

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

**MUDANÇAS NAS RELAÇÕES CONTRATUAIS NA CITRICULTURA: UM
ESTUDO DE CASO.**

Guilherme Sandoval de Araújo

SÃO CARLOS 2006

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

**MUDANÇAS NAS RELAÇÕES CONTRATUAIS NA CITRICULTURA: UM
ESTUDO DE CASO.**

Guilherme Sandoval de Araújo

**Dissertação de Mestrado
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 Mestre
em Engenharia de Produção.
Orientador: Prof. Dr. Hildo
Meirelles de Souza Filho**

**São Carlos
2006**

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

A663mr

Araújo, Guilherme Sandoval de.

Mudanças nas relações contratuais na citricultura: um estudo de caso / Guilherme Sandoval de Araújo. -- São Carlos : UFSCar, 2007.
202 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2006.

1. Economia agrícola. 2. Frutas cítricas - cultivo. 3. Contratos. 4. Organização industrial. 5. Nova economia institucional. 6. Ambiente institucional. I. Título.

CDD: 338.1 (20^a)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)
Email : ppgep@dep.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Guilherme Sandoval de Araújo

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 20/11/2006 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Hildo Meireles de Souza Filho
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Antônio Márcio Buainain
UNICAMP

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Coordenador do PPGE

AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar, pois, sem Ele nada teria sido possível.

Ao professor Dr. Hildo Meirelles Souza Filho pela orientação, compreensão, paciência e amizade.

À minha namorada Flaviane pela força e incentivo nas horas mais difíceis.

Aos meus familiares Hilton e Luciana, Rodrigo e Solange, e aos meus sobrinhos Raphael, Gabriela e Felipe pelo apoio.

A todos os funcionários e amigos do departamento de Engenharia de Produção, Carla, Raquel e Leandro, que de várias formas me ajudaram durante o curso de mestrado.

Aos professores Batalha, Andréa, José Flávio, Moacir, Luiz Fernando e Alessandra pela amizade.

Aos amigos Brunão, Maurício, Rani, Kaká, Murilo, Dú, Balta (eternos integrantes da república K Zona), Thaís, Rúbia, Zuin, Éderson, Márcia, Gisele, Luciano e André que de alguma forma proporcionaram momentos de descontração nesta etapa da minha vida.

Aos meus sogros Euclides e Maria Helena que me ajudaram nos momentos em que estive em São Carlos.

Aos citricultores Luciano Della Nina e Mauro Sandoval pela grande colaboração por meio de informações sobre o setor citrícola tornando possível a realização da pesquisa.

Ao presidente da Associtrus, Flávio de Carvalho Pinto Viegas, pelo respeito e colaboração à dissertação.

Todos aqueles que de alguma forma, direta ou indiretamente, contribuíram para esta dissertação.

DEDICATÓRIA

Faço um agradecimento especial aos meus pais, **Hilton** e **Maria Thereza** que me ensinaram que respeito, honestidade, caráter e educação são tesouros incomparáveis ao ser humano. Deixo meu muito obrigado pelo apoio e compreensão.

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre a evolução dos contratos como instrumento de comercialização entre citricultores e a indústria processadora. O objetivo é analisar as mudanças contratuais mais notórias de 1978 a 2004, e determinar as influências do ambiente institucional. Identificam-se três fases distintas dentro do setor citrícola, sendo todas elas relacionadas com a forma de comercialização da laranja: contratos a preço fixo, contratos padrão e contratos pós-contratos padrão. Várias mudanças foram identificadas, algumas mais relevantes que outras. As maiores influências do ambiente institucional encontram-se na transição do contrato padrão para o contrato pós-contrato padrão. Nesta pesquisa as variáveis específicas são usadas como forma de análise para referenciar cláusulas contratuais. Essas variáveis empregadas são analisadas sob o grau de influência da especificidade dos ativos, sendo eles, físico, dedicados, locacional, temporal e humano. Neste contexto, o trabalho aponta as principais mudanças nas variáveis e suas respectivas causas, seja sob o ponto de vista do ambiente institucional e/ou estratégico das indústrias. Entre as mudanças mais significativas, podemos destacar a responsabilidade de colheita e transporte de frutas, os padrões de qualidade exigidos pela indústria processadora, relação contratual estendida (duas ou mais safras) e políticas de preços e pagamentos.

Palavras chave: citricultura, contratos, organização industrial, gestão de cadeia de suprimentos, nova economia institucional e ambiente institucional.

ABSTRACT

This paper describes a study on the evolution of contracts used in transactions between orange producers and the processing industry. Its goal is to analyze changes in contracts signed from 1978 to 2004, and to establish the influence of the institutional environment. Three distinct types of contract were identified in the citric network, all of them related to the orange market: fixed price contracts, standard contracts and post-standard-contract contracts. Many changes occurred in this period, the most important of which were associated with the tendency of moving from standard contracts to post-standard-contract contracts. In this research, an analysis was made of specific variables in contractual clauses, and how these parameters depended on the company assets, including building infra-structures, dedicated assets and human resources. In this context, the paper indicates the main changes in the variables and in its causes, according to the institutional and/or strategic environment of the industries. Among those changes, it is possible to emphasize the harvest responsibility and fruit transportation, quality standards required by the processing industry, extended contractual relationships (two harvests or more), price and payment policy.

Key words: citriculture, contracts, industrial organization, supply chain management, new economic institutional and institutional environment.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 HISTÓRICO E IMPORTÂNCIA DA CITRICULTURA NO BRASIL	12
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO.....	20
1.4 HIPÓTESES	21
1.5 METODOLOGIA.....	23
1.5.1 Método para análise dos contratos entre citricultor e agroindústria processadora	26
1.5.2 Estrutura da dissertação	28
2 REFERENCIAIS TEÓRICOS E SUA APLICAÇÃO NA ANÁLISE DO SAG CITRÍCOLA	31
2.1 SISTEMA AGROINDUSTRIAL – SAG.....	32
2.2 ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL NA CITRICULTURA PAULISTA	37
2.2.1 Estrutura de Mercado	42
2.2.1.1 Compradores e vendedores.....	43
2.2.1.1.1 Citricultores	43
2.2.1.1.2 <i>Pools</i>	45
2.2.1.1.3 Indústrias de processamento de suco de laranja: um segmento concentrado	48
2.2.2 Barreiras à entrada e à saída	53
2.2.2.1 Economias de Escala	55
2.2.3 Estratégias das empresas processadoras.....	56
2.2.3.1 Formação de estoques de suco de laranja concentrado e congelado	56
2.2.3.2 Monitoramento junto ao produtor.....	57
2.2.3.3 Integração vertical	58

2.3 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (SCM).....	60
2.3.1 Estrutura da Cadeia de Suprimentos.....	64
2.3.2 Tipos de ligações entre membros da Cadeia de Suprimentos	67
2.3.3 Nível de integração na Cadeia de Suprimentos	68
2.4 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL	69
2.4.1 Economia dos custos de transação – ECT	71
2.4.2 Contratos.....	79
2.4.2.1 Teoria dos contratos	80
2.4.2.2 Tipos de contratos.....	88
2.4.2.3 Aspectos importantes do contrato sob a ótica do citricultor.....	91
2.5 AMBIENTE INSTITUCIONAL.....	95
2.5.1 Política cambial	97
2.5.2 Barreiras às exportações de suco de laranja	100
2.5.3 As organizações de produtores e das empresas processadoras.....	103
2.5.3.1 Abecitrus.....	104
2.5.3.2 Associtrus	105
2.5.3.3 Fundecitrus	105
2.5.4 Mudanças dos contratos e atores importantes na rede citrícola.....	106
2.5.4.1 Contratos a preço fixo.....	107
2.5.4.2 Contrato padrão	109
2.5.4.3 A fase pós-contrato padrão	115
2.5.5 A Frutesp	117
3 ANÁLISE DOS CONTRATOS.....	120
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE CONTRATOS E DO PRODUTOR	120

3.1.1 Contratos a preço fixo	124
3.1.2 Contratos padrão ou de participação	128
3.1.3 Contratos pós-contrato padrão.....	134
3.1.4 Análise comparativa dos contratos.....	138
3.2 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS CONTRATOS	141
3.3 ANÁLISE DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS ESPECIFICIDADES DOS ATIVOS NAS VARIÁVEIS.....	163
3.4 MUDANÇAS NAS VARIÁVIES CONTRATUAIS E SUAS CAUSAS.....	167
4 CONCLUSÕES.....	172
REFERÊNCIAS	176
ANEXOS	186
APÊNDICE	188

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.1 – Funções e tipo de especificações dos contratos.....	28
QUADRO 2.1 – A cadeia da laranja no Brasil.....	35
QUADRO 2.2 – Fornecedores e clientes da cadeia citrícola	66
QUADRO 2.3 – Barreiras na União Européia para exportação de suco de laranja brasileiro	102
QUADRO 2.4 – Barreiras nos Estados Unidos para exportação de suco de laranja brasileiro...	102
QUADRO 3.1 – Principais diferenças nos contratos a preço fixo, padrão e atual, segundo a presença de determinadas cláusulas	139
QUADRO 3.2 – Requisitos para a classificação do suco de laranja concentrado e congelado ..	148
QUADRO 3.3 – Grau de importância das especificidades dos ativos para os contratos de 1978 a 2004, segundo as variáveis analisadas.....	164
QUADRO 3.4 – Mudanças das variáveis contratuais e suas respectivas causas	170

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 – A rede citrícola	25
FIGURA 1.2 – Estrutura da pesquisa	30
FIGURA 2.1 – Sistema Agroindustrial	33
FIGURA 2.2 – Paradigma Estrutura-Conduta-Desempenho	39
FIGURA 2.3 – Fatores que influenciam na Estratégia das Firms e Desempenho dos Mercados	41
FIGURA 2.4 – <i>Market Share</i> do processamento de laranja no Brasil	49
FIGURA 2.5 – Esquema dos elementos e decisões chave da SCM	63
FIGURA 2.6 – Relação entre custos das estruturas de governança e especificidade de ativos	78
FIGURA 2.7 – Sistema de <i>agribusiness</i> e transações típicas.....	97
FIGURA 2.8 – Evolução da Taxa de Câmbio real de junho de 1994 a dezembro de 1999	98
FIGURA 3.1 - Evolução das cotações do suco de laranja na Bolsa de Nova York, da oferta mundial de laranja e dos preços reais pagos ao produtor entre as safras de 1994/95 e 1996/97.	150
FIGURA 3.2 – Incidência de Cancro Cítrico entre 1992 e 1999	151

LISTA DE TABELAS

TABELA 1.1 – Citricultura: custos de produção de laranja, em 2002, nos Estados de São Paulo e da Flórida.....	15
TABELA 1.2 – Produtos derivados da laranja.....	16
TABELA 1.3 – Lista dos contratos de compra e venda do produtor com agroindústria no período de 1978 a 2004.....	26
TABELA 2.1 – Participação (%) das categorias de produtores no número de imóveis rurais, na produção e no total de pés em produção do Estado de São Paulo – 1995/96.....	44
TABELA 2.2 – Formas de venda das diferentes categorias de produtores (%) – dados referentes às safras 1998/99, 1999/00 e 2000/01	47
TABELA 2.3 – Razão de concentração (CR ₄) das indústrias de processamento de laranja em 2005	50
TABELA 2.4 – Tipos de mercados segundo a razão de concentração.....	51
TABELA 2.5 – Preço recebido, taxa de câmbio, preços reais e preço recebido / taxa de câmbio relativos a safra de 1978/79 a 2004/05	99
TABELA 2.6 – Índices de participação das cinco maiores indústrias exportadoras de suco de laranja concentrado, 2001 – 2003.....	113
TABELA 2.7 – Número de imóveis rurais com pés em produção no Estado de São Paulo segundo as categorias – 1980/81, 85/86 e 95/96.....	116
TABELA 3.1 – Indústrias processadoras de sucos cítricos, segundo número de extratoras, no Estado de São Paulo, 1970 e 1975.....	127
TABELA 3.2 – Focos de Cancro Cítrico ocorridos e erradicados na Região Nobre da Citricultura	149

TABELA 3.3 – Valores exigidos de grau brix, <i>ratio</i> e porcentagem de suco na laranja, nos contratos com a empresa Coimbra-Frutesp, negociados entre 1997/98 e 1999/00	151
--	-----

1 INTRODUÇÃO

1.1 Histórico e Importância da Citricultura no Brasil

A laranja, domesticada há milhares de anos na Ásia, chegou à Europa pelas mãos dos árabes, que a teriam levado até as penínsulas Ibérica e Itálica. Não há informações sobre onde e quando foram realizados os plantios, mas os primeiros registros datam do século XV. Logo depois, assim como a cana-de-açúcar e outros vegetais, a laranja migrou para as Américas, onde conquistou amplos territórios, aí avançando de maneira gradual (FURTADO, 2002). Para o Brasil, as plantas cítricas foram introduzidas pelas primeiras expedições colonizadoras, provavelmente na Bahia por volta de 1530. Encontraram aqui melhores condições para sua produção do que nas próprias regiões de origem e, por volta de 1540, já havia laranjais espalhados por todo o litoral brasileiro¹ (MOREIRA e MOREIRA, 1980).

Em 1939, a laranja, cuja produção concentrava-se em São Paulo, tornou-se um importante produto na pauta das exportações. MOREIRA e MOREIRA (1980) classificaram o período de 1930 a 1939 como a "primeira fase áurea da citricultura", devido ao grande aumento da produção e exportação da laranja, chegando a 5 milhões de caixas em 1939.

O avanço técnico e econômico citrícola, porém, foi interrompido pela Segunda Guerra Mundial, pois os principais mercados consumidores, que ficavam na Europa, suspenderam as compras em 1940. A queda nas exportações para a Europa deu início a uma crise que praticamente destruiu a citricultura brasileira - não só pela falta de mercados, mas também

pela presença de doenças devido ao abandono dos pomares. Os pomares sofreram o ataque da doença denominada "tristeza" – Citrus Tristeza Vírus - CTV, causada por um vírus, do gênero *Closterovirus*, que provocava o definhamento progressivo das plantas, que dizimou 80% das árvores nacionais.

Na década de 50, houve uma reação discreta na produção e exportações com a descoberta definitiva de tratamento para a doença em 1955.

O Brasil ampliou novamente a produção, mas a partir de 1957, a citricultura foi obrigada a enfrentar novos percalços, com a aparição da bactéria *Xanthomonas citri* por meio de mudas trazidas clandestinamente do Japão, causadora do cancro cítrico, que resultou na eliminação de mais de 300 mil árvores nas regiões afetadas, passando este número para cerca de um milhão de árvores erradicadas em 1999. O cancro cítrico gerou intenso programa regional e depois nacional de erradicação, inclusive com a criação, em 1977, de uma organização, o Fundecitrus (Fundo de Defesa da Citricultura), encarregado de obter recursos junto aos segmentos citrícolas e aplicá-los em favor dessas mesmas das partes interessadas (produtores, industriais, comerciantes, etc). Neste sentido, em 1984, o FUNDECITRUS instalou a CEPRECC (Campanha Estadual de Prevenção ao Cancro Cítrico) e, em 1992, com o aval do Ministério da Agricultura, assumiu todas as responsabilidades quanto à prevenção do Cancro Cítrico na região nobre da citricultura paulista.

Em 1962, uma geada matou 13 milhões de árvores nos pomares da Flórida – o grande produtor norte americano de citros. Este fato fez com que Araraquara (SP), em 1963, fosse escolhida por um grupo daquele Estado americano, a empresa Suconasa, para instalação da

¹ Os baianos batizaram a variedade com o nome de laranja-de-umbigo, mas ela se tornou conhecida no resto do país como laranja Bahia ou laranja baiana.

primeira indústria brasileira. Já na primeira safra esta empresa processou mais de um milhão de caixas de laranja cujo produto final foi totalmente exportado. Nos anos 80, o Brasil passou à frente dos Estados Unidos, tornando-se o maior produtor mundial (VIEGAS, 1990).

Na década de 90, as exportações de suco ultrapassaram a marca de 1 milhão de toneladas anuais. Para atender à demanda, o agronegócio citrícola concentrou pomares e fábricas no Estado de São Paulo, abrangendo cerca de duzentos municípios.

O Sistema Agroindustrial - SAG citrícola revela-se de extrema importância na economia brasileira sendo responsável por geração de renda aos agricultores, formação de capital, agregação de valor, captação de divisas para o país e criação de empregos, desde o segmento da pesquisa até o processamento industrial, além de influenciar na ocupação da área agrícola e valorização da terra.

A cadeia citrícola brasileira apresenta baixos custos de produção agrícola e industrial, tendo à sua disposição um moderno sistema de logística para transporte de suco a granel. No caso de suco de laranja, tem-se como exemplo a citricultura em São Paulo a qual ganhou, em 2002, da Flórida, em custos operacionais, taxas e impostos e colheita e transporte, com valores totais de US\$ 1.590,14/ha e US\$ 4.538,15/ha respectivamente, como mostrado na Tabela 1.1 (POZZAN et al, 2002). O custo da mão-de-obra no Estado norte-americano é muito elevado, correspondendo ao item mais pesado na composição dos custos. Além disso, nos Estados Unidos, como fator de produção, a irrigação em grande escala, colaborando para um aumento do custo de produção, nada obstante tenha influência direta no aumento da produtividade. Segundo VIEIRA (1998), no Brasil, ao contrário, esse custo torna-se mais barato devido a fatores como a pouca utilização de irrigação e a baixa remuneração dos trabalhadores e dos produtores.

TABELA 1.1 - Citricultura: custos de produção da laranja, em 2002, nos Estados de São Paulo e da Flórida.

	<i>São Paulo</i>	<i>(%)</i>	<i>Flórida (%)</i>
Custos operacionais	1.056,48	66,44	2.011,8244,33
Taxas e impostos	75,33	4,74	320,53 7,06
Colheita/transporte	458,33 28,82		2.205,8048,61
Total geral (US\$/ha)	1.590,14	100,00	4.538,15100,00
Total geral (US\$/caixa)	1,91		4,22
Custo (US\$/planta)	4,77		16,38

Fonte: POZZAN et al, 2002.

Segundo dados de NEVES e LOPES (2005), o setor citrícola empregava, em 2003, diretamente cerca de 400 mil pessoas, o que representava 2% dos empregos da mão de obra agrícola no Brasil e 11% no Estado de São Paulo. A cadeia produtiva do citrus é atividade econômica essencial para 204 municípios paulistas, principalmente nas macro-regiões de Campinas, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto, Sorocaba, e alguns municípios do Triângulo Mineiro, gerando divisas da ordem de US\$ 3,23 bilhões em 2003, aí não incluídos os setores de atacado e varejo, sendo, daquele montante, US\$ 1,33 bilhão referentes às exportações (NEVES e LOPES, 2005). Além disso, respondeu, em 2005, pela metade do suco de laranja produzido no mundo e por 75% do suco concentrado que transita pelo mercado internacional (ABECITRUS, 2006). O suco de laranja representou, em 2003, o segundo produto exportado pelo Estado de São Paulo, atrás de aviões, com uma participação de 4,12% do total das exportações e 4,47% do todo o agronegócio brasileiro. (NEVES e LOPES, 2005).

Do total de laranja produzido no Estado de São Paulo, mais de 80% destinam-se ao esmagamento para produção de derivados cítricos. Pode-se dizer que, no mundo, dois Estados (Flórida - USA e São Paulo - Brasil) são responsáveis por mais de três quartos da produção total

de suco cítrico congelado concentrado. Enquanto que, em outras regiões, existe a predominância de consumo de frutas frescas (de mesa), nestes dois Estados, a indústria constitui-se no pólo dinâmico do complexo citrícola, induzindo, já por décadas, a expansão do plantio para variedades apropriadas ao processamento de suco, nos padrões e qualidades desejáveis pelo mercado consumidor (NEVES e NEVES, 1992).

O processamento oferece basicamente três produtos derivados de maior importância econômica: suco concentrado e congelado (principal produto), óleos essenciais voltados, em sua maior parte, à exportação e o bagaço. A laranja fornece, também, vários subprodutos, como matérias-primas para as indústrias químicas e de cosméticos, aplicação em indústria de tintas, além da polpa cítrica que é fornecida para alimentação bovina.

TABELA 1.2 - Produtos derivados da laranja.

Composição	Rendimentos (%)
Suco de laranja	44,81
Células congeladas	2,67
Óleos essenciais	1,79
D'limonene	0,92
Líquidos aromáticos	0,57
Farelo	49,24
Total	100

Fonte: ABECITRUS, 2005.

A indústria procura garantir o suprimento de matéria-prima em quantidades e qualidade de que necessita para o processamento. Isso é formalizado por meio de contratos de compra e venda de laranja. Da mesma forma, citricultores, adotando este instrumento, procuram assegurar a venda do produto a um preço pré-determinado, permitindo-lhes planejar estrategicamente a produção e contabilizar a receita auferida.

Com base na evolução histórica da transação entre citricultores e indústria processadora, subsidiada por meio de contratos, pode-se classificá-los segundo a forma pela qual o preço é estabelecido. Em um primeiro momento, conforme critério adotado até a safra de 1986/87, os preços da laranja eram determinados com base em estimativas da produção da fruta e da oferta e demanda do suco de laranja na safra em negociação. As entidades de representação dos setores envolvidos reuniam-se, com a intermediação da Carteira de Comércio Exterior - CACEX, para fixação do preço da caixa de laranja, derivando daí o critério conhecido como contrato a preço fixo.

Produtores insatisfeitos com a forma de cálculo, que até então vigorava, reivindicaram participação na variação das cotações do suco no mercado externo. Essas variações, por muitas vezes, consistiam em elevações nos preços do suco na Bolsa de Nova York que nem sempre eram repassados nos preços da caixa de laranja pagos aos citricultores. A partir da safra de 1986/87, adotou-se o contrato padrão, onde não havia um valor pré-fixado a pagar. O citricultor auferia o preço do produto com base na fórmula descrita no contrato que considerava os seguintes parâmetros: a cotação da Bolsa de Nova York, remuneração ou custo de produção e comercialização do suco e a taxa de rendimento industrial da fruta pré-estabelecida no início da safra.

