001. Disponível em: <[www.eftafairtrade.org/pdf/Fair-TDAP.pdf](http://www.eftafairtrade.org/pdf/Fair-TDAP.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2006.

FRANÇA. Loi n° 2005-882 en faveur des petites et moyennes entreprises. **Journal Officiel**, n° 179 du 3 août. Paris: 2005 .

\_\_\_\_\_ Decret n° 2007-986 du 15 mai 2007 pris pour l'application de l'article 60 de la loi n° 2005-882 du 2 août de 2005 en faveur des petites e moyennes entreprises et relatif a la reconnaissance des personnes veillant au respect des conditions du commerce équitable. **Journal Officiel**, n° 113 du 16 mai. Paris: 2007.

FURLANETTO, E.L. Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos: estudos de caso em cinco empresas gaúchas. 2002. 291 f. **Tese (Doutorado em Administração)**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GAUCHER, S. Organisation de filière et politiques d'approvisionnement: analyse appliqué au cas des lilières agroalimentaires. 2002. 340 f. Tese ( Doctorat en Sciences de Gestion). Ecole de Mines de Paris, Montpellier, 2002.

GAMBETTA, D. **Trust: making and breaking cooperative relations**. Oxford: Basil Blackwell, 1998.

GENDRON, C. **Un Nouveau mouvement socio-economique au coeur d'une autre mondialisation: le commerce équitable**. Chaire de Recherche du Canada en Développement des Collectivités, 2004. (Série Comparaisons Internationales ; n. 19).

GREIF, A. Institutions and international trade: lessons from the commercial revolution. **The American Economic Review**, v. 82, n. 2, 1992, p. 128-133.

\_\_\_\_\_. **Institutions: theory and history**. England: Cambridge University Press, 2004.

GULATI, R; SINGH, H. The Archietecture of Cooperation: managing coordination cost and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, p. 781-814.

HERTH, A. **Le Commerce Équitable: 40 propositions pour soutenir son developpement**. Mission parlementaire auprès de Christian Jacob, Ministre des Petites et Moyennes Entreprises, du Commerce, de l'Artisanat, des Professions Libérales et de la Consommation, 2005. Disponível em: <<http://www.pme.gouv.fr/grands-dossiers/rapconso.pdf>>. Acessado em 25 ago. 2008.

HOUDA, D. **Strange forms: still in need for a framework**. Management and Organization Research Center, UMR/CNRS n° 7088, 2002. Disponível em: <[http://www.crepa.dauphine.fr/documents/Co/doc\\_FT8iOP.pdf](http://www.crepa.dauphine.fr/documents/Co/doc_FT8iOP.pdf)>. Acessado em 15 set. 2008.

ITALIA. Camera dei Deputati. Proposta di Legge n° 1828. XV Legislatura. 2006.

JOSKOW, P. L. **Price control in long term contracts: the case of coal.** 1987. Disponível em: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/29496/MIT-EL-87-011WP-19524240.pdf?sequence=1>>. Acessado em 23 nov. 2007.

\_\_\_\_\_. The New Institutional Economics: alternative approaches. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 151, n. 1, p. 248-267, 1995.

\_\_\_\_\_. Contract Duration and Relationship-Specific Investments: empirical evidence from coal markets. In: WILLIAMSON, O.; MASTEN, S. **The Economics of Transaction Cost.** England: Edward Elgar, 1999.

\_\_\_\_\_. New Institutional Economics: a report card. In: ANNUAL CONFERENCE OF INTERNATIONAL SOCIETY OF NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, Budapest, 2004. **Proceeding ...** Budapest, 2004.

\_\_\_\_\_. Vertical integration. In: MENARD, C.; SHIRLEY, M. M. **Handbook of New Institutional Economics.** New York: Springer. 2005.

JONES, P.; COMFORT, D.; HILLIER, D. Retailing fair trade food products in the UK. **British Food Journal**, v. 105, n. 11, p. 800-810, 2003.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical Integration, Appropriable rents, and the Competitive Contracting Process. In: WILLIAMSON, O.; MASTEN, S. **The economics of transaction cost.** England: Edward Elgar, 1999.

QUÉLIN B. **Les frontieres de la firme**, Economica: Paris, 2002.

LAFONTAINE, F; SHAW, K. L. The dynamics of franchise contracting: evidence from panel data. **Journal of Political Economy**, v.107, p. 1041-1080, 1999,.

LAFORGA, G. Dinâmica do Comércio Justo, Associativismo e Agricultura Familiar na Citricultura Brasileira. 2005, 345f. **Tese (Doutorado em Engenharia de Produção).** Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

LAGENTE, S. **Impacto do comércio justo (Fair Trade) da FLO no Brasil:** síntese dos relatórios de inspeção da FLO-Cert no Brasil. Institut des hautes Etudes sur l'Amérique Latine, Paris, França, 2005.

LEWIS, D.; WEIGERT, A. Trust as a social reality. **Social Forces**, v. 62, n. 4, 1985, p. 967-985.

LOASBY, B. J. Organisational Capabilities and Interfirm Relations, **Metroeconomica**, v. 45, n. 3, p. 248-65, oct. 1994.

LORROW, J. J. L.. HANSEN, M. H.. PEARSON, A. W. The cognitive and effective antecedents of general trust within cooperative organizations. **Journal of Managerial Issues**, v. 16, n. 1, 2004.

LUHLANN, N. **Trust and power**. Chichester: John Wiley and Sons, 1979.

McALLISTER, D. J. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Journal of Managerial Issues**, v. 16, n. 1, 1995.

MACNEIL. I. R. Reflections on relational contract. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 141, p. 541-546, 1985.

MARITI P.; SMILEY R. H. Cooperative agreements and the organization of industry. **The Journal of Industrial Economics**, v. 31, n. 4, p. 437 – 457, 1983.

MASCARENHAS, G. C. C. O Movimento do Comércio Justo e Solidário no Brasil: entre a solidariedade e o mercado. 2007. 387 f. **Tese (Doutorado em Ciências em Desenvolvimento e Agricultura)**. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2007.

McDONAGH, P. Communicative campaigns to effect anti-slavery and fair trade: the cases for Rugmark and Café direct. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 5/6, p. 642–666, 2002.

MÉNARD, C. Market as institutions versus organizations as markets? disentangling some fundamental concepts. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 28, p. 161-182, 1995.

\_\_\_\_\_. Le pilotage des formes organisationnelles hybrides, **Review Économiques**, v. 42, n. 3, p. 741-750, 1997.

\_\_\_\_\_. Methodological issues in new institutional economics. **The Journal of Economic Methodology**, v. 8, n. 1, p. 85-92, 2001.

\_\_\_\_\_. Enforcement procedures and governance structures: what relationship? In: MÉNARD, C. **Institutions, contracts and organizations**: perspectives from new institutional economics. England: Cheltenham Edward Elgar, 2002.

\_\_\_\_\_. Economie néo-institutionnelle et politique de la concurrence: les cas de formes organisationnelles hybrides. **Économie Rurale**, v. 277, n. 277-278, p. 277-291, 2003.

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

MÉNARD, C.; KLEIN, P. G. Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach. **American Journal Agricultural Economic**. v. 83, n. 3, p. 746-751, 2004.

MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. **Handbook of new institutional economics**. New York: Springer. 2005.

MÉNARD, C.; VALCESCHINI, E. New institutions for governing the agri-food industry. **European Review of Agricultural Economics**, v. 32, n. 3, p. 421-440, 2005.

MILES, R. E; SNOW C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v.28, n. 3, spring, p. 62-73, 1986.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. D. **Economics, Organization and Management**. New York: Prentice-Hall International, 1992.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Senaes Assina Convênio para Promoção do Comércio Justo e Solidário**. Disponível em: <[http://www.fbes.org.br/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=1786](http://www.fbes.org.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=1786)>. Acessado em 19/02/09.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

MONTEVERDE, K.; TEECE, D. J. Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. **Bell Journal of Economic**, v. 13, n. 1, p. 206-213, 1982.

NORTH, D. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, D. **Le processus de développement économique**. Editions d'Organization: Paris, 2005. ISBN 2-708-1-3397-7.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking Network Studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships, **Organization Studies**, v.19, n. 4, p. 549-583, 1998.

PALAY, T. M. Comparative institutional economics: the governance of the rail freight contract. **Journal of Legal Studies**, v. 13, p. 265- 288, 1984.

PARLAMENTO EUROPEU. Resolução do Parlamento Europeu sobre o comércio justo e o desenvolvimento. **Journal Officiel** C n° 303E du 13 fév 2006, p. 865-870. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?val=458752:cs&lang=fr&list=458714:cs,458713:cs,458712:cs,458753:cs,458711:cs,458752:cs,458751:cs,458710:cs,458709:cs,458750:cs,&pos=6&page=1&nbl=49&pgs=10&hwords=C 303E~#top>>. Acessado em: 19 mar. 2008.

\_\_\_\_\_. Resolução sobre o comércio justo. **Journal Officiel** C n° 226 du 20 juil. 1998, p. 73. Disponível em: <[http://eur-lex.europa.eu/Result.do?aaaa=1998&mm=07&jj=20&type=c&nnn=&pppp=73&RechType=RECH\\_reference\\_pub&Submit=Rechercher](http://eur-lex.europa.eu/Result.do?aaaa=1998&mm=07&jj=20&type=c&nnn=&pppp=73&RechType=RECH_reference_pub&Submit=Rechercher)>. Acessado em: 14 mar. 2008.

PAULILLO, L. F. **Redes de poder e territórios produtivos: indústria, citricultura e políticas públicas no Brasil do século XX**. São Paulo: Rima/Edufscar, 2000.

PAULILLO, L. F.; VIEIRA, A. C.; ALMEIDA, L. M. In: In: PAULILLO, L. F. **Agroindústria e citricultura no Brasil: diferenças e dominâncias**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006. .

PFCE. **La Plate-Forme pour le Commerce Équitable**. Disponível em: <<http://www.commerceequitable.org/pfce/>>. Acessado em 05 jan. 2009.

POUCHAIN, D.; KNOL, M. Les enjeux du commerce équitable. **Problèmes Économiques**, n. 2.927, 2007.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

POWELL, W. W.; KOPUT, K.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: networks of learning in biotechnology, **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 116-145.

RAYNAUD, E., SAUVEE, L, VALCESCHINI, E. **Marques et organisation des filières: une approche par la gouvernance**. 2005 (Série Systèmes Agroalimentaires).

REDFERN, A.; SNEDKER, P. **Creating market opportunities for small enterprises: experiences of the fair trade movement**. Geneva, International Labour Office, 2002.

RICHARDON, G. B. The organization of industry. **Economic Journal**, v. 82, p. 883-996, 1972.

RUBIN, P. The Theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 1, p. 223-233, 1978.

SELIGTON, M. A.; RENNÓ, L. R. Mensurando confiança interpessoal: notas acerca de um conceito multidimensional. **Dados**, v. 43, n. 4, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-5258200000400007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-5258200000400007)>. Acessado em: 27 out. 2009.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**. MacMillan: New York, 1947.

SOUZA FILHO, H. M.; PAULILLO, L. F. Public policies, transaction cost and access to commodity chain markets. In: Working Paper of the Food Agricultural Organization – United Nations Organization, Roma, Italia, 2005.

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

WILLIAMSON, O. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economic**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

\_\_\_\_\_. **Industrial organization**. New York: Free Press, 1990.

\_\_\_\_\_. Visible and invisible governance. **The American Economic Review**. v. 84, n. 2, may, p. 323-326, 1994.

\_\_\_\_\_. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996, 429 p.

\_\_\_\_\_. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1998.

\_\_\_\_\_. Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structure alternatives. In: WILLIAMSON, O.; MASTEN, S. **The economics of transaction cost**. England: Edward Elgar, 1999.

WILLIAMSON, O.; MASTEN, S. **The economics of transaction cost**. England: Edward Elgar, 1999.

WFTO. **The World Fair Trade Organization**. Disponível em: <[http://www.wfto.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=890&Itemid=292](http://www.wfto.com/index.php?option=com_content&task=view&id=890&Itemid=292)>. Acessado em: 23 nov. 2008.

## APÊNDICE A – Questionário aplicado as organizações de citricultores

Organização de produtores

Data:

Endereço:

Telefone:

Entrevistado:

Função/cargo:

1. Qual a data de criação da associação/cooperativa? Com qual objetivo ela foi fundada?
2. Entre os anos de 1999 e 2008, quantos produtores foram associados/cooperados?
3. Que tipos de produtos são produzidos pelos associados/cooperados?
4. Qual a importância da produção de laranjas dentre todos os produtos cultivados na associação/cooperativa?  
( ) 1º mais importante ( ) 2º mais importante ( ) 3º mais importante ( ) 4º mais importante  
( ) 5º mais importante ( ) outro: \_\_\_\_\_
5. Qual é o número de produtores de laranjas? Qual é a área média deles?
6. Do total de produtores de laranja, quantos produzem para o comércio justo? Este número já oscilou? Por quais motivos?
7. Quais espécies de laranja são produzidas pelos associados/cooperados? Quais laranjas são destinadas ao comércio justo?
8. Quais são os tipos de sucos de laranjas produzidos pela associação/cooperativa?  
( ) concentrado congelado ( ) concentrado congelado orgânico  
( ) puro/integral ( ) puro/integral orgânico ( ) outros: \_\_\_\_\_
9. Qual é a data de inserção da associação/cooperativa no comércio justo? Como ocorreu esta inserção? Alguém ou alguma organização auxiliou?
10. Quando ocorreu a certificação por parte da FLO/FLO-Cert?
11. Qual foi o custo inicial da certificação junto a FLO?
12. Quais são os custos anuais gerados para manter a certificação junto a FLO (inspeções, taxas)?
13. No momento da certificação da associação/cooperativa no comércio justo quais foram as principais exigências feitas pela FLO/FLO-Cert?
14. Quais foram os investimentos realizados para atuar no comércio justo?
15. Algum importador ou organização auxilia ou auxiliou no atendimento de algumas das exigências da FLO? Quem? Quais auxílios foram dados?