Com as reduções de margens de lucro da indústria de processamento que, segundo MARINO (2001), ocorreu em virtude da sobrevalorização do real frente ao dólar, entre 1994 e 1998, e queda nas cotações internacionais do suco de laranja concentrado e congelado, a relação, aparentemente estável entre citricultores e indústria processadora, não mais ocorria. Em 1994, a pedido dos produtores rurais, o CADE, Conselho Administrativo de Defesa Econômica, determinou o fim do contrato padrão, alegando formação de cartel por parte das agroindústrias. A

partir de 1995, iniciou-se, então, a livre negociação entre produtores e indústria, tornando-se necessário que os elos procurassem melhor organização e articulação dentro da própria cadeia.

Os contratos mudaram, principalmente, com relação ao estabelecimento do preço da caixa de laranja pela indústria. Até 1986, a compra da fruta, por parte da indústria processadora, ocorria por meio de contratos assinados antes da colheita. Os preços eram acertados e fixados antecipadamente, com base na estimativa de produção da safra em negociação. Entre 1986 e 1995, os preços pagos pela laranja estavam atrelados às cotações do suco na Bolsa de Nova York por um período de doze meses, ou seja, de 01 de julho a 30 de junho do ano subsequente. Após 1995, o preço da caixa de laranja é fixado, em dólar, anteriormente a colheita, sendo os pagamentos realizados durante a safra, de forma parcelada, segundo estabelecido nos contratos. Além disso, outros importantes objetos de mudanças nos contratos foram com relação à responsabilidade da colheita, transporte e pulverização contra moscas que, até na vigência do contrato a preço fixo, eram realizados pela compradora.

Da mesma forma, o aprendizado do passado serviu para se formalizarem novas regras, mais aperfeiçoadas. Nesta linha, percebe-se que as mudanças ocorridas no ambiente institucional influenciaram de alguma maneira a evolução nos contratos de compra e venda, podendo-se destacar o regime cambial, com a valorização do real frente ao dólar entre 1994 e 1998.

Na medida em que as regras, leis e normas desse SAG sofreram alterações ao longo do período, as organizações modificaram-se e alteraram suas estruturas de governança e suas estratégias. Isso é relevante, pois, ampliaram-se às formas de associação de produtores, como os *pools*, que objetivaram conter o poder excessivo das indústrias. Pelo que se conhece, existe a formação de *pools* na citricultura pelo menos desde 1970, quando, na cidade de Monte

Azul/SP, houve a formação da Citropool para venda de frutas. Os *pools*, no geral, são formados por produtores de diversos portes que buscam melhores negociações com indústrias processadoras, na medida em que possuem um volume expressivo de caixas de laranja, aumentando, com isso, o poder de barganha.

As alterações nos contratos de compra e venda entre citricultores e indústrias processadoras, ocorridas ao longo desses anos, refletem, em grande medida, as mudanças do ambiente institucional. Cabe identificar com maior precisão:

- Quais foram as principais mudanças ocorridas nos contratos ao longo do período analisado?
- Qual é a importância da evolução do ambiente institucional e das estratégias das indústrias na determinação das mudanças contratuais?
- Quais especificidades dos ativos envolvidas na produção que determinaram a entrada de novas cláusulas?

1.2 Objetivos

O objetivo geral da pesquisa é identificar as causas das principais mudanças ocorridas nos contratos, além das especificidades dos ativos que se mostram mais relevantes. Os objetivos específicos são:

- Identificar quais as foram estratégias das indústrias que influenciaram nas mudanças contratuais;
- Identificar quais foram os fatores do ambiente institucional que influenciaram a mudanças contratuais;

- Identificar qual(is) é(são) a(s) especificidade(s) dos ativos que têm maior relevância na estruturação dos contratos.

1.3 Justificativa e Relevância do Trabalho

“É necessário compreender o que está ocorrendo e dedicar tanta atenção ao funcionamento dos contratos quanto damos ao funcionamento dos preços”.

Ronald Coase.

Este estudo justifica-se, primeiramente, pelo fato de se tratar de um setor de grande importância para a economia brasileira, ao lado de outros setores como, café, soja e cana-de-açúcar. Esta afirmativa é ainda mais notória no Estado de São Paulo, pois, este participou, em 2003, com 79% da produção brasileira de laranja em mais da metade de seus municípios, além de ser responsável por 95% das exportações de suco de laranja (NEVES e LOPES, 2005).

Em segundo lugar, de acordo com pesquisa realizada por SOUZA FILHO e PAULILLO (2004) com 120 produtores, foi verificado que a venda da laranja para indústrias processadoras representa em média 82% do total da produção nos municípios de Bebedouro, Monte Azul Paulista e Pirangi, os quais inserem-se em uma das mais importantes regiões na citricultura paulista. Ainda nesta pesquisa, observa-se que a maioria das transações entre citricultores e indústria processadora é realizada por meio de contratos formais. Esta afirmativa é comprovada pelos seguintes números: dos pequenos produtores 49% comercializam através de contratos, médios 78% e grandes produtores 74%. Este fato pode ser constatado não só na citricultura, mas, também, na agricultura em geral, como reforçado por ZYLBERSZTAJN (2003): “A agricultura passa por uma transformação silenciosa no campo organizacional, que

pode ser visualizada pelo relacionamento do setor agrícola com fornecedores de insumos e canais de distribuição. Deixou de ser uma agricultura onde as transações ocorrem nos mercados para ser uma agricultura regida por contratos”.

O terceiro e, provavelmente, mais relevante indicativo da importância deste trabalho de pesquisa está diretamente ligado à existência de sérios problemas de coordenação, que geram conflitos entre citricultores e indústrias. Esses conflitos são gerados por divergências de interesses, posições antagônicas sobre cláusulas contratuais tais como as responsabilidades de colheita e transporte, qualidade de fruta exigida e forma de pagamento, entre outras salvaguardadas em parte nos contratos de compra e venda.

Identificada as mudanças contratuais e a correlação dessas com o ambiente institucional e as estratégias das indústrias é possível utilizar-se do passado para subsidiar a análise do presente. A citricultura paulista está procurando se reorganizar na medida em que apresenta à indústria do suco proposta de reimplantação do contrato coletivo para a comercialização da safra, como ocorria até meados da década de 90. A melhor compreensão das mudanças que ocorreram no passado e suas causas poderão subsidiar a formalização de acordos e contratos melhor desenhados².

1.4 Hipóteses

Com base nos problemas e na revisão da literatura sobre cadeia dos citrus e na revisão teórica apresentada no Capítulo 2, algumas hipóteses podem ser formuladas para direcionamento do trabalho:

1. As cláusulas contratuais que sofreram as maiores mudanças estão relacionadas, principalmente, com as características que dizem a respeito às frutas aceitas pelas indústrias processadoras e a questão de formas fixação dos preços a serem pagos pelas caixas de laranja. Algumas dessas cláusulas, inclusive, tiveram que ser inseridas devido à existência de maior oferta de laranja no mercado, o que permitiu as indústrias aumentarem esse tipo de exigência, acompanhando a necessidade do mercado internacional de suco de laranja congelado e concentrado – SLCC.

2. O ambiente institucional e a própria estratégia das indústrias influenciam constantemente nas mudanças contratuais, pois, procuram adaptar a nova realidade conjuntural através das especificações contratuais. O ambiente institucional, praticamente, obriga que as mudanças contratuais sejam realizadas para que os segmentos – citricultores e indústrias – possam se salvaguardar de eventuais perdas. O mesmo acontece com as estratégias, que objetivam o aumento do poder econômico e para isso, necessitam de diferentes acordos, daqueles já existentes, nos contratos. Essas estratégias são influenciadas pelas modificações nas estruturas de mercado e que, por exemplo, com a concentração industrial e verticalização para trás das indústrias proporcionam, maior poder de barganha e maior capacidade de impor cláusulas que favoreçam a indústria.

3. Dentre as diversas especificidades de ativos existem algumas que determinaram maiores mudanças nas cláusulas contratuais. Entre as possíveis cláusulas, as principais para esta função foram às especificidades humanas, relacionadas aos trabalhadores responsáveis pela colheita das frutas, locacional, devido ao custo de transporte das frutas até as

² Em 2005, encontrava-se em negociação uma proposta da Associação Brasileira de Citricultura (Associtrus), denominado de Consecitrus, inspirado no Sistema de Remuneração da Tonelada de Cana pela Qualidade (Consecana) que avalia preços, custos e a qualidade do produto para estabelecer o valor da remuneração.

indústrias de processamento e física, na medida em que determinadas variedades apresentam melhores características para a produção de suco.

1.5 Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho vinculou-se a pesquisa qualitativa que se caracteriza pelo maior foco na compreensão dos fatos do que na mensuração de fenômenos (YIN, 2001).

Para MERRIAM (1998), a pesquisa qualitativa baseia-se na ótica da realidade construída por indivíduos interagindo em seu mundo social, sendo um esforço para entender situações únicas como parte de um contexto particular e suas interações. Confirmando esta afirmativa, YIN (2001) reforça a idéia de que um estudo de caso é uma análise empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, definidos”, além de beneficiar-se do desenvolvimento prévio das proposições teóricas para conduzir à coleta e à análise de dados. A preocupação básica é entender o fenômeno sob a perspectiva dos atores e não do pesquisador, o instrumento principal de coleta de dados é o próprio pesquisador; envolve normalmente pesquisa de campo, e é ricamente descritiva, pois enfoca processos, sentidos e conhecimentos. Assim como em outros métodos qualitativos, o estudo de caso depende basicamente da capacidade, interpretação e julgamento do investigador. Neste contexto, o estudo de caso é focado nas percepções do pesquisador sobre os significados do fenômeno estudado utilizando-se numerosas fontes de dados, diferentemente de outros métodos qualitativos.

Devido ao “comprometimento de sigilo” entre produtores e indústria, comum neste tipo de transação, é difícil obter uma amostra de contratos referentes a um grande número

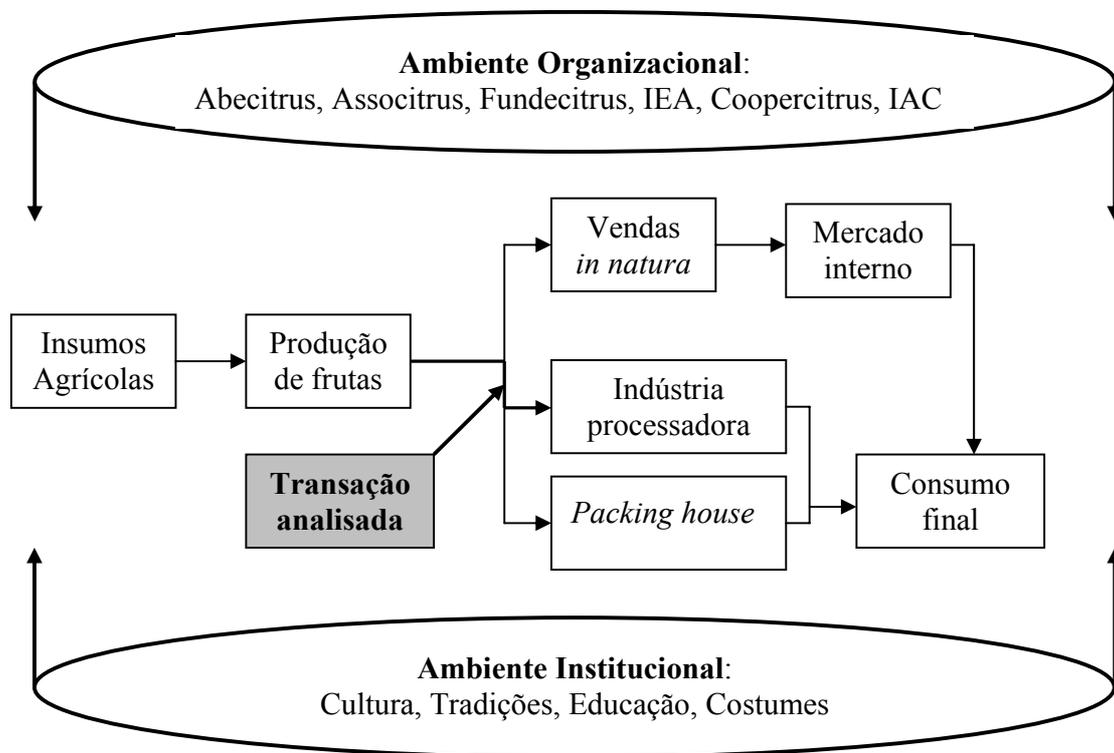
de produtores. Por essa razão, será analisado um caso específico, que, segundo GODOY (1995), é feito de acordo com o exame detalhado de um ambiente ou de uma situação em particular.

O procedimento para a obtenção dessas informações se lastreia na análise documental do período citado. Será utilizado como material empírico dez contratos, referentes às vendas do produtor do município de Tabatinga no período 1978 a 2004 (Tabela 1.3). A fim de levantar as alterações no ambiente institucional que influenciaram as mudanças nas cláusulas contratuais, foi feita revisão bibliográfica, através de levantamentos de dados secundários em teses, dissertações e livros.

Além disso, como coleta de dados primários foi realizada entrevista semi estruturada com produtor signatário dos contratos como objetivo de dirimir dúvidas e obter melhor compreensão das cláusulas. Na entrevista houve um relato, por parte do produtor, da maneira em que ocorreram as negociações com as diversas indústrias compradoras de laranja. Neste relato foram caracterizados os conflitos e acordos estabelecidos nas relações produtores – por vezes negociando através de *pools* – e indústria processadora. Outra entrevista realizada foi feita com um ex-funcionário da indústria, responsável pelo departamento de compra. Nesta entrevista foi enviado, eletronicamente, um questionário contendo a descrição de diversas mudanças que ocorreram nos contratos desde 1978. A partir deste questionário, foi solicitado que este ex-funcionário opinasse sobre os possíveis motivos dessas mudanças contratuais.

Como marco teórico tem-se a Economia dos Custos de Transação, que dá subsídios para uma melhor análise e interpretação dos contratos.

A primeira identificação a ser feita está relacionada com o Sistema Agroindustrial Citrícola, em que são caracterizados os diferentes segmentos, com ênfase para aqueles na qual a transação é estudada: citricultores e indústria processadora.



Fonte: LOPES et al., 2004 e adaptado pelo autor.

FIGURA 1.1 – A rede citrícola

Na figura 1.1, estão representados os principais segmentos do SAG citrícola e a transação de análise, localizada entre o produtor de fruta e a indústria que processa a matéria-prima e exporta para países como Estados Unidos, Japão, Coréia do Sul, Holanda e França.

A análise dos contratos será realizada por meio de uma amostra de dez contratos de um citricultor de Tabatinga/SP (Tabela 1.3). As informações levantadas nos documentos analisados foram feitas através de minuciosa leitura dos contratos, a partir do mais recente para o mais antigo. Maiores detalhes dessa amostra são fornecidos no Capítulo 3.

TABELA 1.3 - Lista dos contratos de compra e venda do produtor com agroindústria no período de 1978 a 2004.

CONTRATOS	INDÚSTRIAS COMPRADORAS	SAFRAS	NÚMERO DE PÁGINAS	NÚMERO DE CLÁUSULAS	NÚMERO DE SUBITENS	ANEXOS
1	CITROMATÃO	2003/2004 2004/2005 2005/2006	14	14	66	4
2	CUTRALE	2001/2002 2002/2003	7	32	0	2
3	COINBRA - FRUTESP	1997/1998 1998/1999 1999/2000	4	30 / 31	12	2
4	FRUTESP	1993/1994 1994/1995 1995/1996 1996/1997	18	7	51	5
5	FRUTESP	1988/1989 1989/1990	4	24	36	0
6	CITROSUCO / UNICITRUS	1986/1987	4	6	35	1
7	SUCOCITRICO CUTRALE / CITRICULA	1985/1986	1	15	1	0
8	CITROSUCO / UNICITRUS	1983/1984 1984/1985	2	16	9	0
9	CITROSUCO / UNICITRUS	1980/1981 1981/1982 1982/1983	2	18	13 / 15	0
10	CITROSUCO	1978/1979	2	18	1	0

Posteriormente, as cláusulas foram identificadas e classificadas, segundo variáveis sugeridas por NEVES (2003), separadas pelo fluxo de produtos e serviços e fluxo de pagamentos e de pedidos, conforme descrito na seção seguinte.

1.5.1 Método para análise dos contratos entre citricultor e agroindústria processadora.

Para análise dos contratos foram adotados alguns procedimentos para facilitar o entendimento da leitura, já que se trata de um material extenso e com peculiaridades ao longo do tempo.

Primeiro escolheu-se realizar uma análise do contrato mais antigo (1978/79) até se chegar ao mais recente, referente à safra de 2003/04. Para esta análise foi feita uma tabela contendo os seguintes itens: empresa compradora, safra da laranja correspondente a determinado contrato e variáveis mais relevantes (Quadro 1.1 e Apêndice A). Essas variáveis estão inseridas dentro de dois fluxos sugeridos por NEVES (2003), isto é, fluxo de produtos e serviços e fluxo de pagamentos e de pedidos. As variáveis contidas nesses fluxos estão relacionadas as mais diversas cláusulas presentes nos contratos.

Na medida em que se identificava uma determinada variável no contrato era transcrito, na coluna à direita da tabela, o tipo de especificação contida no contrato. Com isso era possível verificar as mudanças nas salvaguardas ocorridas ao longo do período analisado.

QUADRO 1.1 – Funções e tipo de especificações dos contratos.

Compradora	Ano	Função	Tipo de especificação	
		Variáveis do Fluxo de Produtos e Serviços		
		Colheita e transporte da laranja		
		Tipo de fruta no momento da colheita		
		Tipo de fruta exigida para processamento		
		Tratos culturais necessários nos pomares		
		Exclusividades presentes no contrato		
		Duração dos contratos		
		Adaptação para legislações específicas		
		Variáveis do Fluxo de Pagamentos e de Pedidos		
		Garantia de entrega		
		Políticas de preço e pagamentos		

Fonte: elaborado por NEVES com base em COREY et al. (1989); ROSEMBLOON (1999), WILSON & VLOSKY, 1997; JACKSON & D'AMICO (1989), BERMAN (1996), DWYER & OH (1988) e adaptado pelo autor.

1.5.2 Estrutura da dissertação

O trabalho de pesquisa está estruturado em quatro capítulos distintos. O primeiro capítulo está contemplado com uma introdução histórica da citricultura, objetivos do trabalho, justificativa e relevância da pesquisa, hipóteses e metodologia utilizada. Na introdução é mostrado como ocorreu a dispersão geográfica pelo mundo, até serem iniciados os primeiros plantios no Brasil. Ainda, neste capítulo, é enfatizada a importância da citricultura, principalmente, para o Estado de São Paulo, além, de uma breve descrição dos modelos de contrato e suas características específicas. Os procedimentos para análise dos contratos estão descritos na subseção metodologia e tem por objetivo observar os objetivos propostos. No segundo capítulo, apresentam-se os referenciais teóricos sobre o tema central da dissertação, ou

seja, o Sistema Agroindustrial - SAG - citrícola e a Nova Economia Institucional, com aporte na Economia dos Custos de Transação e teoria dos contratos. Ainda nesse capítulo, é realizada uma descrição do ambiente institucional citrícola existente no setor, através da evolução das redes de poder e formação do território citrícola, por meio das associações de representação dos segmentos. No terceiro capítulo, é realizada uma análise empírica dos contratos, segundo suas características. Neste capítulo, a análise das mudanças contratuais é feita de acordo com as variáveis propostas na metodologia, procurando buscar a correlação com o ambiente institucional. A Figura 1.2, a seguir, apresenta a estrutura da pesquisa. No quarto e último capítulo, estão as conclusões obtidas e as propostas para pesquisas futuras.

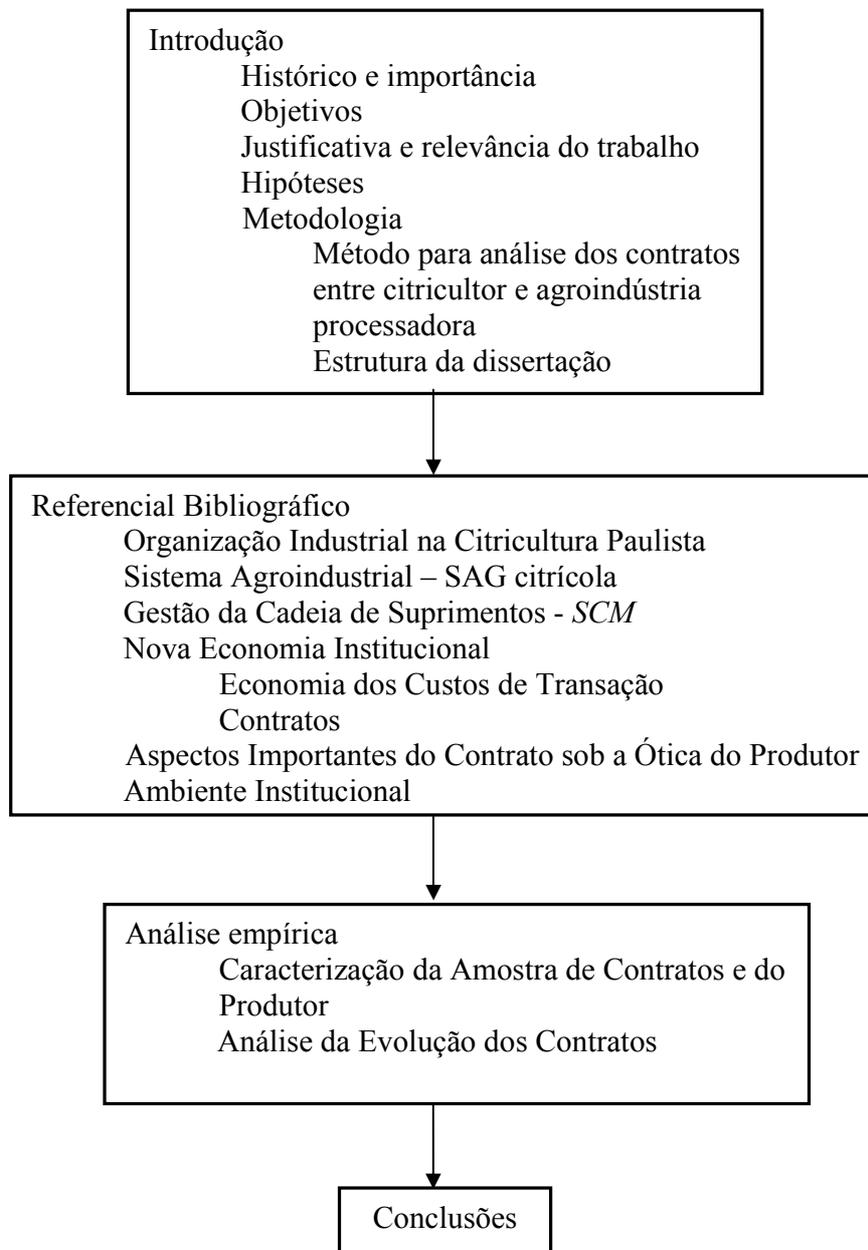


FIGURA 1.2 - Estrutura da pesquisa

2 REFERENCIAIS TEÓRICOS E SUA APLICAÇÃO NA ANÁLISE DO SAG CITRÍCOLA

O referencial teórico e sua aplicação no Sistema Agroindustrial Citrícola estão subdivididos em seis seções. A primeira seção, Organização Industrial na Citricultura Paulista, mostra toda a evolução do estudo de Organização Industrial, sua contextualização dentro de uma análise setorial, além de caracterizar a citricultura segundo esta ótica. Esta caracterização leva em conta os agentes participantes nos contrato de compra e venda de laranja, ou seja, citricultores, *pools*, indústrias de processamento. Também, de maneira sucinta, são descritas as organizações de representação dos segmentos.

Na segunda seção é conceituado o Sistema Agroindustrial – SAG, mostrando como está dimensionado o SAG citrícola.

Na terceira seção, como forma de se entender melhor a interação fornecedor/cliente é realizada uma descrição teórica da Gestão da Cadeia de Suprimentos ou *Supply Chain Management – SCM* analisando os pontos que se correlacionam com o SAG citrícola.

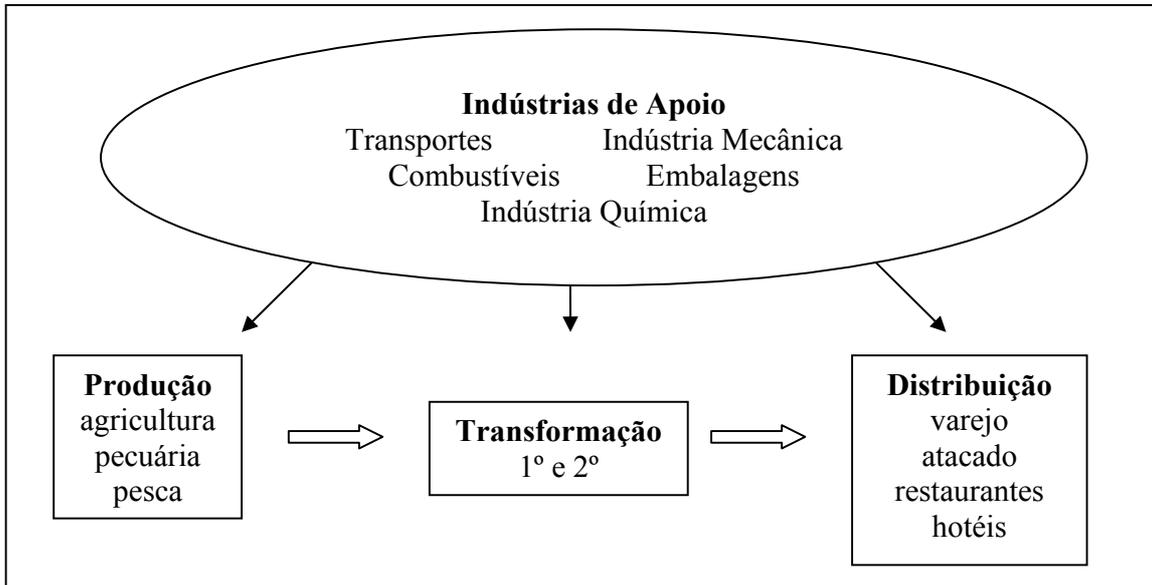
A quarta seção é, provavelmente, o principal aporte teórico utilizado neste trabalho, pois, a Economia dos Custos de Transação é aceita tanto pela OI quanto pela *SCM*.

Os Aspectos Importantes do Contrato sob a Ótica do Produtor estão na quinta seção e trata-se de itens contratuais levantados que são de extrema importância no momento de negociação.

A sexta seção é de essencial importância para este trabalho já que se trata da evolução do Ambiente Institucional citrícola. Através deste referencial bibliográfico surgirão fatores que poderão ter influenciado de forma direta as mudanças contratuais.

2.1 Sistema Agroindustrial – SAG

O SAG pode ser considerado o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, englobando todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui os insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio. O SAG está dividido em indústrias alimentares e não alimentares, além da presença das indústrias de apoio.



Fonte: BATALHA, 2001 e adaptado pelo autor.

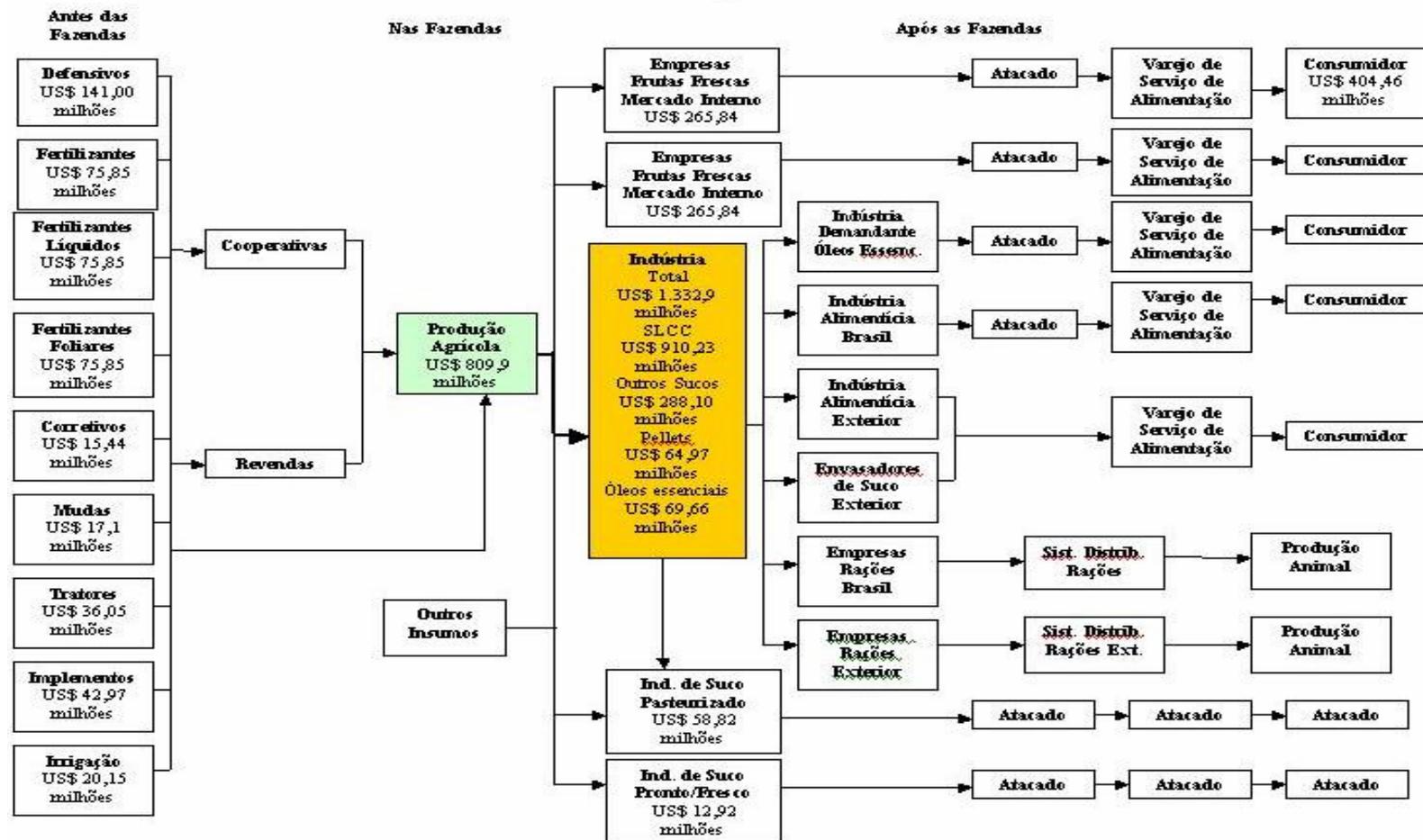
FIGURA 2.1 - Sistema Agroindustrial

Segundo BATALHA (2005), o Sistema Agroindustrial pode também ser composto por três macro-segmentos, ou subsistemas, distintos. O primeiro macro-segmento é o rural, em que estão contidos todos os empreendimentos relacionados com atividades agropecuárias. O segundo é o macro-segmento industrial composto pelas indústrias de transformação – primeira e segunda – que adquirem a matéria-prima e a transformam em produtos aptos a serem comercializados para os consumidores finais. As indústrias de primeira transformação fazem pequenas modificações nas matérias-prima como uma trituração ou moagem, podendo ser utilizadas diretamente para a comercialização ou destinadas as indústrias de segunda transformação. Já as indústrias de segunda transformação utilizam os produtos processados nas indústrias, anteriormente descritos, e geram produtos mais elaborados como pizzas, doces, refrigerantes, etc. Por último, tem-se o macro-segmento comercial, compreendido pelos setores atacadistas e varejistas, responsável pela comercialização e distribuição dos produtos agroindustriais.

A eficiência do SAG pode ser obtida por meio de uma boa relação entre seus macro-segmentos e depende, basicamente, de dois fatores: à gestão interna dos agentes do sistema e a coordenação adequada dos agentes produtivos. Nesta dinâmica produtiva, torna-se relevante identificar fornecedores e clientes e, a partir daí, compreender o relacionamento entre ambos para uma total integração no fluxo de físico de produtos, serviços e informações.

O SAG citrícola estrutura-se basicamente por quatro elos diferentes: insumos, produção rural, processamento e comercialização e distribuição e pode ser visualizado no Quadro 2.1, no qual está caracterizado, inclusive, pelos valores transacionados por cada grupo de empresas, demonstrando a grande importância para o agronegócio brasileiro.

QUADRO 2.1 - A cadeia da laranja no Brasil



Fonte: NEVES e LOPES, 2005.

Devem-se considerar os insumos, representados pelas máquinas e implementos produzidos pelas indústrias, muitas delas empresas nacionais ou multinacionais com alto poder financeiro, além de mudas, fertilizantes e defensivos. Este setor faturou com citrus, em 2003, US\$ 362 milhões (NEVES e LOPES, 2005).

Um elo importante é composto pelos produtores rurais, que produzem tanto para venda no varejo como para o processamento. Este segmento será tratado com maior detalhe por compreender a transação pesquisada.

Na seqüência aparecem as agroindústrias processadoras, *packing houses*, atacados e varejos, responsáveis pela comercialização e distribuição do produto acabado ou *in natura* para o consumidor final. Segundo dados de NEVES e LOPES (2005) os sucos prontos para beber detiveram, em 2004, apenas 2% do mercado brasileiro, enquanto os sucos de laranja caseiro 13%, o que demonstra um grande potencial de mercado para este produto. Neste elo também se nota um crescimento na distribuição de sucos por parte dos pequenos e médios varejos.

Deve-se considerar a pesquisa agropecuária, realizada por meio de instituições públicas e privadas como Universidades, Estações Experimentais, empresas nacionais e multinacionais, e que desempenham papel essencial na contínua evolução do setor, principalmente, com relação ao desenvolvimento de plantas mais resistentes a pragas e doenças. Segundo NEVES (1995), a par da grande importância em se estudar a área produtiva, deve-se, igualmente, dar um destaque especial na comercialização e distribuição da matéria-prima, enfoque este ocorrido com maior intensidade nos últimos anos. Essas pesquisas abrangendo as áreas de produção rural, industrialização, comercialização e distribuição contribuem para promover o desenvolvimento de todo SAG citrícola em termos de eficiência e eficácia.

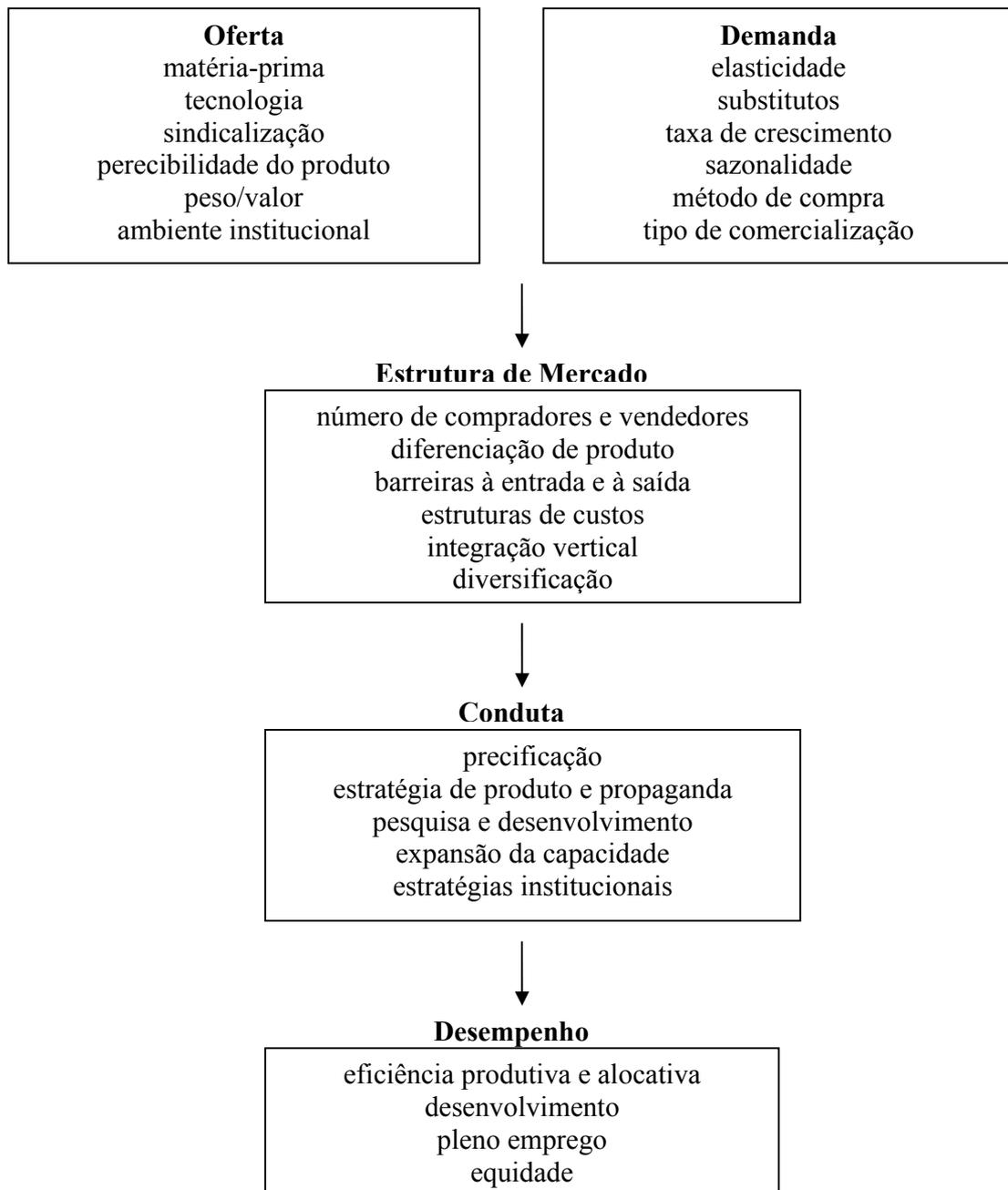
2.2 Organização Industrial na Citricultura Paulista

A Organização Industrial (OI), surgida a partir do contraponto da tradição microeconômica, agrupa diversas teorias em constante evolução. Alguns autores afirmam que a O.I iniciou a partir dos trabalhos de HALL & HITCH (1939), MASON (1939) e COASE (1937), quando contrapuseram o enfoque marshalliano em que o único objetivo da empresa era a maximização de lucro, tendo o pleno conhecimento de suas funções de custo e de demanda. Neste enfoque microeconômico consideravam que a decisão fundamental de uma empresa consistia em escolher o nível de operação em que o lucro fosse máximo. Entretanto, HALL & HITCH (1939) em seus estudos relacionados a diversas empresas, em sua maioria, pertencentes ao setor industrial, verificaram dois pontos básicos: primeiro, que a estrutura de mercado era predominante oligopolista e, segundo, que as empresas não agiam de modo a maximizar seus lucros. Com relação ao primeiro ponto, observa-se que, contrariamente a visão tradicional, as empresas não agiam de modo isolado, mas sim de maneira estratégica levando em consideração a interdependência das ações e reações de seus concorrentes. No segundo ponto, se as empresas não agiam maximizando seus lucros eram porque as informações não eram completas, ou seja, as firmas não teriam pleno conhecimento das funções de custo e demanda, além da existência de racionalidade limitada, visto que, com o dimensionamento dos custos e demanda as empresa teriam capacidade de solucionar problemas da maximização dos lucros.

MASON (1939) também deu grande ênfase na maneira estratégica das empresas agirem, pois estas modificavam o ambiente em que estavam inseridas. Com isso, as estratégias empresariais a fim de influenciarem no mercado introduziram a idéia de firma ativa. Um outro ponto importante para este autor, é que, assim como Hall e Hitch, as empresas estavam

particularmente preocupadas com a interdependência das ações de uma firma e de suas concorrentes. Mason defendia o emprego de estudos de caso como forma de evidenciar as particularidades de cada empresa e suas estratégias. O grande problema era a inexistência de um argumento geral que pudesse ser aplicado aos diversos setores para a consolidação da O.I. Com isso, o autor classificou as empresas segundo tipos de estruturas de mercado, observando, entre outros, o grau de concentração do mercado, as estruturas dos mercados fornecedores e as características dos produtos, itens que serão tratados separadamente *a posteriori*.

Dado um tipo de estrutura de mercado, as empresas poderiam optar por um leque de possíveis estratégias (condutas) conforme o seu objetivo. A escolha da estratégia, juntamente com a estrutura de mercado em que se inseria, determinaria o resultado do sistema econômico (desempenho). Desenha-se, portanto, a cadeia causal que caracteriza o paradigma de Estrutura-Conduita-Desempenho: um tipo de estrutura de mercado limita e condiciona a conduta das empresas, o que tem efeitos sobre o desempenho econômico. O quadro do paradigma Estrutura-Conduita-Desempenho pode ser visualizado na Figura 2.2.



Fonte: SCHERER e ROSS (1990:5).

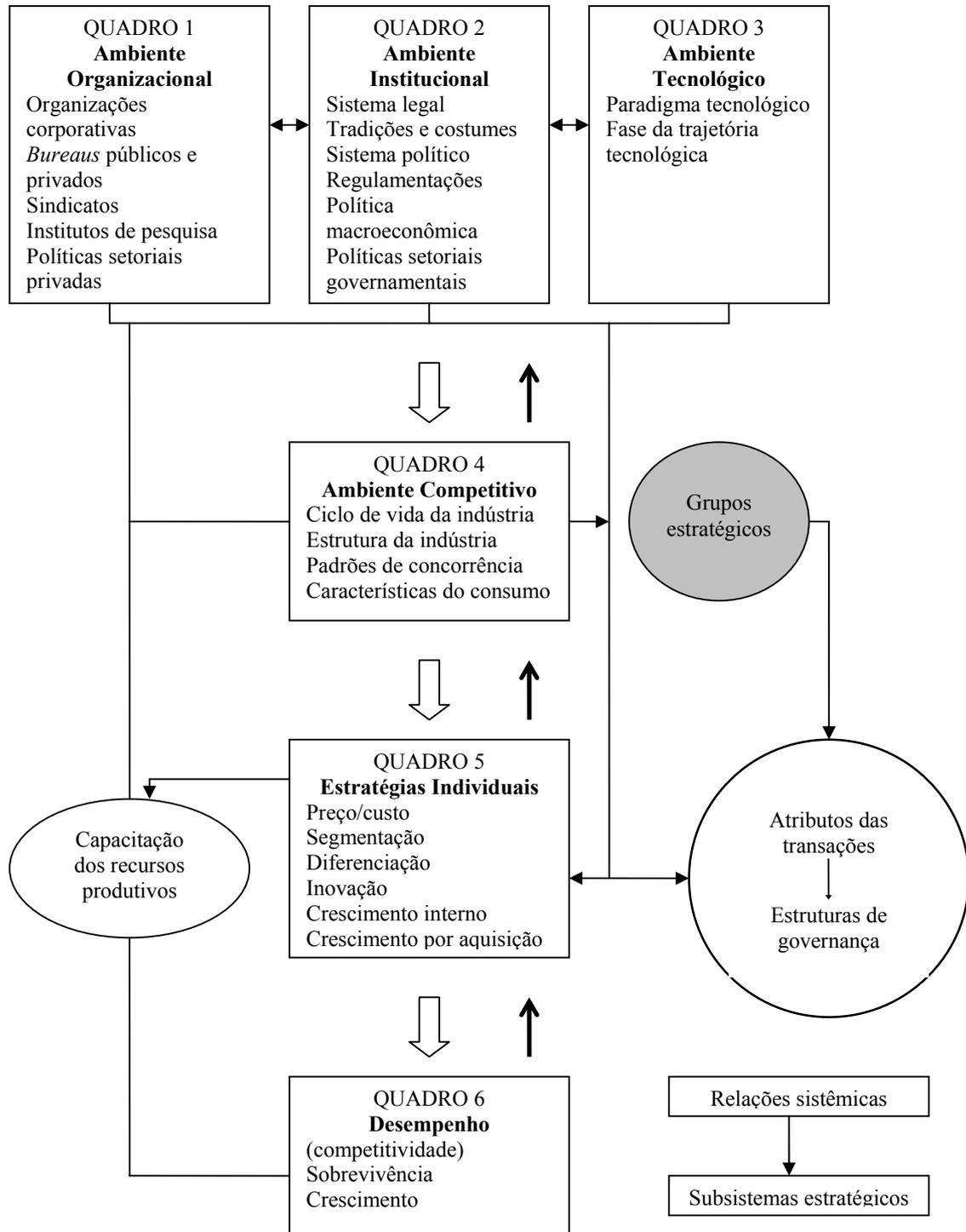
FIGURA 2.2 - Paradigma Estrutura-Conduto-Desempenho.