16. Além da FLO algum importador realiza controles/inspeções na associação/cooperativa?
17. Quando ocorrem essas inspeções? O que elas verificam?
18. Qual foi a produção total média de suco de laranja entre os anos de 2005 e 2008 (em tonelada)?

Suco de laranja	2005	2006	2007	2008
Convencional				
Orgânico				

19. Desse total qual é a % ou volume aproximado (tonelada) destinado ao mercado interno e ao mercado externo/internacional?

Suco de laranja	2005	2006	2007	2008
Mercado interno				
Mercado externo				

20. Qual é a % ou volume aproximado (tonelada) da produção de suco de laranja destinado ao comércio justo?

Suco de laranja	2005	2006	2007	2008
% ou volume				

21. Por que a % destinada ao comércio justo tem aumentado ou diminuído?
22. Como o suco de laranja é industrializado e exportado? Houve alterações nesses processos entre os anos de 2005 e 2008?
23. Entre os anos de 2005 e 2008 a FLO certificou/fixou contrato com alguma outra empresa para processar e/ou exportar o suco de laranja da associação/cooperativa? Qual, quais? (se a resposta é NÃO passar para a questão 25)
24. Quais foram/eram as atividades realizadas por essa empresa?
25. O fato das exportações serem feitas por um terceiro, dificultou o contato com os importadores?
26. Quais são os principais importadores de suco de laranja no comércio justo? Em quais países eles estão localizados?
27. Quando iniciou e encerrou a exportação para cada um dos importadores?

Importadores	1-	2-	3-	4-	5-
Ano da primeira exportação					
Ano da última exportação					

28. Qual é a % ou o volume aproximado (tonelada) do total de suco de laranja do comércio justo exportado a cada um deles?

Importadores	1-	2-	3-	4-	5-
Exportação					

29. Com relação as afirmações a seguir responda SIM se estiver de acordo ou NÃO se não estiver de acordo.	SIM	NÃO
O suco de laranja de comércio justo também pode ser vendido fora do CJ sem que o suco ou a forma de produção tenham que ser modificados		
Investimentos em equipamentos foram realizados para se integrar ao CJ		
Investimentos em estrutura física foram realizados para se integrar ao CJ		
Investimentos em recursos administrativos foram realizados para se integrar ao CJ		
Investimentos na certificação foram realizados para se integrar ao CJ		
Investimentos em recursos humanos (treinamentos, novas técnicas produtivas ...) foram realizados para se integrar ao CJ		
Investimentos para proteger o meio ambiente foram realizados para se integrar ao CJ		
Investimentos na melhoria das condições de trabalho foram realizados para se integrar ao CJ		
Mudanças nas técnicas produtivas foram realizadas para se integrar ao CJ		
Se deixar de vender no CJ muitos investimentos serão perdidos		
Se deixar de vender no CJ serão perdidos, sobretudo, os investimentos na certificação		
Investimentos foram realizados para atender as necessidades de um importador em particular. Se sim, citar o nome : _____		
Investimentos em conjunto foram/são realizados com um determinado importador. Se sim, citar o nome do parceiro e os investimentos realizados em conjunto : _____		

30. Dentre os investimentos realizados para se inserir no comércio justo, assinale aqueles que podem servir a outros usos sem grande perda de valor, ou seja, aqueles que podem ser re-utilizados mesmo se a associação/cooperativa deixar de atuar no comércio justo.

- ( ) equipamentos                      ( ) instalações e estrutura física                      ( ) recursos humanos  
( ) condições de trabalho                      ( ) certificação                      ( ) meio ambiente

31. Algum recurso já foi oferecido pelos importadores? Quais? Por quais importadores? Quando?

Recursos oferecidos	Importadores	Ano
Assistência técnica		
Pré-Financiamento		
Treinamento		
Auxílio em viagens		
Encontro com os consumidores ou outros atores do CJ		
Participação em feiras internacionais ou demais eventos		
Informações sobre o CJ, seus consumidores, concorrentes etc		
Outros : _____		

32. Com que frequência média a associação/cooperativa é contatada ou contata cada um dos importadores de suco de laranja?

Importadores	1-	2-	3-	4-	5-
Frequência de contato					

Obs: a resposta é em ( ) mês ( ) bimestre ( ) semestre ( ) ano

33. Que tipo de informações são trocadas nesses contatos (preço, quantidades, informações técnicas, estratégicas, previsão de safra, ...)?

34. Com que frequência média a associação/cooperativa negocia a venda com os importadores de suco de laranja?

Importadores	1-	2-	3-	4-	5-
Frequência de negociação					

Obs: a resposta é em ( ) mês ( ) bimestre ( ) semestre ( ) ano

35. Com que frequência média a associação/cooperativa envia as remessas de suco de laranja para os importadores?

Importadores	1-	2-	3-	4-	5-
Frequência de remessa					

Obs: a resposta é em ( ) mês ( ) bimestre ( ) semestre ( ) ano

36. A associação/cooperativa já visitou ou foi visitada pelos importadores? Quando?

Importadores	1-	2-	3-	4-	5-
Anos das visitas feitas pela associação/cooperativa					
Anos das visitas feitas pelos importadores					

37. A cada negociação de venda de suco de laranja são fixados contratos ou acordos verbais com os importadores?

38. São assinadas cartas de intenção entre uma safra e outra?

39. Esses contratos ou acordos se renovam automaticamente ou são renegociados a cada remessa/safra?

40. O que é fixado nesses acordos/contratos (preço, quantidade, qualidade, prêmio, prazo de entrega ...)?

41. Existe uma relação diferente (mais direta) com alguns dos importadores do comércio justo? Com quais importadores? O que existe de diferença (amizade, confiança, troca de informação, outros projetos ...)?