O desempenho do sistema econômico é determinado pelo conjunto de estratégias que define a conduta das firmas. Cada empresa tem a possibilidade de desenvolver estratégias

com o objetivo de ganhar participação no mercado, no entanto, cada estratégia tem um impacto distinto sobre o desempenho.

Mesmo que as empresas tenham condições para escolher sua conduta frente a uma gama de possíveis estratégias, essas são limitadas pela estrutura de mercado existente em seu ambiente. Deste modo, caso haja barreiras à entrada (fator a ser tratado posteriormente, mas que grosso modo diz respeito à dificuldade de determinadas empresas se inserirem em um segmento), existe uma grande possibilidade da existência do poder de monopólio, permitindo que a empresa faça uma política de redução de preços na compra de matéria-prima, como vem ocorrendo no setor citrícola. Em contrapartida, na eminência de uma estrutura de mercado que possibilite a entrada de novas empresas em um determinado segmento, as empresas estabelecidas tenderão a pagar preços compensadores pela matéria-prima devido a uma preocupação de perda de fornecedores.

Ainda nesta linha do paradigma Estrutura-Condução-Desempenho, FARINA et al. (1997) apresenta um esquema analítico para estudo da Organização Industrial (Figura 2.3), visando dar subsídio para a análise da coordenação dos sistemas. A proposta metodológica apóia-se na Teoria da Organização Industrial cujo objeto, como apresentado anteriormente, são as estruturas imperfeitas de mercado, seus padrões de concorrência e as implicações para a política pública e para as estratégias empresariais.



Fonte: FARINA et al., 1997.

FIGURA 2.3 - Fatores que influenciam na Estratégia das Firms e Desempenho dos Mercados.

Nesta seção será feita uma análise dos fatores que compõe a estrutura de mercado em que as indústrias e citricultores operam. Dentre esta análise estarão presentes diferentes indicadores que poderão estar relacionados ou com as indústrias de processamento ou com os citricultores. Estes indicadores na O.I são: Concentração Industrial, Diferenciação de Produtos, Barreiras Estruturais à Entrada e à Saída, Economia de Escala e Economia de Escopo. Para VISCUSI et al. (1997), a compreensão da estrutura do mercado, é possível através da investigação de duas questões básicas: a concentração e as condições de entrada. Os determinantes que estão relacionados com a concentração são as economias de escala, condições para entrada e tamanho do mercado, que, por sua vez, estende-se à análise da competição atual e potencial.

2.2.1 Estrutura de Mercado

Neste arcabouço teórico o comportamento ou conduta das firmas é explicado através da estrutura de mercado existente. Essa estrutura é basicamente a caracterização do setor através de alguns elementos fundamentais como: número de compradores e vendedores, diferenciação de produtos, barreiras à entrada e à saída, estruturas de custos, integração vertical e diversificação. No setor citrícola nem todos esses fatores são de importância relevante de análise devido à característica dos produtos a ser produzido, ou seja, por se tratar de uma *commodity* agrícola a diferenciação de produto e a diversificação não interferem na estrutura de maneira geral.

2.2.1.1 Compradores e vendedores

O número de compradores e vendedores dará uma noção de como está caracterizado o segmento dos citricultores e da indústria processadora, avaliando o nível de concentração de cada um. Esta medida irá mostrar o descompasso dos dois segmentos apontando o comportamento dominante das agroindústrias em relação aos produtores rurais.

2.2.1.1.1 Citricultores

Desde de meados da década de oitenta houve uma notória redução no número de pequenos citricultores no Estado de São Paulo. Segundo VIEIRA (2004), o número de imóveis rurais com pés em produção reduziu-se de 18.215 em 1985/86 para 17.869 em 1995/96. A participação percentual das categorias de imóveis rurais na produção total do Estado de São Paulo, com relação aos pequenos produtores diminuiu de 33,4% em 1985/86 para 21,8% em 1995/96, enquanto que, em relação aos grandes tal percentual aumentou, tornando-os responsáveis por 47,3% da produção em 1995/96, representados, apenas por 7,9% do número de imóveis rurais (Tabela 2.1).

TABELA 2.1 - Participação (%) das categorias de produtores no número de imóveis rurais, na produção e no total de pés em produção do Estado de São Paulo – 1995/96.

Categoria de Produtores	Imóveis Rurais (%)	Pés em Produção (%)	Produção (%)
Pequenos ³	66,6	23,0	21,8
Médios	25,5	36,0	30,8
Grandes	7,9	41,0	47,3
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: VIEIRA, 2004.

Uma das causas das reduções do número de pequenos produtores e produção foi o fim do contrato-padrão, contrato este que vigorou, oficialmente, de 1986 a 1995 e que, de certa maneira, trouxe uma estabilidade no relacionamento entre citricultores e indústria processadora.

Os produtores tentaram por diversas vezes formar associações, como Associtrus, Aciesp e Abracitrus, com o intuito de defender suas reivindicações, porém, todas sem grandes êxitos devido à heterogeneidade de tipos e interesses, número elevado de propriedades e dispersão dos produtores no território citrícola. Em setembro de 2004, houve o ressurgimento da Associtrus, na possibilidade de uma recuperação da representatividade dos citricultores para defender seus interesses frente ao poder público e as indústrias.

Com relação à comercialização da laranja pelos produtores, é importante ressaltar que em sua grande maioria a venda é realizada para indústria para processamento, todavia, torna-se cada vez mais comum o citricultor buscar novas formas de comercialização, procurando o mercado atacadista como uma opção cada vez mais presente. Outra opção que se observa entre alguns produtores é o *tool processing*, assim definido por NEVES (1995): “trata-se de um acordo

³ Segundo critério adotado por Vieira (1998) pode-se considerar pequenos produtores aqueles que possuem área de citrus inferior a 50 hectares, médios os que possuem entre 50 e 200 hectares e grandes produtores aqueles que possuem área acima de 200 hectares.

contratual onde produtores, isoladamente ou em associação (“pools”), arrendam parte da capacidade da indústria e processam sua fruta...”. Explica-se: arrendam a parte ociosa de uma indústria, para processamento de sua própria produção, agregando, assim, valor a seu produto, na medida em que o comercializa na forma de sucos prontos para beber.

A estrutura de mercado com relação aos produtores rurais é de mercado competitivo onde a concorrência de preço é o principal instrumento e, portanto, exige controle de custos de produção, logística de suprimento e distribuição. Como não existem barreiras à entrada as oportunidades de lucro são rapidamente dissipadas pela ação dos citricultores que buscam maiores ganhos, permitindo a inserção de novos produtos neste mesmo segmento.

2.2.1.1.2 Pools

Com o crescente aumento da integração vertical⁴ pelas indústrias processadoras, a partir dos anos 90, e na iminência de os pequenos produtores, que ainda restavam, permanecerem com algum poder de negociação na comercialização da produção, estes se reuniram em grupos informais, chamados *pools*, buscando-se o ganho de escala.

Os *pools* são associações de pequenos e/ou médios e/ou grandes produtores criadas em meados da década de 70, período em que preço do suco no mercado internacional, e, conseqüentemente, da laranja, sofreu relevante queda, situação agravada por uma oferta de fruta para transformação superior à demanda. Também houve uma expressiva formação dos *pools* mais

⁴ Integração vertical segundo Slack et al (1997) é o grau e a extensão de uma firma ao adquirir seu fornecedor e/ou cliente dentro da rede. Também pode ser entendida como a combinação de processos tecnologicamente distintos sob o gerenciamento de uma mesma empresa, ou seja, indústria processadora de suco adquirindo a produção agropecuária está integrando-se verticalmente para trás.

recentemente, formados em meados da década de noventa, coincidindo com o fim do contrato padrão.

Esta forma de associação mostrou vantagens frente ao acirramento da concorrência entre produtores. No caso dos *pools* compostos por grandes proprietários, estes permitem o reforço do seu poder político local e regional, uma vez que eles mantêm boas relações de intermediação junto às indústrias.

Os *pools* se reúnem para adquirir maior poder de negociação no mercado, objetivando ganhos no valor do produto com a venda conjunta ou qualquer outro benefício em relação à colheita e transporte. Segundo SOUZA FILHO e PAULILLO (2004), esse diferencial com a venda para indústria processadora pode alcançar US\$ 0,50 por caixa de laranja de 40,8 kg.

Esse tipo de união, caracterizada pela informalidade é em geral mais vantajosa pelo aumento do volume comercializado, obtendo, assim, melhores resultados nas transações frente às indústrias compradoras. Nesses grupos, sempre há a presença de um ou mais líderes capazes de negociar toda a produção dos integrantes do *pool*, ensejando transações diretas com as indústrias, sem a participação dos demais produtores. Tal idéia associativa cria uma relação de confiança do clã em relação ao(s) líder(es), além do que a melhoria das condições de negociação impõe uma crescente necessidade da criação dessas organizações. Todavia, é bem que se diga, que, no que toca a produção da laranja, trabalham separadamente, sem uma relação específica. Neste sentido, cada produtor possui sua estrutura administrativa e seu corpo técnico, além de seus equipamentos para tratos culturais.

Segundo ALMEIDA (2005), na safra de 2000/01, as vendas em *pools* corresponderam a 33,3 % do total de negociado pelos pequenos produtores, enquanto que 7,1% foram vendidos através de *pools* formados pelos grandes, muito abaixo se comparado com a

venda individual, provavelmente pela dificuldade de organização do grupo de pequenos produtores. Ainda, segundo VIEIRA (1998), a maior adesão dos pequenos produtores aos *pools*, com 42,5%, se observou na safra de 96/97. Os dados mais recentes levantados podem ser visualizados na Tabela 2.2.

TABELA 2.2 - Formas de venda das diferentes categorias de produtores (%) – dados referentes às safras 1998/99, 1999/00 e 2000/01.

Forma de venda	Pequenos (%)			Médios (%)			Grandes (%)		
	98/99	99/00	00/01	98/99	99/00	00/01	98/99	99/00	00/01
Individual	84,6	72,3	66,7	90,0	70,0	48,1	83,3	62,5	92,9
Grupo	15,4	27,7	33,3	10,0	30,0	51,9	16,7	37,5	7,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: ALMEIDA, 2005.

Tanto é verdade que houve aumento do poder de barganha pelos pequenos produtores através dos *pools*, que, segundo ALVES (2001), os preços médios por caixa obtidos pelos grandes produtores na safra de 99/00 foi 28,5% maior do que o preço pago aos pequenos produtores, muito provavelmente, devido, em parte, ao volume comercializado.

Segundo PANZUTTI (2005), existem outras vantagens em se estar negociando por meio de *pools*, principalmente sob os aspectos contratuais. Negociações por meio de *pools* oferecem uma série de benefícios se comparada com negociações individuais. Entre essas vantagens, conquistadas sob a forma de um grande volume comercializado, pode-se destacar: a garantia de cumprimento dos prazos dados para a colheita, independentemente da desaceleração no ritmo geral da colheita; pagamento mais vantajoso pelo aumento do valor da primeira parcela; escalonamento das datas de pagamento de forma favorável ao ritmo de desvalorização da moeda em relação ao dólar (na época do contrato de participação); aceitação incondicional de frutas

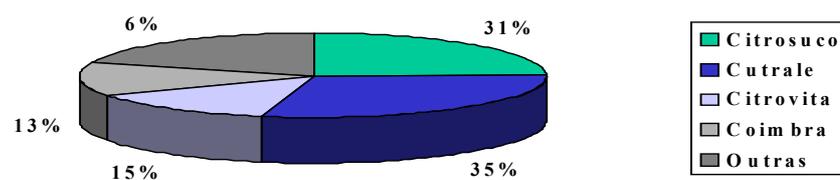
entregues pelo produtor diretamente à indústria; liberação antecipada das frutas (fora das normas rígidas do contrato que rege a venda), o que possibilita ao produtor evitar a perda; a definição de uma melhor taxa de rendimento (5% superior); a possibilidade de alugar uma parte da capacidade de esmagamento da indústria; serviços de contabilidade, agrônômico, bancário e jurídico; compra no atacado de produtos químicos e participação como acionista do patrimônio do *pool*. Paralelamente, usufruir um contato direto e pessoal com instâncias administrativas da indústria pode ser decisivo para que o produtor obtenha informações relativas à complexa rede de comercialização da laranja e do suco e às estratégias mercadológicas da indústria. Uma vez de posse destas informações relativas à safra do ano seguinte, o produtor poderá definir sua própria estratégia comercial e de investimento (CHALITA, 2004).

2.2.1.1.3 Indústrias de processamento de suco de laranja: um segmento concentrado

As indústrias processadoras de suco de laranja concentrado e congelado - SLCC - coordenam todo o sistema a montante, sendo as principais responsáveis pelo desenvolvimento tecnológico, com a utilização de profissionais altamente qualificados, além é claro de se utilizar instrumentos de monitoramento da produção de laranja. Esse grupo de indústrias tem característica de oligopsonia, ou seja, um grande número de produtores agrícolas, fornecedores de matéria-prima, se defronta com um segmento industrial bastante concentrado, capaz de pressionar os produtores para obterem ganhos em seu favor.

A atuação deste segmento abrange desde a atividade de produção, com a integração vertical, até a distribuição internacional, passando pelo processamento de sucos. Também participa na comercialização de frutas *in natura* para o mercado interno e internacional.

As quatro maiores indústrias processadoras, em 2002, Cutrale, Citrosuco, Citrovita, Coinbra, tinham algumas características semelhantes como um alto grau de integração vertical para trás, quase a totalidade – ou na maioria dos casos a totalidade - da produção visando mercado externo e localização das unidades de processamento de suco próximas as maiores regiões produtoras no Estado de São Paulo. Essas indústrias, juntas, possuíam mais de 75% na participação da industrialização de suco no Estado de São Paulo (PAULILLO et. al., 2002). Em setembro de 2004, a multinacional americana Cargill vendida para Cutrale e Citrosuco, indústrias de capital nacional, passaram a concentrar praticamente 66% do total de suco de laranja processado, ficando os demais 34% divididos entre Citrovita, empresa controlada pelo grupo Votorantim, e Coinbra, do francês Dreyfus. Com isso, esta concentração de mercado proporcionou uma concentração muito maior, de maneira que as empresa Cutrale, Citrosuco, Citrovita e Coinbra-Frutesp possuem 94% do mercado de processamento de suco no Brasil (Figura 2.4).



Fonte: ASSOCITRUS, 2004 in SOUZA FILHO e PAULILLO (2004).

FIGURA 2.4 – Market Share do processamento de laranja no Brasil.

Dessa maneira, o Brasil ganha força no comércio internacional de suco, uma vez que o negócio fortalece as posições de duas companhias nacionais no cenário mundial. Por outro

lado, os produtores brasileiros de laranja ficam ainda mais enfraquecidos em suas relações com as indústrias devido a maior concentração do setor comprador.

A concentração industrial pode ser medida por dois indicadores: Razão de Concentração (CR_n)⁵ e índice Herfindahl-Hirschman (HH).

A razão de concentração das indústrias de processamento pode ser demonstrada na Tabela 2.3 onde se verificou a participação de mercado, em porcentagem, das quatro maiores indústrias.

TABELA 2.3 - Razão de concentração (CR_4) das indústrias de processamento de laranja em 2005.

EMPRESA	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (%)
Cutrale	35
Citrosuco	31
Citrovita	15
Coinbra	13
CR₄	94

Fonte: elaborado pelo autor, 2005.

Segundo MEDEIROS e REIS (1999) *apud* MEDEIROS e FRAGA (2005) foi elaborado uma definição de seis tipos de mercado a partir da mensuração do índice CR_4 , conforme pode ser visto na Tabela 2.4.

⁵ A razão de concentração (CR_n) é um índice que fornece a parcela de mercado das n maiores empresas. Este índice consiste na somatória da participação no mercado, sendo que para o setor citrícola corresponde a porcentagem sobre o total de suco de laranja processado. Normalmente, o número de empresas utilizadas refere-se as quatro maiores (CR_4), podendo adotar como variável o volume de vendas, empregos, lucros, valor adicional, ativos ou capacidade, entre outras. A razão de concentração pode ser calculada como:

$$CR_n = \sum s_i$$

Onde: s_i é a participação do suco de laranja processado.

TABELA 2.4 - Tipos de mercados segundo a razão de concentração.

NÍVEIS DE MERCADO	RAZÃO DE CONCENTRAÇÃO
	CR ₄
Altamente Concentrado	CR ₄ > 75%
Alta Concentração	65% < CR ₄ < 75%
Concentração Moderada	50% < CR ₄ < 65%
Baixa Concentração	35% < CR ₄ < 50%
Ausência de Concentração	CR ₄ < 35%
Claramente Atomístico	CR ₄ = 2%

Fonte: MEDEIROS e REIS, 1999.

Neste sentido, observa-se claramente uma classificação para indústrias de processamento, segundo definição adotada, como altamente concentrado, já que a razão de concentração é da ordem de 94%.

O segundo indicador é o de Herfindahl-Hirschman (HH), representado pela somatória do quadrado da participação no mercado das empresas. Este índice é preferível à razão de concentração, porque é sensível tanto ao grau de concentração como à disparidade entre as firmas. MARINO (2001) estudou a razão de concentração pelo índice HH, constatando que em 1994/95 o índice obtido foi de 1.829,32; nos anos de 1997/98 obteve-se 1.756,81; e em 2000 o HH foi de 2.035,48. Isto demonstra o elevado grau de concentração das indústrias.⁶

Devido às características do segmento industrial citrícola e segundo a classificação existente pode-se deduzir que as indústrias pertencem a um oligopólio concentrado. Esta denominação apresenta algumas definições específicas que as classificam dessa maneira, entre elas, a elevada presença de barreiras técnicas à entrada, permitindo a preservação de lucros

⁶ Segundo os critérios do *Federal Trade Commission* e do *U.S. Department of Justice*, citado por MARINO (2001) e descritos no *1992 Horizontal Merger Guidelines*, valores inferiores a 1000 caracterizam indústrias com baixa concentração, entre 1000 e 1800, moderadamente concentrada, e superior a 1800, concentrada.

diferenciais. Além disso, o produto resultante da transformação da matéria-prima é tido como um produto homogêneo ou de baixa diferenciação, devido ao suco de laranja congelado e concentrado se tratar de uma *commodity*.

Tendo como um cenário visível a forte concentração industrial, as indústrias processadoras já estabelecidas procuram se estruturam cada vez mais a fim de conquistar novos mercados ainda não explorados. Sendo assim, as indústrias Citrovita, Coinbra, Citrosuco e Cutrale possuem certas características que as classificam como as maiores do mundo.

A Citrovita possui unidades de processamento em Catanduva e Matão, ambas na região norte do Estado de São Paulo, processando mais de 80% das frutas através de pomares próprios ou contratos de fornecimento de longo prazo. O suco é transportado em caminhões com capacidade de 30 toneladas até o porto de Santos, de onde é exportado para mais de 60 países, principalmente, da Europa, em um graneleiro próprio, com capacidade de mais de 13.200 toneladas de suco concentrado. Além deste terminal no porto de Santos a Citrovita possui um terminal na Antuérpia (Bélgica).

A empresa Coinbra, pertencente ao grupo Louis Dreyfus surgiu com a primeira fábrica em 1988 onde processava 10 milhões de caixas de 40,8 quilos de laranja por ano. Em apenas quatro anos, a capacidade dessa fábrica foi aumentada para 23 milhões de caixas. Já em 1993, da aquisição da Coopercitrus Industrial Frutesp, de Bebedouro (SP), a empresa passou-se a denominar Coinbra-Frutesp S.A., concentrando toda a atividade das duas fábricas de processamento de laranja do grupo Louis Dreyfus no Brasil, com capacidade para processar 55 milhões de caixas de laranja por ano. O grupo, também possui duas unidades processadoras nos Estados Unidos, que, juntas, tem capacidade de 28 milhões de caixas. Somando-se todas as indústrias processadoras, a capacidade global é de 83 milhões de caixas de laranja. O grupo, que

possui um terminal próprio em Ghent, na Bélgica, exporta para 65 países da Europa, Ásia, Oceania e Estados Unidos.

O grupo Fisher, um conglomerado de R\$ 1,5 bilhões, iniciou-se em 1932, por meio de Carl Fisher, imigrante alemão. Em 2001, o grupo tinha 3 *holdings* e 17 empresas sendo a mais conhecida a Citrosuco. Só a Citrosuco contribuiu com R\$ 500 milhões em exportações de suco de laranja. Se for contabilizada a produção *in natura* no Brasil e nos Estados Unidos, a empresa é a maior do mundo no ramo da laranja. Tem um terminal no porto de Santos e outros três estão instalados em Wilmington e Tampa (EUA) e Ghent, na Bélgica. Além da laranja o grupo Fischer atua em outras cadeias, como da maçã. Na área de sucos e bebidas, o grupo tem uma dezena de empresas entre elas a Citro-Döhler, em Limeira (SP), a Citrosuco Europa e a Citrosuco *North America*. Para transportar suco de laranja usa dois navios com capacidade semelhante aos de porta-contêineres de 2.200 unidades, os maiores que atracam no País.

2.2.2 Barreiras à entrada e à saída

Segundo BAIN (1956) existem dois tipos de concorrência: a concorrência efetiva, ou seja, aquela existente entre firmas já estabelecidas no mercado; e a concorrência potencial, que é a aquela derivada da ameaça da entrada de outras firmas. Para o segmento industrial citrícola esta última não é relevante já que a intenção de entrada de novas firmas é baixa devido à própria dificuldade. As economias de escala e economias de escopo são as barreiras determinantes à entrada.

As barreiras à saída decorrem da existência de custos que as empresas necessitam para finalizar determinada produção. Esses custos podem ser advindos de desembolsos efetivos, como aqueles provenientes de uma rescisão contratual, ou custos de oportunidade, que são

aqueles referentes a investimentos realizados e ainda não totalmente amortizados, e que não tenham valor de revenda; também chamados de custos irrecuperáveis. Para o segmento agroindustrial, esses custos são muito elevados já que existem grandes investimentos em equipamentos extratores de suco de laranja, caracterizando um ativo altamente específico (seção 2.4).

As barreiras à saída no segmento produtor podem ser analisadas sob uma ótica de extrema importância: longo prazo de maturação dos investimentos. Os citricultores fazem investimentos relativamente altos na implantação do pomar, na medida em que, existem custos relativos ao preparo do solo, aquisição de mudas certificadas, adubação, entre outros. Devido à planta de citrus ter uma vida produtiva de, aproximadamente, 22 anos e a primeira produção ocorrer só aos 4 anos, caso o citricultor decida-se por abandonar a cultura logo no início da implementação do pomar, este estará sujeito a perdas, devido, justamente, ao longo período de maturação do investimento que lhe proporcionaria uma primeira produção, apenas, após alguns anos. Do mesmo modo, como a maior produtividade de uma planta de citrus ocorre em média aos 10 anos de idade, o produtor que, por algum motivo, resolver abandonar o pomar deixará de beneficiar-se de uma expressiva produção, desde que, seja um pomar bem conduzido e não haja fatores externos prejudiciais. Esse investimento realizado antes dessa produção expressiva será considerado prejuízo ao citricultor já que o recurso financeiro aplicado na lavoura não terá o retorno almejado.

Apesar dessas barreiras à saída exclusiva ao segmento da produção rural, a citricultura paulista passa por um processo excludente, principalmente, dos pequenos e médios produtores, que, segundo levantamento do FUNDECITRUS (Fundo de Defesa da Citricultura),

no começo da década de 90, havia cerca de 29 mil citricultores no Estado de São Paulo e, em 2001, esse número haviam caído para 17 mil (LOPES et al., 2004).

2.2.2.1 Economias de Escala

As economias de escala tornam-se uma importante barreira à entrada na medida em que o custo unitário decresce com o aumento da capacidade de produção. Existem dois tipos de economias de escalas: a) reais, em que, à medida que cresce a escala de produção, são necessários menos insumos para a produção da mesma quantidade de produto; e b) pecuniárias, em que o preço dos fatores de produção decresce com o aumento da quantidade produzida.

Para o segmento dos citricultores as economias de escala reais são menos relevantes, já que, segundo levantamentos de SOUZA FILHO e PAULILLO (2004), quanto maior o porte do produtor, isto é, maior o volume de caixas produzidas, maior tende a ser o custo médio de produção associado. Para aquele produtor que vislumbra, em curto prazo, preços compensatórios pagos pela caixa de laranja, este poderá incorrer num alto risco devido à cultura da laranja se tratar de uma cultura perene, que implica num grande período de maturação dos investimentos, ou seja, no momento de uma plena produção o preço da caixa de laranja poderá não ser o mesmo daquele desejado pelo citricultor anteriormente.

O que torna este risco um pouco menor são as economias de escalas pecuniárias, ou seja, quanto maior o volume de laranja vendida maior tende a ser o preço recebido pela caixa. Neste sentido os *pools* surgem como uma forma de organização importante entre os citricultores.

2.2.3 Estratégias das empresas processadoras

A conduta das empresas surge devido a uma determinada estrutura de mercado estabelecida. Estas condutas são basicamente as estratégias escolhidas pelas empresas como forma de aumentar seu poder de negociação frente aos fornecedores de fruta.

Existem diversas formas de conduta entre as empresas processadoras e, a maioria delas, estabelece, inclusive, estratégias semelhantes. Algumas dessas condutas que serão discutidas a seguir são: estoque de suco de laranja concentrado e congelado, monitoramento junto ao produtor e integração vertical.

2.2.3.1 Formação de estoques de suco de laranja concentrado e congelado

A formação de estoques de suco de laranja concentrado e congelado é um instrumento muito importante na estratégia das indústrias. Apesar disso, pouco se sabe sobre o volume estocado de suco de laranja brasileiro, justamente por oferecer subsídios numa eventual negociação perante os citricultores. Entre os dados levantados, sabe-se que entre as safras 1998/99 e 2002/03, o estoque final de SLCC caiu 65%; em junho de 2003, o Brasil possuía um estoque final de SLCC de 119 mil toneladas.

O estoque de suco de laranja é um importante referencial no estabelecimento do preço de caixa de laranja. Um bom exemplo disso ocorreu em 1999 quando as empresas de processamento agroindustrial, que absorviam quase 80% da produção nacional, retraíram-se, alegando um estoque de passagem de 330 mil toneladas de suco concentrado (a média é de 230 mil).

2.2.3.2 Monitoramento junto ao produtor

O monitoramento das indústrias processadoras, também, é uma estratégia muito importante, pois, através desta é possível a obtenção de informações mínimas para tomadas de decisões. Este monitoramento pode ser realizado de várias formas, desde uma simples inspeção nos pomares de produtores fornecedores de laranja, até fotos via satélite de toda uma área de interesse da indústria.

Com o monitoramento identifica-se a previsão de safra de uma determinada região, através de levantamentos em pomares de citricultores, por técnicos especializados. Por meio deste levantamento torna-se possível a quantificação, com certa precisão, do número de caixas a serem colhidas em uma safra. Com isso, a indústria pode prever, antecipadamente, o preço da caixa de laranja a ser pago ao produtor. Além disso, antigamente, ao se fazer a previsão de safra de uma determinada propriedade, a indústria oferecia um certo valor pela produção de “porteira fechada”, ou seja, toda a fruta produzida por aquele produtor. Este tipo de compra poderia ser uma forma oportunista já que o comprador poderia fazer uma hiper-estimativa da produção e remunerar o produtor muito abaixo da realidade.

Outras identificações são obtidas com o monitoramento, como por exemplo, a incidência de pragas e doenças, o plantio de novos pomares, o emprego de novas tecnologias, entre outras informações menos relevantes. Esta evidente a assimetria de informações entre produtores e indústrias, somente é conseguida através da acessibilidade das empresas processadoras dentro da propriedade dos citricultores.

2.2.3.3 Integração vertical

A integração vertical é considerada uma estratégia em que a firma tenta manter sua posição competitiva e obter maior lucratividade. Penrose (1979) argumenta que a verticalização de uma empresa objetiva basicamente a redução nos custos de produção e a garantia de fontes de suprimento. Além disso, os suprimentos em que, na maioria dos casos, necessita de uma determinada especificação ou qualidade pode ser mais facilmente conseguida através da integração vertical. Esse fato é justificado pelo maior monitoramento da empresa em relação à matéria-prima utilizada.

Segundo VIEIRA (2003), a integração vertical pelas indústrias processadoras tem dois objetivos centrais, a saber: (a) aumentar os recursos de poder na rede citrícola, principalmente, nos âmbitos financeiros, organizacionais e político e (b) assegurar-se de um ganho patrimonial e uma reserva de valor por meio da compra de terras já que quando esta estratégia iniciou-se, o ambiente econômico na época apontava para índices elevados de inflação.

A integração vertical é uma realidade nas indústrias processadoras, constituindo-se em uma verdadeira estratégia empresarial. Neste caso, integrando-se verticalmente, as indústrias adotam uma posição mais cômoda. Com pomares próprios, as indústrias não necessitam comprar laranja de seus fornecedores logo no início da safra. Com isso, transferem um risco ainda maior para estes, já que, muitas vezes, as indústrias optam por adquirir a fruta tardiamente com maiores chances de o produtor rural perder a laranja por problemas climáticos, fitossanitários ou mesmo uma queda natural da fruta.

MARINO (2001), em sua pesquisa, cita:

“A integração vertical das firmas na direção da produção agrícola, estando próxima a 30%, na média, revela-se como uma estratégia

importante para obtenção de maior poder de barganha na aquisição de matéria-prima. Morosidade na compra, em função da propriedade de laranja para o início de moagem, apresenta-se como um dos fatores de vantagem da agroindústria na negociação...”.

Esta parcialização da integração é, segundo PORTER (1991), um meio dos fornecedores independentes assumirem os riscos das flutuações do mercado. Ainda segundo este autor, a integração parcial tem uma função disciplinadora do fornecedor na medida em que existe a ameaça de uma integração total.

Portanto, na medida em que aumenta a assimetria de poder entre os dois segmentos envolvidos - indústria e citricultores – possibilita-se um maior poder de barganha.

Em pesquisa de campo desenvolvida por VIEIRA (2003), realizada entre os anos de 2000 e 2002, constatou que empresas como Cutrale, Citrovita⁷, Coimbra e Citrosuco, possuíam 60% a 70%, 50%, 15% e 40%, respectivamente, de produção própria de matéria-prima em relação à capacidade de processamento. A atualização desses valores é difícil, pois, foram levantados através de pesquisa de campo, porém, sabe-se que as empresas Cutrale e Citrosuco aumentaram a participação na produção de laranja por meio de pomares próprios, devido à venda da Cargill a essas duas empresas, juntamente, com suas fazendas.

Essa integração vertical para trás é uma estratégia, relativamente antiga, iniciada pelas indústrias Cutrale e Citrosuco com o plantio de pomares próprios. No caso específico da Cutrale, a aquisição de uma planta industrial (1967) ocorreu somente posteriormente à produção pelos pomares próprios em 1952. A empresa sediada em Araraquara possui pomares nessa região e, segundo CASTANHEIRA (2000), é proprietária de vinte e seis propriedades rurais, compreendendo ao todo quarenta e cinco mil hectares, colhendo cinquenta milhões de caixas de

⁷ Incluído os pomares pertencentes ao *pool* de produtores da Montecitrus.

laranja em 2000. Igualmente a Cutrale, a empresa Citrosuco iniciou-se na atividade industrial apenas após deter uma produção própria, sendo que em 2003 possuía cerca de 15 propriedades, com doze milhões de pés, cujo intuito da produção era a exportação *in natura* e produção de suco concentrado (VIEIRA, 2003). Ainda segundo autora, a Coinbra foi à última empresa processadora a integrar-se verticalmente adquirindo terras apenas em 1997, onde possuía quinze mil hectares de pomares de citrus.

A Citrovita possuía uma grande independência em relação ao mercado de suprimentos, pois, além da grande plantação de laranja em Itapetininga, sul do Estado de São Paulo, estabeleceu um contrato de fornecimento de laranja por dez anos, com o Grupo Moreira Sales, após a compra da Cambuhy em 1998. Está evidentemente constatada esta independência de suprimento quando comparado o número de fornecedores registrados pela Citrovita e pela extinta Cargill. A Citrovita tinha de 400 a 500 fornecedores de laranja, enquanto a Cargill de 1200 a 1300.

2.3 Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM)

A Gestão da Cadeia de Suprimentos ou *Supply Chain Management (SCM)* tem representado uma nova e promissora fronteira para empresas interessadas na obtenção de vantagens competitivas de forma efetiva e pode ser considerada uma visão expandida, atualizada e, sobretudo, holística da administração tradicional, abrangendo a gestão de toda a cadeia produtiva de uma forma estratégica e integrada. Segundo AL-MUDIMGH et al. (2004), a gestão da cadeia de suprimentos é reconhecida como um conceito capaz de agregar benefícios tanto de natureza estratégica quanto operacional. A *SCM* pressupõe, fundamentalmente, que as empresas

devem definir suas estratégias competitivas e funcionais através de seu posicionamento (tanto em relação aos fornecedores, quanto aos clientes) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem. Assim, é importante ressaltar que o escopo da *SCM* abrange toda a cadeia produtiva, incluindo a relação da empresa com seus fornecedores e clientes, e não apenas a relação com um destes. Confirmando o objetivo de uma cadeia de suprimentos HADLEY (2004), afirma que o objetivo principal é dar subsídio as estratégias competitivas e às metas de uma empresa, e, por este motivo, ela deve estar alinhada com as mesmas.

Existem alguns conceitos estabelecidos por diversos autores para *SCM*, entre eles BATALHA e SILVA (2001) que definem como a capacidade de coordenação entre as atividades de produção e distribuição desenvolvidas pelas empresas com o objetivo de reagir mais prontamente às oportunidades de negócios, ou, como coloca ALBERTIN (2000, p. 67), “é o gerenciamento da cadeia produtiva desde o fornecimento da matéria-prima até a rede de distribuição dos produtos”.

A *SCM* também introduz uma importante mudança no paradigma competitivo, na medida em que considera que a competição no mercado ocorre, de fato, no nível das cadeias produtivas e não apenas no nível das unidades de negócios (isoladas), como estabelece o tradicional trabalho de PORTER (1980). Essa mudança resulta num modelo competitivo baseado no fundamento de que atualmente a competição se dá, realmente, entre cadeias produtivas.

Um objetivo básico na *SCM* é maximizar e tornar realidade as possíveis sinergias entre as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o consumidor final mais eficientemente, tanto através da redução dos custos, como através da adição de mais valor aos produtos finais (VOLLMANN & CORDON, 1996). Esses custos podem ser tanto os custos de produção como os

custos de transação sendo este último tratado em maiores detalhes pela Nova Economia Institucional.

Práticas eficazes na *SCM* têm sido implementadas em todo mundo, as quais têm visado à simplificação e obtenção de uma cadeia produtiva mais eficiente. Resultados positivos têm sido obtidos principalmente através de procedimentos como os listados abaixo.

· **Reestruturação e consolidação do número de fornecedores e clientes:**

Significa reestruturar (geralmente através de redução) o número de fornecedores e clientes, construindo e aprofundando as relações de parceria com o conjunto de empresas com as quais, realmente, se deseja desenvolver um relacionamento colaborativo e com resultado sinérgico.

· **Divisão de informações e integração da infra-estrutura com clientes e fornecedores:**

A integração de sistemas de informações/computacionais e a utilização crescente de sistemas como o EDI (*Electronic Data Interchange*), entre fornecedores, clientes e operadores logísticos têm permitido a prática, por exemplo, da reposição automática do produto na prateleira do cliente (*Efficient Consumer Response*). Tais práticas têm proporcionado, sobretudo, trabalhar com entregas *just-in-time* e diminuir os níveis gerais de estoques. Também, a utilização de representantes permanentes (*In plant representatives*) junto aos clientes tem facilitado, dentre outras coisas, um melhor balanceamento entre as necessidades do mesmo e a capacidade produtiva do fornecedor, bem como uma maior agilidade na resolução de problemas.

· **Desenvolvimento conjunto de produtos:**

O envolvimento dos fornecedores desde os estágios iniciais do desenvolvimento de novos produtos (*Early Supplier Involvement*) tem proporcionado, principalmente, uma redução no tempo e nos custos de desenvolvimento dos mesmos.

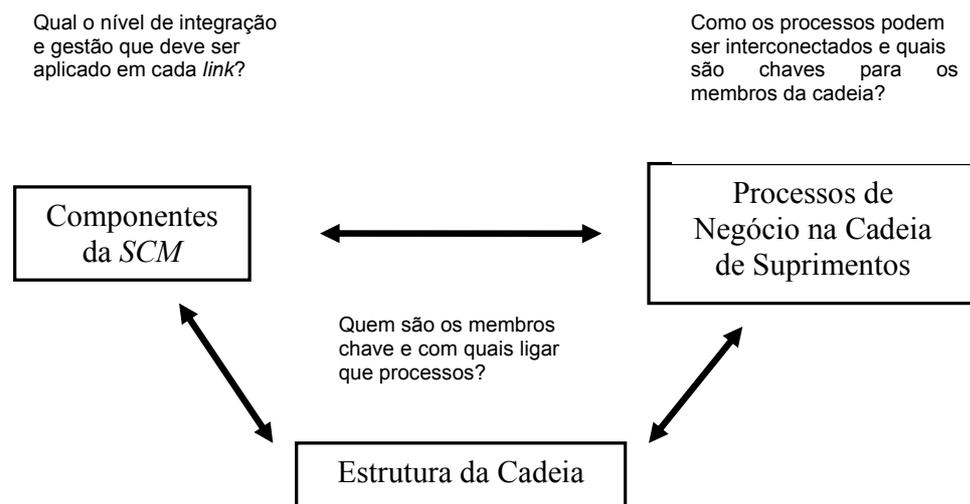
· **Considerações logísticas na fase de desenvolvimento dos produtos:**

Representa a concepção de produtos que facilitem o desempenho da logística da cadeia produtiva, geralmente também envolvendo a escolha de um operador logístico eficiente para administrar a mesma;

· **Integração das estratégias competitivas na cadeia produtiva:**

Implica na compatibilização da estratégia competitiva e das medidas de desempenho da empresa à realidade e objetivos da cadeia produtiva como um todo.

As análises da *SCM* são desenvolvidas com base no esquema elaborado visualizado a seguir. Neste esquema, segundo os autores, a *SCM* seria o meio de ligação entre três elementos básicos como pode ser visto na Figura 2.5.



Fonte: LAMBERT et al., 1998.

FIGURA 2.5 - Esquema dos elementos e decisões chave da *SCM*.

2.3.1 Estrutura da Cadeia de Suprimentos

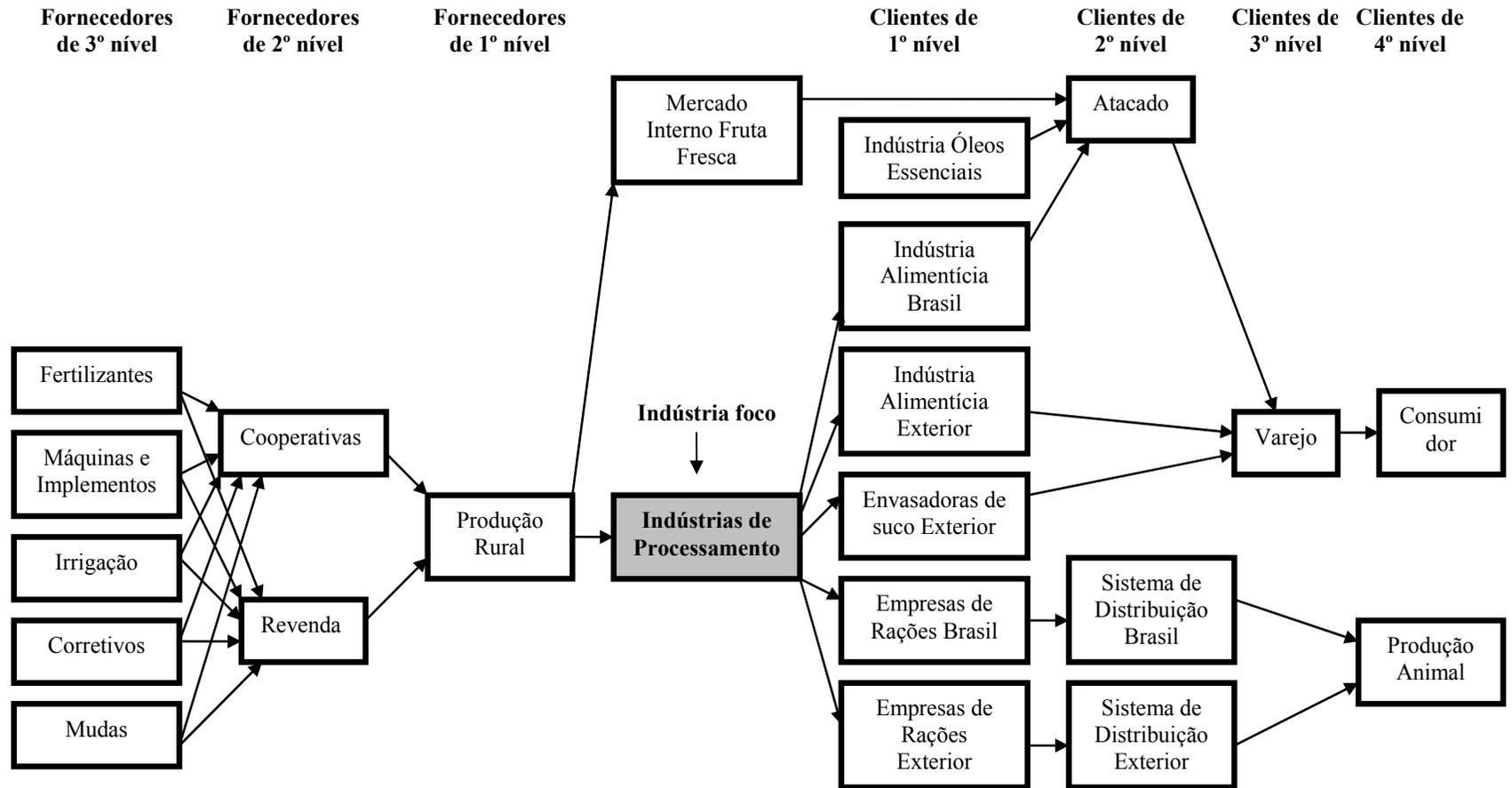
A estrutura de uma cadeia de suprimentos é composta por todas as empresas que estão envolvidas no processo produtivo. Sua dimensão dependerá do número de agentes necessários para que o processo produtivo possa ser realizado. Entretanto, deve-se observar que nem todos os participantes de uma cadeia produtiva têm a mesma importância sob a ótica da análise e gerenciamento da cadeia. Existem dois tipos possíveis de participantes da cadeia: primários e de apoio. Os membros primários são definidos como aquelas empresas autônomas ou unidades estratégicas de negócio que executam atividades operacionais e/ou administrativas nos processos empresariais com a função de produzir um determinado produto para um cliente ou mercado em particular. Já os membros de apoio são empresas responsáveis em fornecer recursos, conhecimento, utilidade ou ativos para os membros primários, sem a participação direta na transformação propriamente dita do produto. Com os conceitos estabelecidos de membros primários e secundários torna-se possível delimitar o início e o fim de uma cadeia de suprimentos. O ponto de origem é estabelecido onde não existam outros fornecedores primários; e o ponto de consumo ou ponto final é onde nenhum valor é mais adicionado ao produto estando pronto ao consumo.

A cadeia de suprimentos citrícola analisada neste trabalho considera as agroindústrias processadoras de laranja como a empresa foco, isto é, de onde são estruturadas as ligações com fornecedores e clientes, representado no Quadro 2.2.

De acordo com LAMBERT et al. (1998), as dimensões estruturais de uma cadeia ou rede são essenciais para descrever, analisar e gerenciar uma cadeia de suprimentos. Essas dimensões podem ser formadas pela estruturas horizontais ou estruturas verticais. As estruturas

horizontais são formadas pelo número de níveis ou camadas existentes ao longo da cadeia. No Quadro 2.2 existem 3 níveis de fornecedores a partir das indústrias de processamento, empresa foco na cadeia de suprimentos, e 4 níveis de clientes, formando assim a estrutura horizontal. Já a estrutura vertical é formada pelo número de agentes dentro de um nível específico, como exemplo, temos duas empresas participantes do 2º nível de fornecedores, cooperativas e revendas, estrutura esta considerada relativamente estreita devido ao número reduzido. Quanto maior a proximidade no relacionamento com o consumidor, maior o poder sobre a cadeia de suprimentos.