42. Já teve problema com alguns dos importadores do comércio justo? Quais? Como eles foram resolvidos?

43. Já teve problemas com as indústrias de processamento e/ou importadores? Quais? Como foram resolvidos?

44. O preço pago pelos importadores, sempre seguiu o mínimo indicado pela FLO e aumentou quando o preço no mercado internacional aumentou?

45. Algum dos importadores pagou um preço diferenciado? Qual importador? Quando? Por que?

46. O que já foi realizado com o prêmio do comércio justo?

47. Existia um conhecimento prévio com relação aos importadores com os quais as transações foram realizadas entre os anos de 2005 e 2008?

48. Qual é o nível do sentimento de confiança existente com cada um dos seus importadores?

Importadores	Alto	Médio	Baixo	Nenhum
1-				
2-				
3-				
4-				
5-				

49. Esse confiança foi alterado com o passar do tempo? Por que?

50. Como podem ser avaliados os comportamentos dos diferentes importadores atuantes no comércio justo?

51. Existem incertezas com relação ao comércio justo? Quais?

52. Existem incertezas com relação aos importadores do comércio justo? Quais?

53. Quais são as incertezas observadas com relação a produção das laranjas, dos sucos e das exportações? Essas incertezas são baixas, médias ou altas?

54. A cooperativa/associação concorre com outros grupos de citricultores no comércio justo (Acipar, Apaco, Cealnor, Coogrosol, Ecocitrus)? Realiza ou já realizou parcerias ou projetos com eles?

55. Como a associação/cooperativa decide qual é quantidade de suco de laranja a ser destinada ao comércio justo e aos demais mercados? Os produtores participam desta decisão?

56. Existe uma concorrência entre os outros mercados de atuação para as laranjas e o comércio justo?

57. Quando a associação/cooperativa tem um problema produtiva, logístico ou financeiro os importadores são informados? Eles auxiliam na superação dessas dificuldades?

58. A cooperativa/associação consegue trocar informações facilmente com os importadores? Que informações são trocadas? Quais informações deveriam ser trocas e não são?

59. Assinale as organizações internacionais do comércio justo e nacional (Brasil) que a associação/cooperativa conhece, já ouviu falar e aquelas com as quais se sente mais próximo.

Organizações do comércio justo	FLO	IFAT	EFTA	NEWS	FACES do Brasil
Conhece					
Ouviu falar					
Se sente + próximo					

60. Qual o nível de confiança que você tem nessas organizações?

Organizações	Alto	Médio	Baixo	Nenhum
FLO				
IFAT				
EFTA				
NEWS!				
FACES do Brasil				

61. Qual é o nível médio de confiança que os produtores associados/cooperados tem de que o comércio justo é uma boa alternativa de comércio e que trás benefício para a associação/cooperativa e para eles?

alto                       médio                       baixo                       nenhum

62. Quais foram as principais mudanças ocorridas na associação/cooperativa após a inserção no comércio justo?

63. A associação/cooperativa pretende aumentar, manter, diminuir ou encerrar suas vendas no comércio justo? Por que?

64. Indique os 3 principais vantagens do comércio justo.

65. Indique os 3 principais desvantagens do comércio justo.

## APÊNDICE B – Questionário aplicado as empresas importadoras

Nom de l'organisation **Name of the organisation** *Nome da organização:*

Année de création **Year of formation** *Ano da criação:*

Forme juridique **Legal standing/form** *Estatuto jurídico:*

Adresse **Address** *Endereço:*

Ville **Town/City** *Cidade:*

Contact-Nom **Contact Name** *Contato:*

Fonction **Function/Position** *Função:*

Téléphone **Telephone** *Telefone:*

Fax:

E-mail:

1. En quelle l'année avez-vous démarré les activités liées aux commerce équitable? Pour quelles raisons ? **In what year did you start your fair trade activities? For what reasons?** *Em qual ano foram iniciadas as atividades ligadas ao comércio justo? Por quais razões?*
2. Etes-vous certifié et/ou licencié par FLO ? Depuis quand ? **Are you certified by the FLO? When?** *A empresa/organização é certificada e/ou licenciada pela FLO? A partir de quando?*
3. Pour quoi avez-vous intégré cette filière (FLO)? **Why did you choose to integrate yourselves in FLO?** *Por qual motive você decidiu de integrar a cadeia certificada FLO?*
4. Quelle est la gamme de produit vendu dans le commerce équitable ? **What is the range of products sold in fair trade?** *Qual é a gama de produtos vendidos no comércio justo?*
5. Quels sont les produits certifiés et/ou licencié par FLO ? **What products are certified by FLO?** *Quais são os produtos certificados e/ou licenciados pela FLO?*
6. De quels pays importez-vous le jus d'orange du commerce équitable ? Quelle est le pourcentage acheté dans chaque pays? **What countries do you import fair trade orange juice from? What is the percentage bought from each country?** *De quais países são importados o suco de laranja do comércio justo? Quais são as porcentagem compradas de cada país?*  
( ) Brésil/ **Brazil** *Brasil* : \_\_\_\_\_% ( ) Cuba : \_\_\_\_\_%  
( ) Autre/ **Other** *Outros*: \_\_\_\_\_ %

7. Entre les années de 2005 et 2008 de quelles organisations de producteurs brésiliens avez-vous importé le jus d'orange ? **Between 2005 and 2008, what Brazilian producer organizations did you import orange juice from?** *Entre os anos de 2005 e 2008 de quais organizações de citricultores importou o suco de laranja?*
8. Sur quels critères avez-vous sélectionné ses organisations de producteurs brésiliens du jus d'orange ? **On what criteria did you select these Brazilian orange juice companies?** *A seleção das organizações de citricultores é baseada em quais critérios?*
9. Entre les années de 2005 et 2008, comment avez-vous fait l'importation du jus d'orange brésilien ? (directement, importateur : \_\_\_\_\_ etc) ? **Between 2005 and 2008, how did you import Brazilian orange juice? (directly, import company: \_\_\_\_\_ etc.)** *Entre os anos de 2005 e 2008 como foram realizadas as importações de suco de laranja brasileiro? (diretamente, importador: \_\_\_\_\_ etc)?*
10. Quelle est l'année du premier et du dernier achat du jus d'orange brésilien? Quelle sorte de jus d'orange avez-vous importée ? Qui est l'exportateur ? **What is the year of your first and last purchase of Brazilian orange juice? What sort of orange juice did you import? Who was the exporter?** *Qual é o ano da primeira e da última compra de suco de laranja brasileiro? Quais tipos de suco foram importadores? Quem são os exportadores?*