QUADRO 2.2 - Fornecedores e clientes da cadeia citrícola.



Fonte: elaborado pelo autor com base em NEVES e LOPOES, 2005.

2.3.2 Tipos de ligações entre membros da Cadeia de Suprimentos

Como visto anteriormente o produto pronto para ser consumido passa por diversas etapas de transformação até estar disponível para o consumo. Essas etapas estão correlacionadas através das ligações entre os diferentes níveis na cadeia de suprimentos que podem ser representadas por diferentes atividades como os fluxos de recursos financeiros, operações de transformação, fluxo de informações, entre outros. Existem quatro diferentes tipos fundamentais de ligações, importantes de classificação na medida em que a partir do momento que forem identificadas pela empresa foco é possível à tomada de certos procedimentos estratégicos, como em quais atividades devem-se concentrar esforços. As ligações podem ser do tipo:

- a) Ligações de processos gerenciais: ligações a processos em que a empresa foco presume ser importante integrá-los e gerenciá-los. Para indústrias de processamento de laranja esta integração é realizada com a produção agrícola onde detém uma porcentagem, relativamente expressiva, de pomares próprios, variando este número de indústria para indústria. Esta integração também é realizada com a distribuição do suco a granel, transportado através de uma frota marítima própria, conceituada como uma das mais modernas logísticas de transporte nacional.
- b) Ligações de processos monitorados: ligações a processos que não são críticos as empresas foco, mas que são relevantes o suficiente para se manter maiores vínculos. Esse vínculo pode ser integrado e gerenciado por outros membros da cadeia de suprimentos em que a empresa foco desempenha um papel de monitoramento, permitido por meio de contratos. No setor citrícola esta ligação é o resultado de um relacionamento entre fornecedores de laranja e indústria

- processadora em que, em alguns casos, existem, inclusive, salvaguardas que garante o monitoramento por parte das agroindústrias.
- c) Ligações de processos não-gerenciados: ligações em que a empresa foco não esta diretamente envolvida, não sendo, porém, processo crítico ou importante para que seja investido recurso no monitoramento. São ligações do tipo das que existem entre indústria processadora e insumos agropecuários, ou mesmo consumidores finais de suco de laranja pronto para beber.
 - d) Ligações de processo com não-membros: ligações de processos com agentes participantes de outras cadeias, ou seja, não unicamente pertencentes a uma cadeia de suprimentos. Este é o caso de fornecedoras de equipamentos de extração de suco como a empresa FMC.

2.3.3 Nível de integração na Cadeia de Suprimentos

O nível de integração de uma cadeia de suprimentos segundo LAMBERT e COOPER (2000) é uma função do nível e do número de componentes adicionados a uma ligação, podendo variar de baixo a alto nível de integração. O nível de integração tende a ser maior entre os membros quanto maior for o número de componentes de gestão adicionados. Dentre esses componentes de gestão devem ser identificados pelo menos nove. A gestão de uma cadeia de suprimentos possui os seguintes componentes: planejamento e controle, estrutura de trabalho, estrutura de organização, estrutura para o fluxo de produtos, estrutura para o fluxo de informação, métodos de gestão, estrutura de poder e liderança, estrutura de risco e recompensa e, cultura e atitude (LAMBERT e COOPER, 2000). Esses componentes podem ser agrupados em dois

grupos: componentes técnicos e físicos de gestão e componentes gerenciais e comportamentais de gestão. Os componentes técnicos e físicos de gestão são compostos pelo planejamento e controle, estrutura de trabalho, estrutura de organização, estrutura para o fluxo de produtos, estrutura para o fluxo de informação, já os componentes gerenciais e comportamentais de gestão são formados pelos métodos de gestão, estrutura de poder e liderança, estrutura de risco e recompensa, e de cultura e atitude. Em um comparativo entre os componentes do primeiro grupo com o segundo grupo pode-se dizer que no primeiro esses componentes apresentam características mais visíveis, tangíveis, mensuráveis e de fácil mudança enquanto que no segundo as características são opostas das citadas. Entretanto, os componentes do segundo grupo definem o comportamento organizacional e influenciam na forma como os componentes físicos e técnicos serão implementados.

2.4 Nova economia institucional

A Nova Economia Institucional - NEI - é uma teoria econômica inovadora na medida em que olha o mercado como uma instituição regulada por normas. Nesta teoria afirma-se a impossibilidade da concorrência perfeita, além de considerar a firma não apenas como uma função de produção, mas uma relação orgânica, entre agentes, que se realiza através de contratos. Isto se torna importante, pois, existe um problema de coordenação econômica em um ambiente de forte incerteza, em que o mercado *spot* não é capaz de resolver por si só. O conceito inovador da NEI não chega a romper com a teoria neoclássica, pois, o comportamento maximizador é mantido, acrescentado os custos além dos de produção.

WILLIAMSON (1993, p.3) critica o institucionalismo tradicional, na medida em que o considera como um enfoque meramente descritivo, historicamente específico e não cumulativo. Já COASE (1984), também com a mesma visão, afirma que o institucionalismo era apenas uma massa de material descritivo esperando por uma teoria, negando, portanto, qualquer relação de antecedência teórica entre o institucionalismo tradicional e a nova economia das instituições.

Segundo a visão dos economistas neoclássicos, a firma⁸ é como uma organização focada apenas nos preços, não levando em consideração o ambiente em que está presente. Além disso, o elo final da cadeia produtiva, no caso os consumidores, são capazes de obterem todas as informações a respeito dos atributos dos bens sem dificuldades, escolhendo de maneira mais racional possível entre as diversas opções. A economia neoclássica tende a se afastar da realidade empírica, como descrito por COASE (1991, p.714):

“What is studied is a system that lives in the minds of economists but not on the earth”.

O Novo Institucionalismo surge, a partir de 1980, do crescimento pelo interesse nas instituições com ênfase nas abordagens modernas da ciência política, consideradas como elementos indispensáveis para a compreensão das transações econômicas, desenvolvimentos de políticas públicas e mudanças organizacionais e é composto por três escolas de pensamento de diferentes análises: institucionalismo histórico, institucionalismo da escolha racional e o institucionalismo sociológico.

⁸ A firma coasiana é um conjunto de contratos coordenados que levam à execução da função produtiva.

Os institucionalistas vêem as instituições como um sistema de regras e procedimentos que são estabelecidos pelos indivíduos para promover e proteger seus interesses, sendo que estas instituições estruturam as escolhas e as informações (SCOTT, 1995). Nesta mesma linha, o principal papel das instituições – entendidas como as “regras do jogo”, formais e informais, que “estruturam a interação social, econômica e política” (NORTH, 1991:97) – é restringir as ações humanas.

Para este trabalho, é considerado como relevante o institucionalismo da escolha racional que teve como precursores Coase, Simon, Williamson, entre outros. Esta escola é vista com alguns parâmetros que não poderiam ser mais colocados à parte na análise da evolução das instituições, como, os direitos de propriedade, das rendas e, de modo especial nesta pesquisa, dos custos de transação. Com isso, percebe-se que esses novos institucionalistas evoluem nos conceitos da ciência econômica ortodoxa.

2.4.1 Economia dos custos de transação - ECT

Para compreensão e análise dos contratos dentro do SAG da laranja irá ser utilizado como suporte teórico a Economia dos Custos de Transação a fim de buscar a eficiência do sistema através da estrutura de governança.

COASE (1937), com sua obra *The Nature of the Firm*, é considerado como o referencial inicial da Nova Economia Institucional (NEI), que caracteriza a presença de custos não associados à atividade de transformação do insumo em produtos, mais comumente designado de custos de produção. Este mesmo autor em seu estudo focou na questão *make or buy* para

identificar quais os fatores que fazem com que as atividades sejam realizadas pela própria firma e quais serão realizadas por terceiros.

O paradigma da ECT vem complementar a análise ortodoxa que está centrada em uma abordagem tecnológica e monopolística, visualizando a firma como *technological black box*, isto é, entrada de matéria-prima e saída de produto acabado com o objetivo exclusivo da maximização de lucro. A ECT direciona seu enfoque em como organizar todas as distintas transações existentes na produção de determinado produto e/ou serviço, de maneira a minimizar o custo total, considerados os custos de produção acrescidos dos transacionais. Esta visão difere completamente da teoria econômica neoclássica que é baseada em premissas de equilíbrio, certeza e racionalidade perfeita que resultam em um tipo de análise estática do processo de tomada de decisão, focalizando na maximização da função objetivo (utilidade) em um dado momento, sendo dados os processos tecnológicos e o preço dos fatores e dos produtos.

Complementando esta linha, Williamson (1985), com uma visão micro-analítica introduz a Economia dos Custos de Transação com o objetivo de verificar a eficiência das organizações (associações, *pools*, federações, empresas, cooperativas, sistemas de informações, entre outros) através das transações.

O objetivo central da NEI, que abrange a Economia dos Custos de Transação - ECT, é estudar o custo de transação como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (estruturas de governança), identificado nos diversos arranjos contratuais (mercado, hierarquia e forma híbrida), dentro de um arcabouço analítico institucional.

Custos de transação podem ser definidos como “os custos de funcionamento do sistema econômico” (ARROW, 1969, *apud* WILLIAMSON, 1985), diferentemente da economia neoclássica que assume a inexistência desses custos. Já CHEUNG (1990) os define como os

custos de elaboração e negociação dos contratos, mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, monitoramento do desempenho e organização das atividades. Assim, os custos de transação são determinados a partir do relacionamento dos agentes caracterizados por algum problema de coordenação. Este problema de coordenação na relação citricultor – indústria é latente visto que existe uma ambiente de assimetria informacional e incerteza.

De acordo com FURUBOTN e RICHTER (1991) os custos de transação não estão diretamente associados à produção, mas surgem à medida que os mercado se tornam complexos dando margem ao aparecimento problemas informacionais e de coordenação das ações dos negociadores.

Segundo WILLIAMSON (1985), os custos de transação podem ser divididos em dois momentos. Existem os custos *ex ante* que são gerados antes do início da transação e caracterizados como custos de relacionamento que surgem à medida que se necessita a obtenção de informação, a elaboração e negociação dos contratos, ou seja, de salvaguardas contratuais, conhecimento do contratante e aspectos operacionais, a fim de minimizar possíveis lacunas e a busca do auto-interesse por parte dos agentes envolvidos. Também existem os custos *ex post* advindos de momento posterior à concretização dos negócios (após o início do relacionamento) por meio da mensuração e monitoramento, ajustamento e adaptações do contrato, renegociação, acompanhamento jurídico e administrativo, entre outros. Os custos *ex post* advém das falhas, erros, omissões e alterações inesperadas quando da execução de um contrato. Quanto maior o número de agentes envolvidos, maiores serão os custos *ex ante* e *ex post* devido aos gastos provenientes para poder conhecer as outras partes contratantes ou do monitoramento dos parceiros.

De maneira geral, como consequência da assimetria das informações entre os agentes e da racionalidade limitada do ser humano, ou seja, os agentes econômicos procuram agir racionalmente, mas possuem limitações (SIMON, 1961 *apud* WILLIAMSON, 1985), tornando-se quase que impossível prever todas as futuras condições de um relacionamento. Como consequência, os contratos deverão ser incompletos, inferindo ações oportunistas de ambas as partes, contratante(s) e contratado(s), devido às imperfeições dos termos contratuais. O oportunismo manifesta-se na fraqueza da própria razão e consiste na busca do auto-interesse com astúcia. Relacionando oportunismo com a organização interna da firma, observa-se que ele se manifesta através da falta de sinceridade e honestidade nas transações.

A racionalidade limitada não seria um problema se não existisse a característica comportamental do oportunismo. Com relação à assimetria de informação, esta atuará no sentido de favorecer uma das partes em detrimento à outra, de modo a alterar o resultado final da transação.

Para se conter esses tipos de ações, em que os agentes procuram apropriar-se de ganhos residuais, podem-se oferecer incentivos através de remuneração ou fazer o monitoramento e controle.

A diversidade com que se encontram os diversos arranjos institucionais que regem as transações explica-se pela variação dos atributos existentes. Para maior compreensão, WILLIAMSON (1985) classifica os atributos das transações como: especificidade dos ativos; frequência e incerteza. De acordo com a variação dos atributos, determina-se a estrutura de governança ideal, variando desde o mercado *spot* até a integração vertical, passando pelas formas contratuais mista.

De acordo com WILLIAMSON (1985), especificidade de ativos:

“é quanto aquele investimento é específico para aquela atividade e quão custosa é a sua realocação”.

As especificidades dos ativos podem ser de seis tipos (WILLIAMSON, 1991 *apud* AZEVEDO, 1996):

1. Especificidade Locacional: a localização nas proximidades das firmas tende a proporcionar uma economia nos custos de transporte e armazenamento.
2. Especificidade de Ativos Físicos: investimento físico realizado por alguma das partes envolvidas na relação que são específicos para a atividade. Como exemplo tem-se máquina selecionadora de café.
3. Especificidade de Ativos Humanos: necessidade de capital humano específico para determinada atividade. Como exemplo disso pode-se citar um funcionário altamente especializado em trabalhar em determinada máquina.
4. Especificidade de Ativos Dedicados: relação de dependência do investimento com o retorno em virtude da dedicação a um agente particular, ou a uma atividade específica.
5. Especificidade de Marca: importância da marca específica para a atividade. Ex.: Pizza Hut.
6. Especificidade Temporal: o valor da transação está relacionado com o tempo específico em que se realiza, com maior destaque para os produtos perecíveis, como hortifruti.

Para este trabalho será utilizada a transação entre citricultor e indústria processadora, em que existem especificidades dos ativos próprias. Segundo MARINO (2001), essas especificidades são:

1. Especificidade Locacional: Devido ao fato da laranja possuir elevada relação peso/valor, o transporte à longa distância torna-se inviável, necessitando que a unidade de processamento esteja próxima da produção agrícola.
2. Especificidade Temporal: A laranja deve ser colhida no ponto ideal de maturação para que tenha o *ratio* e o brix ideais, caso o produtor tenha como destino a indústria, proporcionando a máxima qualidade e menor custo. Essa característica exige monitoramento contínuo, pois se concentra em um curto período de tempo.
3. Especificidade de Ativos Físicos: Citricultores e indústrias fazem investimentos específicos, como o plantio do pomar de laranjas por se tratar de uma cultura perene e a utilização de extratoras de suco por se destinarem exclusivamente a esse fim, respectivamente.
4. Especificidade de Ativos Dedicados: O pequeno número de indústrias processadoras de laranja faz com que os produtores destinem grande parcela de sua produção a uma empresa, criando-se assim uma dependência. O inverso também é verdadeiro. No entanto, dificilmente uma empresa depara-se com produtores que tenham volume produtivo suficiente para abalar seu funcionamento no caso de ruptura. A exceção consiste nos *pools* de produtores, que tentam captar esta vantagem em seu favor, equilibrando as condições de negociação. O cultivo exclusivo de laranja também proporciona maior dependência, e sendo assim, contratos de longo prazo tendem a ser mais utilizados. Outra característica importante de ativos dedicados é a proporção de matéria-prima destinada ao processamento, aproximadamente $\frac{3}{4}$ de toda a produção de laranja. Isto implica que uma mudança de destino da laranja (fruta *in natura* para o mercado interno) proporcionaria uma redução no preço da caixa resultando num custo de reemprego do ativo.

Com emprego dos ativos específicos à transação, gera-se uma quase-renda (KLEIN et al., 1978). Esta se caracteriza pela diferença entre o retorno advindo do emprego destes na transação específica, comparando com outro emprego alternativo. A quase-renda depende da continuidade da relação, sendo que cada uma das partes terá incentivos para apropriar-se de qualquer ganho adicional derivado desta relação conjunta, gerando a possibilidade de comportamento oportunístico, ou *hold up* (quebra contratual).

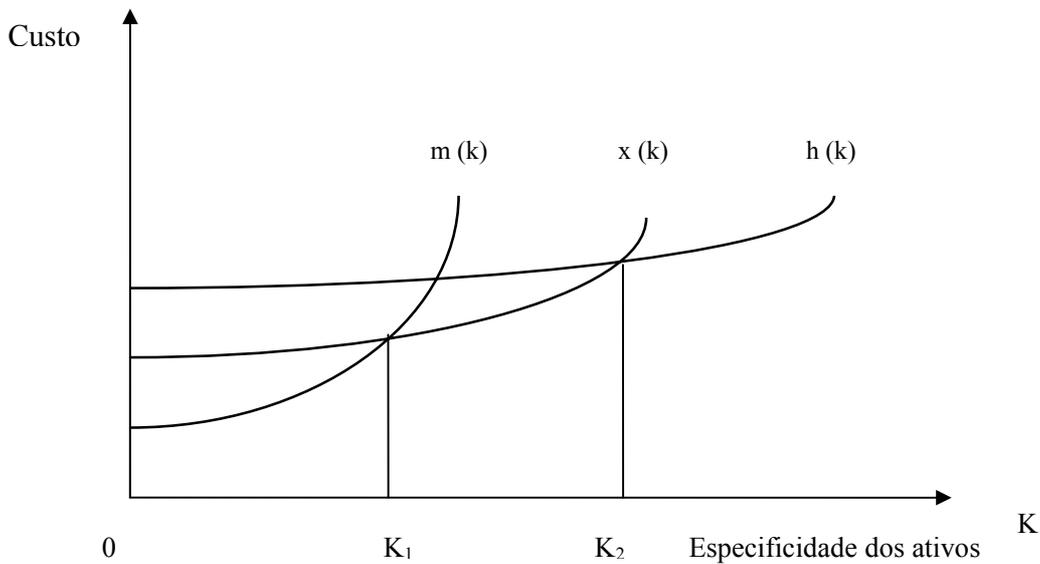
Como resultado, tem-se o estabelecimento de uma relação de dependência entre as partes à medida que se eleva a especificidade dos ativos. Quanto mais específica for a transação, maior será a demanda por coordenação.

Com relação à frequência, pode-se induzir que se projetam estruturas mais complexas à medida que aumenta a frequência das transações, e ainda segundo FARINA *et al.* (1997) existe um papel duplo, pois quanto maior for, menor deverá ser os custos fixos médios associados com a coleta de informações e com a elaboração de um contrato complexo que possa impor restrições a um comportamento oportunista. Com frequências altas, os agentes teriam menos motivos para impor perdas a seus parceiros, pois isto provocaria uma interrupção da transação e por conseqüência perdas futuras.

O terceiro e último atributo a ser considerado é a incerteza, tratada na economia dos custos de transação como os distúrbios exógenos que afetam as transações. Com especificidade baixa as transações não são muito afetadas, pois as firmas podem ter uma rápida reorganização da estrutura de governança, podendo, em alguns casos, adquirir a matéria-prima de interesse no mercado *spot*. Porém, com a elevação do grau de incerteza e mantida a especificidade dos ativos, a transação tende a internalizar-se, ou seja, há uma maior tendência de uma integração vertical.

Com isso, especificidade dos ativos, frequência e incertezas são parâmetros que se relacionam e são de importância essencial nas organizações por poderem caracterizar arranjos institucionais eficientes e minimizar os custos de transação.

Dependendo da variável especificidade dos ativos envolvidos, há uma relação com preferência da chamada organização interna (integração vertical ou verticalização) e organização via mercado. A Figura 2.6 ilustra esta relação, mostrando que ocorre o crescimento da tendência de organização interna (verticalização) à medida que o grau de especificidade do ativo aumenta, baseado nos custos de governança.



Fonte: WILLIAMSON (1985).

FIGURA 2.6 - Relação entre custos das estruturas de governança e especificidade de ativos.

Verifica-se que o mercado *spot*⁹, representado por $m(k)$, possui menor custo quando o nível de especificidade é baixo, de 0 a k_1 . Já para uma especificidade média, as formas híbridas¹⁰, isto é, contratos de laranja, indicado na figura pela curva $x(k)$, apresentam-se mais eficientes, variando de k_1 a k_2 ; e em transações altamente específicas (maior que k_2), preferencialmente adota-se a integração vertical, forma organizacional representada pela curva $h(k)$.

Para as agroindústrias citrícolas percebe-se que a localização na Figura 2.6 que condiz com a realidade do setor seria, exatamente no cruzamento da curva $x(k)$ e $h(k)$, pois, como visto anteriormente, além de adotarem os contratos como forma de aquisição de matéria-prima, também, optam pela integração vertical como forma estratégica de barganha.

2.4.2 Contratos

As firmas são vista como um conjunto de contratos que representam arranjos institucionais desenhados para coordenar eficientemente as transações realizadas por ela. Com isso, os contratos, que nada mais são que uma forma de promessa, formalizada ou não, oferecem um respaldo para que essas trocas sejam realizadas de maneira a reduzir os custos associados aos riscos de uma possível ruptura.

MASTEN (1998) define o contrato estrito senso como uma promessa salvaguardada pelo ambiente institucional, onde é possível a aplicação de uma sanção no caso de

⁹ São caracterizadas como mercado puro, onde as transações são discretas, isto é, sem identificação dos atores, a informação necessária está contida no preço do produto. Além disso, são transações independentes, em que não há uma interação subsequente.

¹⁰ As formas híbridas são formas de organização distintas das via interna e via mercado, em que encontram-se as franquias, *joint-ventures*, alianças estratégicas e contratos.

descumprimento, ou seja, respaldado juridicamente. Já KLEIN (1981) amplia este conceito, considerando o contrato como qualquer tipo de promessa, com a possibilidade de intervenção jurídica ou não. Para que esta promessa seja cumprida por ambas as partes, sem a apelação para cortes judiciais, é necessária a conscientização dos agentes sob dois aspectos: perdas futuras de dos agentes, em caso de término, e risco da perda de reputação perante outros possíveis negociadores. Se os incentivos estiverem intrínsecos nas negociações, a probabilidade de ações oportunistas, com quebras contratuais unilateralmente, será reduzida.

Segundo MASTEN (1998) são três as razões para a existência dos contratos: prover a alocação eficiente do risco, proporcionar incentivos eficientes e diminuir os custos de transação *ex post*. KLEIN (1992) vai um pouco além, na medida em que, somado a alocação eficiente do risco, julga importante o contrato por permitir que as partes se organizem em esforços comuns de produção.