Organisation de producteurs brésiliens <b>Brazilian orange-juice-producer organizations</b> <i>Organização de citricultores brasileiros</i>	L'année du premier achat <b>Year of initial purchase</b> <i>Ano do início das compras</i>	L'année du dernier achat <b>Year of final purchase</b> <i>Ano do final das compras</i>	Sorte du jus d'orange : (voir légende) <b>Type of orange juice (see legend)</b> <i>Tipos de sucos de laranja (ver legenda)</i>	Agent exportateur <b>Exporter agency</b> <i>Agente exportador</i> (1) organisation de producteur <b>producer organisation</b> <i>organização de produtores</i> (2) exportateur: (indiquer le nom) <b>exporter : (to indicate the name)</b> <i>exportador: (indicar o nome)</i>
ACIPAR				
CEALNOR				
COAGROSOL				
ECOCITRUS				

- Legende : (1) jus d'orange concentré **frozen concentrated orange juice (FCOJ)** *suco de laranja concentrado*  
 (2) jus d'orange concentré biologique **organic frozen concentrated orange juice** *suco de laranja concentrado orgânico*  
 (3) jus d'orange pur **not-from-concentrate (NFC)** *suco de laranja não concentrado*  
 (4) jus d'orange pur biologique **organanic not-from-concentrate** *suco de laranja não concentrado orgânico*  
 (5) autre **other** *outros*: \_\_\_\_\_

11. Comment se sont déroulés les premiers contacts avec les organisations de producteurs brésiliens du jus d'orange? (visite au Brésil, salon international ...). **How did your first contact with the Brazilian orange juice producer organizations take place? (a visit to Brazil, international trade show...)** *Como ocorreram os primeiros contatos com as organizações de citricultores brasileiros? (visita ao Brasil, salão internacional ...)*

Organisations de producteurs <b>Producer organisation</b> <i>Organização de citricultores</i>	Premier contact <b>First contact</b> <i>Primeiro contato</i>
ACIPAR	
CEALNOR	
COAGROSOL	
ECOCITRUS	

12. Quelles sont les organisations brésiliennes e/ou étrangères qui ont aidées a établir la relation ? **What Brazilian and/or foreign organisations helped to establish relations/contact?** *Quais são as organizações brasileiras ou estrangeiras que ajudaram a estabelecer esta relação?*

Organisations de producteurs <b>Producer organisation</b> <i>Organização de citricultores</i>	Nom <b>Name</b> <i>Nome</i>
ACIPAR	
CEALNOR	
COAGROSOL	
ECOCITRUS	

13. Quelles sont les ressources/aides (financement, équipement, ressources humaines, ressources administratifs etc) offerts aux organisations de producteur brésiliens du jus d'orange? En quelle année et avec quel but ? **What resources/help (financing, equipment, human resources, resources administrative etc) is made available to Brazilian orange juice producer organisations? In what year where these resources made available and for what purposes?** *Quais são os recursos/ajudas (financiamento, equipamento, recursos humanos, recursos administrativos etc) oferecidos as organizações de citricultores brasileiros? Em qual ano e com qual objetivo?*

Organisations de producteurs <b>Producer organisation</b> <i>Organização de citricultores</i>	Ressources <b>Resources</b> <i>Recursos</i>	L'année (s) <b>Year</b> <i>Ano</i>	But <b>Purpose</b> <i>Objetivo</i>
ACIPAR			

CEALNOR			
COAGROSOL			
ECOCITRUS			

14. Quelles sont les organisations des producteurs brésiliens du jus d'orange qui vous avez visité ? Dans quelle l'année ? Pour quel motif ? **What Brazilian orange-juice-producer organizations did you visit? In what year? For what reason?** *Quais são as organizações de citricultores que já foram visitadas ? Em que ano? Por qual motivo?*
15. Quelles sont les organisations des producteurs brésiliens du jus d'orange qui sont venu vous rendre visite? Dans quelle l'année et pour quel motif ? Avez-vous financé ce voyage ? **What orange-juice-producer organizations came to visit you? In what year and for what reason? Did you fund this trip?** *Quais organizações de citricultores vieram realizar uma visita? Em que ano e por qual motivo? A empresa financiou a viagem?*
16. Parmi les organisations de producteurs brésiliens du jus d'orange avec qui vous travaillez, il y a une relation spéciale/différente avec une entre elles ? Quel ? Pour quoi ? **Amongst the orange-juice-producer organizations that you work with, have you a special relationship with one in particular? Which one? Why?** *Entre as organizações de citricultores brasileiros com as quais trabalha, existe uma relação especial/diferente com uma delas? Qual? Por qual motivo?*
17. Quelles sont les fréquences moyennes d'échange d'informations, de négociation et de réception du jus d'orange de chaque organisation de producteurs brésiliens du jus d'orange ? **What is the average frequency of information exchanges, of negotiations and of orange juice delivery from each orange-juice-producer organization?** *Qual é a frequência média das trocas de informação, de negociação e de recepção de suco de laranja de cada organização de citricultores brasileiro?*

Organisations de producteurs <b>Producer organisation</b> <i>Organização de citricultores</i>	Fréquence d'échange d'informations <b>Frequency of information exchange</b> <i>Frequência das trocas de informações</i>	Fréquence de négociation: <b>Frequency of negotiation</b> <i>Frequência das negociações</i>	Fréquence de réception du jus d'orange <b>Frequency of orange juice delivery</b> <i>Frequência dos envios de suco de laranja</i>
ACIPAR			
CEALNOR			
COAGROSOL			
ECOCITRUS			

18. Quelles sont les informations échangées ? **What information is exchanged ?** *Quais são as informações trocadas?*
19. Est-ce qu'il y a des intermédiaires dans l'échange d'informations (exportateurs, organisations de représentation etc) ?  
**Are there intermediaries/middle men in the information exchange? (exporters, representative organizations)?** *Existem intermediário na troca de informações (exportadores, organizações de representação etc)?*
20. Etes-vous informé quand les producteurs ont des problèmes productifs, logistiques ou financiers ?  
**Are you informed when the producers have production, logistical or financial problems?** *A empresa é informada quando os produtos apresentam problemas produtivos, logísticos ou financeiros ?*
21. Comment réagissez-vous?  
**How do you react to these problems?** *Como a empresa reagi a estes problemas?*
22. Est-ce que les organisations de producteurs brésiliens du jus d'orange sont informées sur vous besoin : quantité, qualité etc ?  
**Are the Brazilian orange-juice-producer organizations informed of your needs: quantity, quality etc?** *As organizações de citricultores são informadas sobre suas necessidades: quantidade, qualidade etc?*
23. Comment évaluez-vous la qualité et la fiabilité des informations échangées avec les organisations de producteurs brésiliens du jus d'orange?  
**How would you evaluate the quality and the reliability of the information exchanged between you and the orange-juice-producer organizations?** *Como é avaliada a qualidade e confiabilidade das informações trocadas com as organizações de citricultores brasileiros?*
24. Avez-vous fixé de contrat avec les organisations de producteur brésilien du jus d'orange? Si oui, quelles sont les éléments le plus importants établis? Quel est la durée du contrat ?  
**Have you fixed contracts with the orange-juice-producer organizations? If yes, what are the most important elements established in the contracts? What is the term of the contract?** *São fixados contrato com as organizações de citricultores brasileiros? Se sim, quais são os elementos mais importantes estabelecidos? Qual é a duração dos contratos?*