As teorias contratuais da firma consideram a existência de custos associados ao desenho dos contratos, mensuração, monitoramento e a resolução dos problemas quando não há o cumprimento do acordado. Esses custos, na existência de racionalidade limitada, tornam-se de certa forma importante à utilização de contratos incompletos e flexíveis que possam ser re-arranjados quando necessário.

2.4.2.1 Teoria dos contratos

Diversas Teorias de Contratos apareceram como forma de explicar que nas transações a assimetria informacional está presente, cada qual com suas diferentes formas de

análise. Entre essas teorias podemos citar: Teoria da Agência, Teoria da Economia do Direito, Teoria da Economia dos Custos de Transação e Teoria do Contrato Incompleto.

A Teoria do Agente-Principal focaliza os aspectos contratuais existentes na relação estabelecida entre uma parte possuidora de uma determinada informação que se pode beneficiar da outra parte e considera a impossibilidade de se desenhar contratos ótimos devido à existência dessa assimetria informacional. Essa afirmativa choca-se com o paradigma de Arrow-Debreu, segundo o qual os contratos entre as partes se estabelecem com base na existência de um “leiloeiro”, que atua como um agente facilitador da tomada de decisão dos agentes. Nesses casos, os contratos são destituídos de qualquer atributo de realidade ou aproximação com o mundo real, com informações perfeitas e sem a intenção de ações oportunistas por parte dos agentes.

Essa teoria concentra-se nos problemas de incentivo ao alinhamento dos interesses de ambas as partes (agente-principal), *ex post* à formatação contratual. O maior problema é de como induzir adequadamente incentivos ao Agente (possuidor de informação privada) de forma a obter maximização dos interesses do Principal (com quem o agente transaciona). Este tipo de comportamento pós-contratual também conhecido como *moral hazard* pode ser verificado através de duas formas: a) informação oculta - em que as ações do Agente são observáveis¹¹ e verificáveis¹² pelo Principal, mas uma informação relevante ao resultado final é adquirida e mantida pelo Agente; e b) ação oculta - em que as ações do Agente não são observáveis ou verificáveis. A diferença nas ações observáveis e verificáveis torna-se importante nas relações continuadas como no caso da transação entre citricultores e indústrias, pois, a observabilidade tem como resultado a imposição de uma restrição ao contrato, limitando o comportamento do Agente

¹¹ O Principal é capaz de avaliar em qualidade e/ou quantidade.

¹² Além de observável pelo Principal, este tenha meios de provar o que observou perante a instância responsável pela resolução dos conflitos contratuais

que pode ser punido com a interrupção do mesmo. É importante ressaltar que a retaliação do Agente só será efetivamente realizada com a interrupção do contrato caso esta ação lhe garanta um *payoff* maior do que aquele que seria obtido através da continuidade da relação.

A firma sob a ótica da Teoria da Agência caracteriza-se por um *nexus* de contratos firmados sob um ambiente de informação incompleta e riscos de oportunismo, na qual a unidade de análise elementar caracteriza-se pelo agente individual. A assimetria informacional e o oportunismo serão contornados *ex ante* pela elaboração de contratos completos, eficientes ao alinhamento dos interesses das partes pelo fornecimento de adequados incentivos. Os elementos essenciais nesta teoria são: a existência de objetivos conflitantes entre agente e principal, custos positivos de observabilidade e mensuração e graus diferentes de aversão ao risco entre agente e principal. Para minimizar as divergências de interesses, o principal exerce uma função de controle através do monitoramento das atividades do agente.

JENSEN e MECKLING (1976), ambos pertencentes à vertente da Teoria da Agência, defendem que é praticamente impossível a custo zero assegurar que o agente (um administrador, por exemplo) tome decisões ótimas aos interesses do principal (acionista, proprietário ou depositário em uma associação mútua), pois, existem custos de informação que estão relacionados à informação assimétrica cujos componentes são a soma das despesas realizadas pelo principal no monitoramento do agente, dos gastos incorridos pelo agente no pagamento de multas contratuais e no montante atribuído às perdas residuais. Esses autores ainda consideram que as organizações são simplesmente ficções legais que atuam para um conjunto de relações contratuais entre os indivíduos e que os objetivos conflitantes destes só são amenizados através de uma estrutura de relações contratuais.

ARROW (1985) considera que os problemas de *agency* apenas adquirem interesse quando considerados em um ambiente de incerteza e, em particular, quando identificada assimetria informacional entre o agente e o principal.

A relação do agente-principal¹³ refere-se à situação na qual o agente, antes da elaboração do contrato, desenha o contrato com informações não compartilhadas pelo principal. Com isso, o principal deve ser capaz de observar a ação do agente.

Os principais problemas abordados pela Teoria da Agência estão relacionados ao *moral hazard* - forma *ex post* de oportunismo -, como já mencionado anteriormente, e de seleção adversa - problema *ex ante* de incentivo. A seleção adversa representa um problema de oportunismo, relacionado às informações privadas que os agentes possuem mesmo antes da formalização contratual, impossibilitando que o principal possa determinar com precisão se o agente utilizou-se das ações que melhor atendessem seus interesses. Isso por vezes pode ser aplicado nos contratos citrícola quando a indústria processadora obtém informações relevantes sobre a oferta de laranja em uma determinada safra ou mesmo previsão de demanda de SLCC.

Mesmo considerando a Teoria da Agência e a Teoria da Economia dos Custos de Transação teorias voltadas para as organizações, WILLIAMSON (1985) distinguem-nas como a vertente da teoria agente-principal sendo uma relação contratual delegativa, considerando o incentivo e controle como fundamentais pontos de enfoque. Já a ECT tem o enfoque na eficiência do contrato, sendo que a análise está focalizada, mas não centralizada no desenho contratual *ex ante*. Nesta linha, foram realizados os estudos de Joskow (1987) sobre os contratos de energia nos EUA, ZYLBERSZTAJN e LAZZARINI (2005) e ZYLBERSZTAJN e MIELE (2005) sobre

¹³ “um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o(s) principal(is)) contratam outra pessoa (o agente) para desempenhar algum serviço em seu interesse o qual envolve delegação de alguma autoridade para tomada de decisão para o agente. Se ambas as partes da relação são maximizadoras de utilidade existe uma boa razão para acreditar que o agente não atuará sempre nos melhores interesses do principal” (JENSEN e MECKLING, 1976: 308 e 309)

a duração de contratos de licenciamento no mercado de sementes e de contratos entre agricultores e indústrias vinícolas, respectivamente.

Na nova economia institucional, diferentemente da Teoria da Agência, os custos pós-contratuais decorrentes de problemas de oportunismo e de mensuração do desempenho são de suma importância. Para redução nos custos de transação e para o funcionamento dos mercados é necessário o delineamento de direitos de propriedade e a existência de mecanismos de solução de disputas. O desenho ou escolha dos termos do contrato será função das regras legais, da capacidade de coerção das cortes de justiça e do surgimento de mecanismos privados de salvaguardas para os agentes envolvidos com os contratos. Os melhores arranjos contratuais são aqueles que oferecem incentivos e mecanismos de controles mais eficientes. Diferentemente da economia neoclássica, a escolha do arranjo contratual é essencialmente uma escolha estratégica dos agentes.

Segundo estudiosos da Economia dos Custos de Transação - ECT - os contratos de longa duração são mecanismos para motivar as partes envolvidas a fazer investimentos específicos ao invés de se integrarem verticalmente (WILLIAMSON, 1985 e KLEIN et al. 1978). Quando o inverso é verdadeiro, ou seja, antes mesmo da formalização dos contratos, são realizados investimentos específicos, há a necessidade de compromissos de horizonte de tempo mais longo, no mínimo com tempo suficiente para recuperação do investimento, como é o caso do estudo em questão entre produtores de laranja e agroindústria processadora onde ambos têm investimentos altamente específicos. Outro motivo para se desenhar contratos de longa duração é a existência de informações assimétricas, com base na possibilidade de contratos seqüenciais, onde a cada período a utilidade do participante na hipótese de renovar o contrato, exceda a melhor opção conhecida (SCHWARTZ, 1992). Complementando, CROWFORD, 1998 (*apud*

SCHWARTZ, 1992), cita que quando a informação é simétrica e verificável, contratos de longa duração serão realizados apenas quando se necessita fazer investimentos específicos ou quando os mercados são imperfeitos.

Nos contratos as salvaguardas, sob a ótica da ECT, são empregadas de maneira a evitar quebras contratuais devido ao oportunismo *ex post* das partes envolvidas no relacionamento. Para se diminuir os riscos de quebras contratuais devem ser realizados compromissos de ambas as partes, tanto criando uma dependência bilateral ou sinais de credibilidade de forte interesse na continuidade do contrato.

Quando esta continuidade é grande, ou seja, maior a frequência das transações, surge um aspecto importante que é a construção da reputação entre as partes. ZYLBERSZTAJN (2002) entende que se um determinado contrato for rompido de maneira oportunista, isso implicará na perda potencial do fluxo de renda futura por uma das partes, em virtude da perda da reputação existente até aquele momento. A elevada frequência da transação aumenta a quantidade de informação de uma parte sobre a outra, possibilitando o aparecimento de confiança mútua entre os agentes. A criação da reputação permite a redução das cláusulas de salvaguardas contratuais, diminuindo os custos de transação na elaboração e monitoramento dos contratos. O valor da reputação passa a desempenhar um papel restritivo ao comportamento oportunista dos agentes, na medida em que uma ação oportunista pode implicar na interrupção da continuidade da transação e conseqüentemente na perda dos ganhos futuros derivados da troca. Quanto maior forem os custos associados à perda da reputação, maior será o incentivo para a continuidade da relação.

PITTMAN (1991) discute a transformação contratual aplicada nos contratos de estrada de ferro, evidenciando mecanismos para impedir atitudes oportunistas na presença de

investimentos específicos. CROCKER e MASTEN (1988), estudando ruptura unilateral nos contratos de gás natural, concluem que a voluntariedade das partes para se incorporar a contratos de longo prazo é limitada pelos perigos intrínsecos às trocas. A duração dos contratos é tratada como uma variabilidade exógena definida *ex ante* pelas partes engajadas no contrato, estando diretamente influenciada pelo grau das especificidades dos ativos envolvidos na transação.

KLEIN (1992) desenvolve uma estrutura probabilística onde quebras contratuais induzidas por comportamentos oportunistas ocorrem quando mudanças no ambiente desestabilizam uma relação contratual específica.

ZYLBERSZTAJN (1996) coloca que o problema de toda esta literatura é que, em muitos casos, a ruptura contratual ocorre como resultado de mudanças não antecipadas que não são adequadamente suportadas pela existência dos contratos, não necessariamente pelas ações oportunistas. Definindo quebras contratuais como uma violação das intenções, a ruptura contratual deve ser necessariamente resultado da ação oportunista ou apropriação da quase renda. O autor ainda coloca que uma série de contratos de curto prazo pode ser visto como um arranjo informal de contrato de longo prazo.

Continuando com as teorias contratuais temos, ainda, a Economia do Direito em que se baseia que a lei ou a aplicação dela leva à melhoria da eficiência e dos ganhos entre os agentes envolvidos. Nesta teoria entende-se que os contratos são incompletos, porém ao invés das organizações privadas esforçarem-se para desenhar mecanismos de maneira que os contratos estejam completos *ex ante*, esta teoria coloca que a justiça seria a responsável em fornecer soluções a essas disputas a custo zero.

A Teoria dos Contratos Incompletos é consequência do pressuposto da racionalidade limitada. Esta, segundo SIMON (1972), se fixa no entendimento de que os agentes

econômicos não conhecem todas as soluções dos problemas, sendo incapazes de determinar todos os possíveis resultados e ordená-los perfeitamente de acordo com suas preferências. Com isso, ZYLBERSZTAJN (1996) reafirma que a incompletude dos contratos surge tanto devido à racionalidade limitada do ser humano quanto ao elevado custo de obtenção da informação necessária para preencher qualquer lacuna contratual. Reforçando esta idéia SCWHARTZ (1992) e TIROLE (1992) *apud* NEVES (2003) classificam como cinco as causas de incompletude contratual:

- ✓ Termos nos contratos ambíguos;
- ✓ Não consideração de aspectos relevantes;
- ✓ Custos para elaboração dos contratos excedem os custos de redesenho do mesmo;
- ✓ Informação assimétrica;
- ✓ Preferência em sair do relacionamento por parte de uma das empresas.

A Teoria dos Contratos Relacionais (GOLDBERG, 1976 e MCNEIL, 1978) enfatiza o processo de ajuste dos acordos em substituição ao detalhamento dos mesmos. Segundo os autores, os contratos apenas colocam em marcha um processo de negociação de longo prazo que é custoso, porém, mais eficiente do que o ônus de desenhar contratos completos. Em suma, esta teoria considera que as formas de governança surgem de modo a priorizar os mecanismos de ajuste e revelam desde o papel das cortes até outros aspectos como os elementos reputacionais, como já citado anteriormente, que dão suporte aos acordos contratuais. Dessa maneira, o conceito de contrato utilizado vai além daquele pregado por MASTEN (1998), em que apenas os acordos suportados pelo ambiente legal são relevantes e vistos como contratos.

2.4.2.2 Tipos de contratos

A existência de uma variedade de arranjos contratuais, sob a ótica da ECT, advém das diferenças de atributos das transações reguladas por estes contratos (WILLIAMSON, 1985).

MACNEIL (1978) preocupa-se em estudar como o atributo flexibilidade contratual pode ser dimensionado. Esta flexibilidade é a possibilidade de se realizar ajustes nos termos do contrato para que o mesmo cumpra o seu papel de auxiliar na organização da produção e distribuição de bens e serviços, resultado da incompletude contratual, necessariamente presente na maioria dos contratos.

Os contratos podem ser classificados em clássicos, neoclássicos e relacionais e, segundo Williamson, permite estabelecer uma relação entre esta classificação e a teoria dos custos de transação.

Os contratos clássicos destinam-se a transações que se realizam em um dado momento, sem algum efeito intertemporal. A transação é concretizada em um determinado período, independentemente das ações dos agentes no período anterior e das expectativas com relação ao período posterior ao relacionamento. Neste contexto, as transações são discretas por natureza, isto é, descontínuas e caracterizadas como contemporânea utilizada na seguinte frase:

“Presentation is a way of looking at things in which a person perceives the effect of the future on the present”.

O contrato clássico, para se ter exatamente estas características acima descritas, é necessariamente importante que:

- A transação ocorra em um período definido e não deve deixar ligações possíveis com períodos posteriores. Toda a barganha será incompatível com as condições postas, bem como aspectos ligados à confiança (“*trust*”), prestígio e tradição e;
- No seu estado puro, o conceito de contrato clássico deve ser relacionado apenas a operações de troca de mercadorias (“*barter trade*”), pois, o uso de papel moeda pressupõe uma convenção social, portanto algum grau de comunicação anterior entre as partes.

Se analisarmos pelo lado da economia neoclássica, este contrato é tido conceitualmente como o mercado em competição perfeita.

No contrato clássico, os ajustes ocorrem apenas via mercado, ou seja, nenhum planejamento de longo prazo pode ser realizado. Para isso, contínuas transações em um determinado período de tempo não irão ocorrer, podendo, sim, serem realizadas novas transações e, quando necessário, feitas adaptações. Assim, para a implementação dos contratos clássicos algumas condições serão necessárias:

- É irrelevante, para a transação, o conhecimento entre si das partes;
- A natureza e as dimensões do contrato são plenamente definidas;
- No caso da não realização do contrato, não há flexibilidade corretiva e;
- Existe clara definição entre fazer parte e não fazer parte da transação.

Este tipo de contrato pode ser visto como não existente, ou pelos menos não aplicável na prática, já que, como analisado anteriormente, os contratos são incompletos e faz-se necessária a constante inovação dos termos ao longo dos tempos.

O contrato neoclássico mostra-se mais aplicável devido à vontade de continuidade da relação entre os agentes, característica essencial nos arranjos contratuais de longo prazo, diferentemente do contrato clássico que não prevê lacunas existentes *ex ante* ou mesmo eventuais

problemas *ex post* advindos de mudanças no ambiente institucional. Pelas transações, na maioria das vezes, demandarem arranjos de longo prazo para os quais seria extremamente custoso identificar *ex ante* todos os possíveis desvios, bem como as possíveis soluções para tais desvios, torna-se evidente que o contrato clássico, segundo sua própria definição, tem pouca ou nenhuma aplicabilidade, a não ser como referência teórica. A continuidade é muito importante mesmo com o aparecimento de problemas posteriores às negociações, pois, os custos de renegociação podem ser menores que a interrupção do relacionamento.

O contrato neoclássico tem como aspecto fundamental à manutenção de contrato original como modelo para as próximas negociações, diferenciando do contrato relacional que será tratado logo a seguir. Caso os custos de negociação sejam muito elevados devido às renegociações previstas, pode surgir como uma solução possível à finalização do contrato. Este termo poderá constar no contrato original, uma vez que pode demandar a alocação de perdas entre as partes, referentes a investimentos em ativos de alta especificidade, ou seja, não realocáveis.

Os contratos relacionais têm como característica principal a sua flexibilidade e a possibilidade de renegociação. A diferença dos contratos neoclássicos para os contratos relacionais é que, neste último, o contrato original não servirá mais como modelo para negociações. Para este tipo de contrato levam-se em consideração todos os pontos que podem estar envolvidos e que influenciam no desenho contratual. Segundo MACNEIL (1978, p. 890):

“em uma aproximação verdadeiramente relacional o ponto de referência é a relação inteira...”.

Ainda segundo Macneil, o contrato relacional é comparado a uma pequena sociedade com suas próprias regras e normas dentro de um padrão muitas vezes próprio e

específico, definido para aquela relação contratual. Nesta pesquisa o contrato neoclássico é muito importante por abranger contratos verticais de suprimento entre fornecedores de matérias-primas e indústrias através de contratos flexíveis o suficiente para serem revistos quando há mudança em qualquer esfera ambiental. Este tipo de contrato está focado no pressuposto da racionalidade limitada que leva em consideração a continuidade da relação. Preferencialmente em se formular um contrato completo procura-se manter uma negociação contínua. Para o trabalho em questão os contratos de fornecimento de laranja estão classificados como contrato neoclássico devido à elaboração de novos contratos com base em contratos anteriores, porém, com um aspecto importante do contrato relacional, isto é, a possibilidade de renegociações dos contratos por meio de aditamentos em determinadas cláusulas sem que o contrato de maneira geral se torne nulo.

2.4.2.3 Aspectos importantes do contrato sob a ótica do citricultor

Para finalidade de estudo, pode-se levar em conta algumas variáveis que, sob o ponto de vista da evolução dos contratos, aparecem como de maior destaque, na medida em que estão relacionadas com a evolução do setor citrícola, seja no ambiente institucional político, comercial, organizacional, enfim, fatores históricos, que de alguma maneira podem influenciar diretamente a mudança nas cláusulas contratuais.

As variáveis selecionadas, e de alguma forma citada por AZEVEDO (1996), são aquelas que sofreram variações ao longo dos contratos, como preços da caixa de laranja ou forma de remuneração, qualidade da fruta, responsabilidade operacional. A remuneração ao produtor pela venda da caixa de laranja pode estar atrelada à variação cambial, à entrada da empresa Frutesp S.A. no setor ou mesmo à venda conjunta por parte dos citricultores. Já a mudança com

relação às maiores exigências na qualidade e sanidade das frutas deve-se em parte ao aumento da incidência de pragas e doenças nos pomares paulistas.

Foi realizado, em 2004, pela Federação da Agricultura do Estado de São Paulo um folheto com o intuito de formular e, posteriormente, distribuir junto aos produtores um informativo alertando-os para algumas cláusulas contratuais que merecem atenção especial. Dentre essas cláusulas pode-se destacar:

A. PRAZOS PARA DENÚNCIA CONTRATUAL

Dentro da transação citricultor - indústria processadora é de comum prática produtores assinarem contratos prorrogáveis automaticamente. Porém, em determinadas situações o preço vigente após a prorrogação automática do contrato pode estar inferior ao praticado no mercado. Caso o produtor não deseje a prorrogação automática, ele deve notificar a empresa dentro do prazo estabelecido no contrato.

Com isso, recomenda-se que o produtor esteja atento a esses prazos para que possa renegociar o preço da caixa e não venha a ter prejuízos futuros.

B. DIFERENCIAÇÃO DE PREÇO POR VARIEDADE

Os contratos estabelecem um preço inferior ou diferenciado para alguns tipos de variedade de laranja, como é o caso da Hamlin, que é uma variedade precoce, o que permite às fábricas reduzir a ociosidade na entressafra. No entanto, produzem um suco de qualidade inferior. Dentre as laranjas produzidas no Brasil, as das espécies Pêra e Valência são as mais indicadas para a produção de suco, por apresentarem maior rendimento e qualidade superior. Neste

informativo, é orientado para que o produtor tente negociar com a agroindústria o mesmo preço para as variedades Pêra, Valência e Hamlin.

C. MULTA POR QUALIDADE

O Brix (sabor doce), acidez do suco cítrico e *ratio* (balanço entre brix e acidez) são indicadores que expressam o grau de maturação da laranja. As frutas que apresentarem os valores desses indicadores fora dos limites estabelecidos no contrato podem sofrer um desconto no preço, ou serem recusadas pela indústria.

Neste caso, isto é, se a laranja não atingir o grau ideal de maturação, o produtor não deve antecipar sua colheita, pois, estará sujeito a prejuízos com relação ao preço pago pela indústria.

D. PREVISÃO DE SAFRA

É importante estabelecer no contrato que a entrega da matéria prima será referente a 100% da produção dos talhões. Não é recomendável que conste no contrato de venda “100% da produção da propriedade”, pois, isso pode causar problemas de interpretação. Por exemplo: casos em que o produtor possui um talhão diferenciado, com uma fruta orgânica produzida para o mercado interno, que deve ser destacado dos demais talhões.

Além disso, o produtor e no caso negociador de sua produção não deve assinar estimativas de safra realizadas pela indústria, para não se comprometer a entregar uma produção que pode não se concretizar. Há casos de superestimativa de safras, até mesmo por fatores imprevisíveis e alheios à vontade do produtor.