25. Faites-vous un contrôle/prévision de la récolte attendue par les organisations de producteurs brésiliens du jus d'orange ? Si oui, comment ?  
**Do you make forecasts of the harvest expected by the orange-juice-producer organizations? If so, how did you do so?** *São feitos controles e/ou previsões de colheita de laranja das organizações de citricultores brasileiros? Se sim, como são feitos?*
26. Avez-vous établie des lettres d'intention d'achat entre une récolte et l'autre? Si oui, avec quelle organisation de producteurs brésiliens du jus d'orange ? Quand ? **Have you written letters of intent to purchase between one harvest and another? If yes, to which orange-juice-producer organizations? When?** *São estabelecidas cartas de intenção de compra entre um safra e outra? Se sim, com quais organizações de citricultores brasileiros foi assinado? Quando?*
27. Avez-vous un système de contrôle appliqué aux organisations de producteurs brésiliens du jus d'orange, différent de celui développé par FLO ? Comment il marche ? Quel sont ses objectifs ? **Have you established a control system applicable to the orange-juice-producer organizations, which is different to that developed by the FLO? How does it work? What are the objectives?** *A empresa aplica um sistema de controle das organizações de citricultores diferente daquela desenvolvida pela FLO ? Como ela funciona? Quais são seus objetivos?*
28. Entre les années de 2005 e 2008, quelle est l'historique d'importation du jus d'orange brésilien ? Indiquez le type du jus en fonction de la légende. **Between the years 1998 and 2008, what is the import of Brazilian orange juice invoice history? Indicate the type of juice according to the legend.** *Entre os anos de 2005 e 2008, qual é o histórico de importação de suco de laranja brasileiro?*

Organisations de producteurs <b>Producer organisation</b> <i>Organização de citricultores</i>	2005	2006	2007	2008
ACIPAR				
CEALNOR				
COAGROSOL				
ECOCITRUS				

- Légende : (1) jus d'orange concentré **frozen concentrated orange juice (FCOJ)** *suco de laranja concentrado*  
 (2) jus d'orange concentré biologique **organic frozen concentrated orange juice** *suco de laranja concentrado orgânico*  
 (3) jus d'orange pur **not-from-concentrate (NFC)** *suco de laranja não concentrado*  
 (4) jus d'orange pur biologique **organanic not-from-concentrate** *suco de laranja não concentrado orgânico*  
 (5) autre **other** *outros*: \_\_\_\_\_

29. Quel est le parcours logistique du jus d'orange entre le Brésil et votre pays ? **What is the logistical journey of the orange juice between Brazil and your country?** *Qual é o percurso logístico do suco de laranja entre o Brasil e o seu país?*
30. Avez-vous offerts un prix supérieur a celui établie par la FLO ? Si oui, a quelle organisation de producteurs brésiliens de jus d'orange ? Pour quel motif ? Pendant quelle période ? **Have you ever offered a price above that established by the FLO? If so, to what orange-juice-producer organizations? For what purpose? During what period?** *A empresa oferece um preço superior aquele estabelecido pela FLO? Se sim, para qual organização de citricultores brasileiro? Por qual motivo? Durante qual período?*
31. S'il y a des organisations de producteurs brésiliens du jus d'orange avec qui vous ne travaillez plus, pouvez-vous expliquer les motifs de la rupture ? **If there are any orange-juice-producer organizations with whom you no longer work, could you explain the reasons for having terminated business relations with this organization?** *Se existem organizações de citricultores brasileiros com as quais você não trabalha mais, seria possível de explicar os motivos desta ruptura?*
32. Vous-êtes déjà arrive de ne pas avoir la quantité de jus d'orange estimé parce que les organisations de producteurs brésiliens du jus d'orange, avec qui vous travaillez, on a décidées de le vendre dans le commerce national (Brésil) ou international conventionnel ? **Has the situation ever occurred where you haven't received the anticipated quantity of orange juice because the Brazilian orange-juice-producer organizations with whom you work decided to sell the juice to the Brazilian market or via the conventional international market?** *Já ocorreu o fato de não ter a quantidade de suco de laranja estimado porque as organizações de citricultores brasileiros decidiram de vender o suco no comércio nacional (Brasil) ou internacional convencional?*
33. Comment réagissez-vous a ça ? **How do you react to this type of situation?** *Qual foi sua reação a este fato?*
34. Avez-vous une marque propre? Quel ? **Have you got your own brand? Which?** *A empresa possui uma marca própria?*
35. Quels produits sont fabriqués avec le jus d'orange brésilien? **What products are made using the Brazilian orange juice?** *Quais produtos são fabricados com o suco de laranja brasileiro?*

36. Avez-vous une certification biologique pour le jus d'orange du commerce équitable ? Laquelle? Depuis quand ? **Have you got organic certification for the fair trade orange juice? Which? Since when?** *A empresa possui uma certificação orgânica para o suco de laranja do comércio justo? Qual? A partir de quando?*
37. Avez-vous aidé les organisations de producteurs brésiliens du jus d'orange à faire la certification biologique ? Si oui, comment ? **Have you helped the Brazilian orange-juice-producer organizations to attain organic certification? If so, how did you do so?** *A empresa auxiliou as organizações de citricultores brasileiros a realizar a certificação orgânica? Se sim, de que maneira?*
38. Avez-vous des magasins spécialisés dans la distribution des produits du commerce équitable ? Si oui, combien ? Depuis quand ? Comment ils s'appellent ? **Have you got shops that are specialized in the distribution of fair trade products? If so, how many? Since when? What are they called ?** *A empresa possui lojas especializadas na distribuição de produtos do comércio justo? Se sim, quantas? A quanto tempo? Como elas se chamam ?*
39. Dans quels marchés les produits fabriqués avec le jus d'orange brésilien sont vendus ? **In what markets are the products made from the Brazilian orange juice sold in?** *Em quais mercados os produtos fabricados com o suco de laranja brasileiro são vendidos?*  
 national / **national**       internationale / **international**: \_\_\_\_\_
40. Quelles sont les circuits de distribution pour les produits fabriqués avec le jus d'orange brésilien et le niveau d'importance de chaque un (1- le plus important) ? **What are the distribution channels for the products made from the Brazilian orange juice and the level of importance of each one (1 being the most important)?** *Quais são os canais de distribuição para os produtos fabricados com o suco de laranja brasileiros e o nível de importância de cada um (1- o mais importante)?*  
 magasins spécialisés dans le commerce équitable **worldshops** *lojas especializadas*: \_\_\_\_\_%  
 grande moyenne distribution **super/hypermarket** *super/hipermercados*: \_\_\_\_\_%  
 magasins biologiques **organic shops** *lojas de produtos orgânicos*: \_\_\_\_\_%  
 VPC et internet **mail order and interne** *venda por catálogo e internet* \_\_\_\_\_%  
 gouvernement **government** *governo*: \_\_\_\_\_%

( ) autre **other** *outros*: \_\_\_\_\_ %

41. Quelles sont vos principaux clients dans la grande et moyenne distribution (3 principaux) ? **Who are your main clients regarding supermarket distribution (3 principal)?** *Quais são os principais clientes na média e grande distribuição (3 principais)?*
42. Entre les années de 2005 (ou début de la vende du jus d’orange équitable) et 2008, comment la consommation/vente de jus d’orange du commerce équitable a évolué (stable, croissance, déclin etc) ? **Between the years 2005 (or the beginning of the sale of fair trade orange juice) and 2008, how has the consumption/sale of fair trade orange juice evolved (static, rising, falling etc.)?** *Entre os anos de 2005 (ou início da venda do suco de laranja do comércio justo) e 2008, como o consumo/venda de suco de laranja do comércio justo evoluiu (estável, crescente ; declínio etc) ?*
43. Avez-vous des informations sur les organizations de producteurs du jus d’orange au Brésil avant de demarrer les transactions? **Have you got some informations about the Brazilian orange-juice-producer organizations before starting the transactions?** *Você conhecia as organizações de citricultores brasileiros antes de iniciar as transações?*
44. Quel niveau de confiance avez-vous envers les organisations de producteurs du jus d’orange au Brésil ? **What level of trust or confidence do you have in the Brazilian orange-juice-producer organizations?** *Qual nível de confiança a empresa tem com relação as organizações de citricultores brasileiros?*

Organisations de producteurs <b>Producer organisation</b> <i>Organização de citricultores</i>	Bon <b>High</b> <i>Alto</i>	Moyen <b>Average</b> <i>Médio</i>	Faible <b>Little</b> <i>Fraco</i>	Nul <b>None</b> <i>Zero</i>
ACIPAR				
CEALNOR				
COAGROSOL				
ECOCITRUS				

45. Le comportement des organisations de producteurs du jus d’orange au Brésil est-il similaire au votre? Est-il adapté au demarche du commerce équitable ? **Have you a similar behavior as the Brazilian orange-juice-producer organizations? Is it adapted to the step of the fair trade?** *O seu comportamento é visto como similar ao das organizações de citricultores brasileiros? Ele é adaptado ao funcionamento do comércio justo?*

46. Le niveau de confiance a-t-il changé entre 2005 et 2008 ? Pour quoi ? **Has your confidence/trust in these organizations changed between 2005 and 2008? Why?** *O nível de confiança foi alterado entre os anos de 2005 e 2008 ? Por que?*
47. Quel niveau de confiance avez-vous envers les organisations internationales du commerce équitable? **What level of confidence/trust do you have in international fair trade organizations/groups?** *Qual é o nível de confiança nas organizações internacionaiss do comércio justo ?*

Organisations <b>Organizations</b> <i>Organizações</i>	Bon <b>High</b> <i>Alto</i>	Moyen <b>Average</b> <i>Médio</i>	Faible <b>Little</b> <i>Fraco</i>	Nul <b>None</b> <i>Zero</i>
FLO				
IFAT				
EFTA				
NEWS!				

48. Le niveau de confiance a-t-il changé au fil du temps ? Pour quoi ? **Has your level of confidence/trust in these groups changed over time? Why?** *O nível de confiança foi alterado com o passar do tempo ? Por que?*
49. Dans votre pays quelles sont les organisations de représentation du commerce équitable ? **In your country, what are representative organizations of fair trade?** *No seu país quais são as organizações de representação do comércio justo ?*
50. Etes-vous membre de ses organisations de représentation ? Si oui, desquelles ? Depuis quand ? Quelle votre niveau de confiance dans cette organisation ? **Are you a member of representative groups/organizations? If so, which ones? Since when? What is your level of confidence/trust in these groups/organizations?** *Você é membro dessas organizações? Se sim, quais? A quanto tempo ? Qual é o seu nível de confiança nessas organizações?*
51. Dans votre pays, le commerce équitable est reconnu par le gouvernement/loi ? Si non, est-ce que il y a des projets en discussions pour régler le commerce équitable e/ou les acteurs nationaux du commerce équitable ? **In your country, is fair trade recognized by the government/law? If not, are any projects currently underway to regulate fair trade and/or the national movers/stakeholders in fair trade?** *No seu país, o comércio justo é reconhecido pelo governo/lei ? Se não, existem projetos em discussão para regulamentar o comércio justo e/ou os atores nacionais do comércio justo?*

52. Signalez l'intensité et la fréquence que les événements suivants arrivent. **Please mark the intensity and the frequency of the following events.** *Assinale a intensidade e a frequência da ocorrência dos eventos a seguir.*

Événements <b>Events</b> <i>Eventos</i>	Fréquence <b>Frequency</b> <i>Frequência</i>			Intensité <b>Intensity</b> <i>Intensidade</i>		
	1	2	3	1	2	3
Changement dans les règles du commerce équitable <b>Changes in the rules of fair trade</b> <i>Mudanças nas regras do comércio justo</i>						
Changement de prix du jus d'orange <b>Changes in the price of orange juice</b> <i>Mudanças nos preços do suco de laranja</i>						
Changement du prime du jus d'orange <b>Changes in the premium for orange juice</b> <i>Mudanças no prêmio do suco de laranja</i>						
Changement dans le comportement du consommateur de jus d'orange du commerce équitable <b>Changes in the behavior of the fair trade orange juice consumer</b> <i>Mudanças no comportamento dos consumidores de suco de laranja do comércio justo</i>						
Création de politiques publiques pour réguler le commerce équitable <b>Creation of public policies to regulate fair trade</b> <i>Criação de políticas públicas para regulamentar o comércio justo</i>						
Changement des critères du commerce équitable <b>Changes of the criteria for fair trade</b> <i>Mudanças nos critérios do comércio justo</i>						
Changement du système de certification <b>Changes to the certification system</b> <i>Mudanças no sistema de certificação</i>						

Légende **Legend** *Legenda*: fréquence **frequency** *frequência*: 1 – toujours **always** *sempre* 2 – de temps en temps **from time to time** *de tempos em tempos* 3 – jamais **never** *nunca*

Intensité **intensity** *intensidade*: 1 – fort **strong** *forte* 2 – moyenne **average** *média* 3 – faible **weak** *fraca*

53. Est-ce que il y a des incertitudes par rapport le commerce équitable ? **Are there any uncertainties/doubts in regards to fair trade?** *Existem incertezas com relação ao comércio justo?*
54. Est-ce que il y a des incertitudes par rapport les organisations de producteurs brésiliens du jus d'orange avec qui vous travaillez? Si oui, que faites-vous pour réduire ses incertitudes ? **Are there any uncertainties/doubts in regards to the Brazilian orange-juice-producer organizations that you work with? If yes, what are you doing to reduce these uncertainties/doubts?** *Existem incertezas com relação as organizações de citricultores brasileiros com as quais trabalha? Se sim, o é feito para reduzir estas incertezas?*
55. Qu'est-ce que vous faites pour augmenter et améliorer la coordination des transactions et des relations avec les organisations de producteurs brésiliens du jus d'orange ? **What are you doing to increase and improve the coordination of the transactions and your business relationship with the Brazilian orange-juice-producer organizations?** *O que a empresa faz para aumentar e melhorar a coordenação das transações e das relações com as organizações de citricultores brasileiros?*

56. Vous envisagez d'augmenter, de maintenir, de réduire ou d'arrêter l'achat de jus d'orange brésilien? **Do you plan to increase, maintain, reduce or stop the purchase of Brazilian orange juice?** *A empresa deseja aumentar, manter, reduzir ou parar a compra de suco de laranja brasileiro?*
57. Quelles sont les perspectives futures pour les relations avec les organisations de producteurs brésiliens du jus d'orange? **What are the future prospects for relations between you and the Brazilian orange-juice-producer organizations?** *Quais são as perspectivas futuras para as relações com as organizações de citricultores brasileiros?*

## APÊNDICE C – Questionário aplicado as indústrias exportadoras

Empresa:

Data :

Endereço:

Entrevistado:

Cargo:

1. Quais são os serviços prestados pela indústria as organizações de citricultores inseridas no comércio justo (processamento do suco de laranja, exportação, assistência técnica, logística etc)?
2. Como os diferentes serviços prestados pela indústria as organizações de citricultores inseridas no comércio justo poderiam ser detalhados/descritos?
3. A partir de que ano a indústria começou a prestar esses serviços no comércio justo?
4. Como foi iniciada essa relação, com auxílio da FLO, de um importador, de organização governamentais etc?
5. Para prestar tais serviços quais foram os investimentos realizados pela indústria, dadas as especificidades do comércio justo (contratação de funcionários/técnicos, mudanças no processo produtivo, administrativos, logísticos, estrutura física, equipamentos etc)?
6. A indústria deve pagar taxas anuais para se manter cadastrado como *trader* no comércio justo? Se sim, quem arca com o pagamento, a indústria ou as organizações de citricultores? Qual é o valor anual?
7. A indústria representa um ponto intermediário entre os importadores e a organização de produtores. Que tipo de informações são trocadas entre a indústria e a organização de produtores? Com que frequência média? Essas frequências mudam de um produtor a outro?
8. Que tipos de informações são trocadas entre a indústria e os importadores? Com que frequência média? Essas frequências mudam de um importador a outro?
9. Como você avalia a qualidade da troca de informações com os produtores (excelente, boa, regular, ruim)?
10. Como você avalia a qualidade da troca de informações com os importadores (excelente, boa, regular, ruim)?
11. Os produtores fornecem uma previsão de safra?
12. Os importadores fornecem uma previsão de compra?

13. Cartas de intenção de compra são assinadas com os produtores antes do início de cada safra?
14. Cartas de intenção de compra são assinadas com os importadores antes do início de cada safra?
15. Como ocorre a compra das laranjas dos produtores para o comércio justo? Quantas vezes ao ano? São assinados contratos ou acordos? Se sim, quando e quais fatores/critérios são fixados?
16. Esses acordos e contratos são removados automaticamente?
17. Como a compra de laranjas convencionais é diferenciada das laranjas para o comércio justo?
18. Como os serviços prestados a ORGANIZAÇÃO DE CITRICULTORES são faturados (desconta-se do preço de venda os serviços prestados)? Os pagamentos são mensais, anuais, por remessa/embarque?
19. Do ano de 2005 ao ano de 2008 quais foram os importadores de suco de laranja do comércio justo/ano?(esta informação é muito importante para a análise das relações, caso não possa identificar o nome do importador, favor atribuir um número ou letra a cada um deles)

Anos	Importadores
2005	
2006	
2007	
2008	

20. Todos os importadores são europeus? Se não, identificar a nacionalidade daqueles que não são europeus.

21. Quais são as quantidades de suco de laranja importador por cada um deles?

Anos	Importadores								
	1/A	2/B	3/C	4/D	5/E	6/F	7/G	8/H	9/I
2005									
2006									
2007									
2008									

22. Quantas remessas/embarques/envios foram feitas por ano para cada importador?

Anos	Importadores								
	1/A	2/B	3/C	4/D	5/E	6/F	7/G	8/H	9/I
2005									
2006									
2007									
2008									

23. As negociações com os importadores são anuais, por safra, a cada remessa?

24. São estabelecidos contratos ou acordos com os importadores? Se sim, quando e quais fatores/critérios são fixados?

25. Esses acordos e contratos são removados automaticamente?
26. A indústria já foi visitada pelos importadores? Se sim, por quais? Quando? O que eles verificam?
27. A indústria já visitou os importadores? Se sim, quais? Quando? Com quais objetivos?
28. A indústria oferece algum recurso aos produtores (técnicos, pré-financiamento etc)?
29. Os importadores oferecem algum recurso aos produtores por intermédio da indústria (técnicos, pré-financiamento etc)?
30. Algum importador faz controles ou vistorias suplementares as realizadas pelas FLO?
31. Qual é o nível de confiança em cada importador?

Nível	Importadores								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ps: assinalar alto, médio ou baixo

32. Esta confiança foi alterada com o tempo? Com quais? Em que sentido?
33. O que tem sido feito para melhorar as relações com os produtores?
34. O que tem sido feito para melhorar as relações com os importadores?
35. As relações de compra e venda de suco de laranja no comércio justo diferem daquelas realizadas no mercado convencional? Como?