Problemas como condições climáticas desfavoráveis e fitossanitários pode resultar em produções inferiores às estimativas realizadas pela empresa compradora.

Segundo o informativo, a estimativa de safra é de interesse da indústria processadora, que precisa planejar seu fluxo de entrada de matéria-prima, não cabendo ao produtor responsabilizar-se pela reavaliação das estimativas de produção.

E. MULTAS CONTRATUAIS

O produtor deve atentar-se para o valor das multas, que muitas vezes excede 100% da sua receita. Com isso, torna-se extremamente importante negociar com a indústria para redução do valor das multas contratuais, até para que o contrato não se torne leonino¹⁴.

F. CONTRATOS DE GAVETA

Na negociação entre citricultor e agroindústria, normalmente, utiliza-se um contrato padrão. Para aumentar o preço da caixa, a indústria pode alegar que é necessário realizar um contrato em separado, mas nem sempre o produtor fica com uma cópia deste. Então, o produtor deverá sempre exigir uma cópia de todos os documentos assinados.

G. PARTICIPAÇÃO NO PREÇO DO SUCO

O contrato deve estabelecer qual o preço de suco de laranja utilizado para calcular a participação do citricultor e qual seu veículo de divulgação (jornais, *sites*). O produtor deve saber onde buscar o indicador de preço para poder acompanhar o mercado.

¹⁴ Contrato que impõe obrigações insuportáveis para uma das partes.

A fórmula para o cálculo da participação deve ser analisada cuidadosamente para evitar que, em caso de queda do preço internacional do suco, o produtor tenha participação negativa, ou seja, o preço da caixa de laranja seja reduzido. Uma solução para esse problema é o estabelecimento de um “preço piso” para a safra no contrato.

O produtor deverá exigir o estabelecimento de “preço piso” no contrato e verificar sua facilidade de acesso ao meio de divulgação do preço do suco no mercado internacional.

2.5 Ambiente Institucional

Os contratos de venda de laranja possuem algumas características próprias, levando-se em conta a forma de determinação do preço a ser pago, o responsável pela colheita e transporte, perdas eventuais. Nesta análise, torna-se de essencial importância a analogia com o ambiente institucional vigente.

Esse ambiente é formado pelas regras reguladoras como fatores limitantes da eficiência e da operação de um sistema econômico (ZYLBERSTAJN, 1995).

Segundo AZEVEDO (1996) o ambiente institucional está formatado sob três elementos principais, entre eles, as regras formais, as restrições informais e os direitos de propriedade da terra.

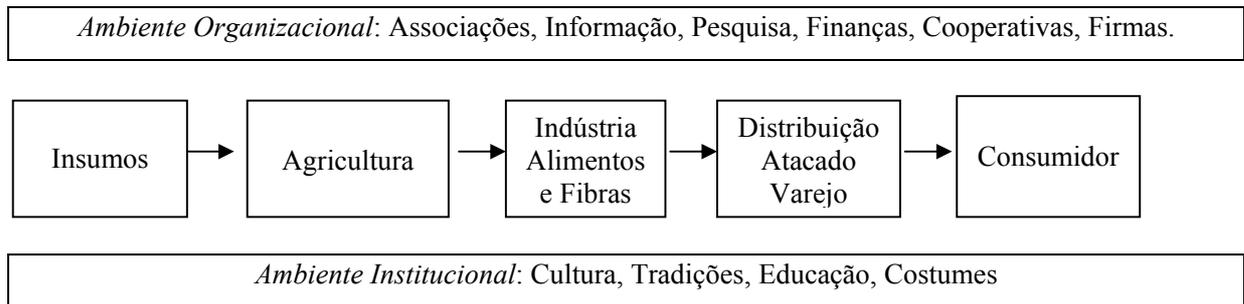
As regras formais são aquelas editadas sob a forma de lei seja instituída pela União, pelo Estado ou pelo Município. Nestes casos estão contemplados a constituição, legislação infraconstitucional e o conjunto de políticas públicas. Essas instituições servem para estimular determinadas atividades agrícolas e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico, quando há uma garantia de continuidade e ao mesmo tempo as regras devem ser claras, sem

precedentes, transmitindo uma total credibilidade. Um exemplo de instituição formal na agricultura é a Lei Kandir, legislação federal que estabelece que a indústria pode transferir o ICMS já recolhido em fases anteriores para outros setores que não exportam. Esta lei isenta o setor agroindustrial do recolhimento do ICMS para esse não exporte impostos, e permita que os créditos que as indústrias acumulam quando compram insumos seja repassado a outros setores.

As restrições informais são aquelas que regem o comportamento humano, sem nenhuma regra escrita, de acordo com seus próprios valores, tabus, códigos de ética. Essas regras informais estão diretamente relacionadas com a formação de cooperativas e *pools* de produção, à medida que criam regras próprias de acordo com suas características. Se por um lado, nas regras formais, é de fundamental importância à credibilidade na própria instituição e naquele que a faz, nas restrições informais torna-se essencial à confiança no agente relacionado, seja num grupo onde deve haver também o comprometimento de todos para a mesma conduta, seja em um outro segmento para cumprimento de normas estabelecidas, já que não há nenhuma punição judicial a ser aplicada nestes casos a não ser a própria perda de reputação.

Como último elemento, têm-se os direitos de propriedade, que são aquelas instituições que restrinjam a ação de expropriação, garantindo assim a eficiência econômica, como o nível investimento.

Segundo ZYLBERSZTAJN (2002), a Figura 2.7 indica que o Sistema Agroindustrial (SAG) pode ser analisado como uma seqüência de segmentos, sustentado por duas formas de ambiente, uma representada pelo ambiente institucional e outra pelo ambiente organizacional.



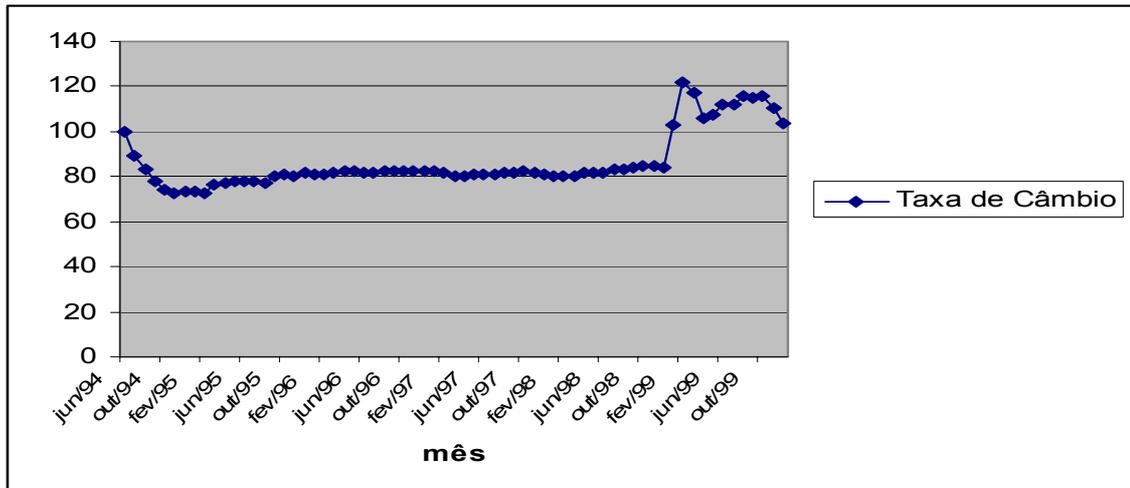
Fonte: ZYLBERSZTAJN, 2002.

FIGURA 2.7 – Sistema de *agribusiness* e transações típicas

2.5.1 Política cambial

O suco de laranja congelado e concentrado, sendo um produto predominantemente exportável, ou seja, destinado ao mercado internacional, torna-se de extrema importância à análise do regime cambial.

A partir de 1994, o regime cambial teve uma importância de destaque, mais precisamente, entre 1994 a 1998 houve uma sobre valorização do real frente ao dólar americano devido ao Plano Real. Esse cenário só se modificou em 1999, com a desvalorização cambial favorecendo as exportações brasileiras (Figura 2.8).



* Índice da Taxa de Câmbio Real (IPA-DI) - Jun / 1994 =100 - dólar americano.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Banco Central.

FIGURA 2.8 - Evolução da Taxa de Câmbio real de junho de 1994 a dezembro de 1999.

Concomitantemente com a queda nas cotações internacionais, o real sobrevalorizado favoreceu a crise do SAG citrícola. Entretanto, mesmo com o real desvalorizado, ainda assim, houve problemas no setor como, por exemplo, o aumento nos custos de produção, tanto agrícola como industrial.

Esse ambiente desfavorável no setor contribuiu para o acentuar os conflitos entre produtores e agroindústrias.

A Tabela 2.5 mostra o preço recebido, a taxa de câmbio, os preços reais e relação preço recebido e taxa de câmbio, de 1978/79 a 2004/05. Através destes valores torna-se possível identificar a correlação entre o preço recebido e taxa de câmbio.

TABELA 2.5 - Preço recebido, taxa de câmbio, preços reais e preço recebido / taxa de câmbio relativos à safra de 1978/79 a 2004/05.

ANO SAFRA	PREÇO RECEBIDO*	TAXA DE CÂMBIO**	PREÇOS REAIS***	PREÇO RECEBIDO/TAXA DE CÂMBIO
78/79	1,00 ^{E+00}	1,00 ^{E+00}	16	1
79/80	1,73 ^{E+00}	1,84 ^{E+00}	15,7	0,941
80/81	3,64 ^{E+00}	3,19 ^{E+00}	15,3	1,14
81/82	9,15 ^{E+00}	6,07 ^{E+00}	19,5	1,51
82/83	7,82 ^{E+00}	1,44 ^{E+01}	8,06	0,543
83/84	3,17 ^{E+01}	4,90 ^{E+01}	10,5	0,646
84/85	1,51 ^{E+02}	1,62 ^{E+02}	15,5	0,931
85/86	3,58 ^{E+02}	4,99 ^{E+02}	11,4	0,716
86/87	4,34 ^{E+02}	9,14 ^{E+02}	6,64	0,475
87/88	3,99 ^{E+03}	4,13 ^{E+03}	12	0,967
88/89	3,21 ^{E+04}	3,44 ^{E+04}	9,7	0,935
89/90	1,28 ^{E+06}	1,02 ^{E+06}	8,82	1,25
90/91	6,09 ^{E+06}	8,08 ^{E+06}	6,18	0,753
91/92	4,88 ^{E+07}	6,26 ^{E+07}	7,04	0,78
92/93	4,62 ^{E+08}	8,28 ^{E+08}	4,61	0,558
93/94	2,41 ^{E+10}	2,99 ^{E+10}	5,93	0,807
94/95	1,32 ^{E+11}	1,14 ^{E+11}	6,35	1,16
95/96	6,81 ^{E+10}	1,26 ^{E+11}	2,84	0,54
96/97	9,69 ^{E+10}	1,35 ^{E+11}	3,7	0,716
97/98	1,17 ^{E+11}	1,45 ^{E+11}	4,21	0,805
98/99	1,73 ^{E+11}	1,90 ^{E+11}	5,95	0,911
99/00	9,23 ^{E+10}	2,39 ^{E+11}	2,75	0,386
00/01	1,57 ^{E+11}	2,62 ^{E+11}	4,19	0,599
01/02	3,11 ^{E+11}	3,25 ^{E+11}	7,56	0,958
02/03	3,68 ^{E+11}	4,32 ^{E+11}	7,21	0,851
03/04	3,52 ^{E+11}	3,83 ^{E+11}	6,21	0,918
04/05	3,04 ^{E+11}	3,55 ^{E+11}	4,83	0,856

* Preços recebidos pelos produtores laranja (Em Reais - R\$)

Unidade de medida: R\$ / Cento. Base 78/79 = 1.

Valores a preços correntes – dados anteriores à safra 94/95 para o padrão monetário Real (R\$), Leis 8880 de 27/05/1994 e 9069 de 29/06/1995. Fonte: FGV / SP.

** R\$ / US\$ - comercial - compra - média - Mensal - R\$ - BCB Boletim / BP - Bm12_ERC12. Fonte: Banco Central. Base 78/79 = 1.

*** Preços reais, deflacionados pelo IGP-DI, a preços de julho de 2005.

Fonte: Autor

A correlação entre o preço recebido e a taxa de câmbio é de 0,97196, o que significa uma correlação muito alta. Com esta alta correlação é possível deduzir que a variação nos preços recebidos tendeu a acompanhar a variação cambial.

2.5.2 Barreiras às exportações de suco de laranja

O protecionismo comercial no mundo já existe há várias décadas e vem se mantendo até os dias de hoje, principalmente nos Estados Unidos e União Européia, graças à sua força histórica e estrutural.

A década de oitenta não se compara com o insucesso ocorrido nos anos noventa, o que provocou uma redução nas exportações brasileiras para os EUA, com a implantação das medidas tarifárias discriminatórias. Apesar da excelente situação do setor citrícola brasileiro nos anos oitenta, um acontecimento ocorrido em 1987 sinalizou a importância institucional nas mudanças contratuais. Este acontecimento ocorreu através da imposição de um pagamento adicional de tarifa na exportação de suco de laranja concentrado e congelado. Esta penalização foi imposta, em 1987, pelo Departamento Americano de Comércio, através da Florida Citrus Mutual, uma entidade representada pelas pessoas ou companhias engajadas na produção comercial de citrus na Flórida, Estados Unidos. A alegação era que havia um acordo com armazéns para a transformação do suco *single-strength* (padrão de suco exigido pelo mercado norte-americano) em um suco de classe 8, ocasionando uma suposta redução na tarifa de importação dos Estados Unidos. O resultado foi um pagamento adicional, por parte dos exportadores brasileiros nas taxas do suco de laranja concentrado e congelado – SLCC.

A exemplo da barreira tarifária que foi citada anteriormente, existem várias outras que não permitem o crescimento das exportações, e podem ser verificadas, principalmente, por aquelas utilizadas pelos Estados Unidos e União Européia – UE, através de cotas e tarifas. Além desses mercados já conquistados, as barreiras também incidem em mercados novos como os países asiáticos. Percebe-se, contudo, uma diminuição gradativa em relação a essas barreiras,

devido à intervenção do governo brasileiro junto a órgãos como a OMC - Organização Mundial de Comércio.

A par das já colacionadas barreiras tarifárias impostas sobre o suco de laranja, existem, também, práticas protecionistas incidentes sobre a exportação de laranja *in natura*, que está sujeita aos controles fitossanitários, imposto tanto pelos Estados Unidos como pela União Européia. A presença em pomares brasileiros de doenças, como o Cancro Cítrico e o CVC - Clorose Variegada dos Citros, é utilizada pela UE e Estados Unidos para justificar a imposição de barreiras fitossanitárias. Além disso, imputam ao Brasil uso excessivo de insumos químicos e agrotóxicos, acima do nível recomendável.

Segundo levantamento do SECEX 2001, as barreiras ao suco de laranja brasileiro, de caráter tarifário, impostas por países da Comunidade Européia e pelos Estados Unidos, podem ser observadas no Quadro 2.3 e 2.4.

Uma notícia positiva que vem ao encontro dessas medidas protecionistas e alegações infundadas é a implantação do sistema de “comércio justo” ou *fair trade*. Esse sistema apresentado pelo mercado demandante europeu, através dos engarrafadores alemães e suíços, assegura o pagamento do custo real de produção, garantindo assim, um preço mínimo de US\$ 1.200 por tonelada, na exportação de suco de laranja concentrado. Isso visa proporcionar ao agricultor uma remuneração mínima desde que não se esteja utilizando o trabalho infantil nas lavouras (KALATZIS, 1998).

QUADRO 2.3 - Barreiras na União Européia para exportação de suco de laranja brasileiro.

PRODUTO	BARREIRA	OBSERVAÇÕES
Suco de Laranja	Quota tarifária Tarifas médias elevadas	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifa: 33.6%. • Quota, para o mundo, de 1.500t com tarifa de 13%.

*OCM - Organizações Comuns de Mercado - políticas setoriais específicas financiadas pelo Fundo Europeu de Orientação e de Garantia Agrícola, mesmo fundo que financia a PAC - Política Agrícola Comum.

Fonte: Barreiras às exportações brasileiras (SECEX, 2001) - Tarifa Européia – Lista Consolidada OMC/UE.

QUADRO 2.4 - Barreiras nos Estados Unidos para exportação de suco de laranja brasileiro.

PRODUTO	BARREIRA	OBSERVAÇÕES
Suco de Laranja	Tarifa	<ul style="list-style-type: none"> • Em 2000, o suco de laranja concentrado reconstituído foi objeto de tarifa específica de US\$ 0,0785 / litro (equivalente <i>ad valorem</i>: 56%), estando prevista uma redução de 2,5% em 2001. • Redução da participação brasileira no mercado norte-americano de 91% para 71% entre 1992 e 1999. • Sem as restrições tarifárias, calcula-se que o Brasil ocuparia todo o mercado americano e o ganho total seria de pouco mais de US\$ 1 bilhão.

ALCA - Ganhos potenciais do Brasil na agricultura (CAMEX, 2001).

Fonte: Barreiras às exportações brasileiras (SECEX, 2001).

Outros dois países não citados acima, como Coreia e Japão, foram os que concederam o menor corte em suas tarifas, contendo reduções de apenas 4% e 5% respectivamente (NEVES, 1996).

As muitas barreiras existentes atualmente, apesar dos confrontos lavrados diante da OMC - Organização Mundial do Comércio, dificilmente serão extintas. Percebe-se uma forte pressão de grupos políticos, na forma de *lobbies*, na proteção de seus produtores e produtos, propiciando onerosos prejuízos a países como o Brasil que não possuem políticas agressivas de protecionismo.

Pode-se também notar que, à medida que uma determinada barreira é eliminada ou diminuída, criam-se outros tipos de óbices como a técnica e/ou ecológica, afim de não permitir a livre competição entre os diversos mercados mundiais. Atualmente países desenvolvidos também pregam a multifuncionalidade da agricultura, ou seja, preservam todos os aspectos que possam estar direta ou indiretamente envolvidos no setor, como bem-estar social, permanência de certas práticas de sustentabilidade, respeito ao meio ambiente, à saúde humana, dentre outras.

2.5.3 As organizações de produtores e das empresas processadoras

As organizações são associações de representação dos segmentos dos citricultores e/ou indústrias processadoras. Em 2006, existem três organizações de maior relevância para o setor citrícola: Abecitrus, representando as indústrias processadoras, Associtrus, que se dedica aos citricultores e o Fundecitrus, instituição composta por ambos segmentos no combate aos problemas fitossanitários. Cada uma dessas organizações será apresentada a seguir.

2.5.3.1 Abecitrus

Neste segmento, diferentemente dos citricultores, foi possível a perfeita organização das indústrias processadoras, por meio da consolidação da Associação Brasileira de Empresas de Cítricas - Abecitrus, em outubro de 1988, devido a três motivos: homogeneidade de tipos e interesses, número reduzido de empresas e concentração industrial. PAULILLO (1994:148) ressalta que “apesar das dissidências dentro do segmento industrial, os grupos agroindustriais se unem quando necessário, principalmente, quando a discussão sobre o preço da matéria-prima torna-se problemática, criando obstáculos para a realização dos contratos de comercialização da safra com os citricultores”.

A Abecitrus, resultante da fusão com a Associação Brasileira de Sucos Cítricos (ABRASUCOS) e da Associação Nacional da Indústria Cítrica (ANIC), representa o setor responsável pela industrialização da laranja e exportação do suco concentrado, ou seja, os elos finais da cadeia cítrica e, por ser única no segmento, consegue desempenhar um papel bastante significativo no setor. Estão associadas nove empresas a Abecitrus, entre elas, Cutrale, Citrovita, Citrosuco, CTM Citrus, Bascitrus e outras (ABECITRUS, 2005). Dentre alguns dos objetivos dessa associação, podemos citar a representação perante o governo brasileiro, o combate para redução, ou mesmo remoção das barreiras tarifárias e não-tarifárias, negociações de contrato coletivo com trabalhadores na indústria cítrica (inclusive colheita de laranja), mercado interno de suco de laranja, além da busca por novos mercados para o suco brasileiro.

2.5.3.2 Associtrus

A Associtrus – Associação Paulista dos Citricultores foi fundada em junho de 1974 com o intuito inicial de representar os citricultores no Comitê de Citrus da CACEX, devido à exigência feita pelo governo federal, de que ambos segmentos – citricultores e indústrias – participassem do Comitê via entidades. Entretanto, apesar da abrangência das áreas de atuação, a Associtrus sempre esteve voltada aos problemas de curto prazo, como as negociações dos preços da laranja com as indústrias, no início das safras.

Até 1988, a Associtrus era a única entidade de classe que representava especificamente os produtores de citros, mas a partir de 29 de outubro de 1988 surgiu uma nova associação, também com uma proposta de fortalecer o setor, a Associação dos Citricultores de Estado de São Paulo (Aciesp), com sede em Araraquara. Essa nova entidade foi criada por citricultores, de diversas regiões do Estado, descontentes com a condução que se fazia, àquela época, das reivindicações do setor produtivo.

A partir de 2004, com o ressurgimento da Associtrus busca-se, por meio de seu presidente, a formalização de contratos que remunerem melhor os citricultores, a fim de proporcionarem uma renda que permita que os produtores continuem no meio rural.

2.5.3.3 Fundecitrus

O Fundecitrus – Fundo Paulista de Citricultura - é uma associação de citricultores e indústrias processadoras de frutas cítricas, cujo objetivo é zelar pela sanidade dos pomares. Esta entidade surgiu em 1977 com o intuito de arrecadar fundos para a Campanha Nacional de

Erradicação do Cancro Cítrico (CANEEC), criada em 1974. Além de atuar no monitoramento das lavouras, auxilia a Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo na erradicação do cancro cítrico, através da realização de pesquisas científicas, próprias ou em convênios firmados com universidades e outras instituições com interesse, na descoberta de formas de controle ou manejo de doenças e pragas, como Clorose Variegada dos Citros (CVC – Amarelinho) e Morte Súbita dos Citros (MSC). Para tanto, a entidade financia estudos em longo prazo que esteja ligado a temas de defesa da citricultura e mantém contato direto com instituições internacionais ligadas ao setor, além de publicar uma revista especializada de interesse para o segmento. Sua grande mensagem é procurar transmitir aos citricultores as mais modernas técnicas de produção e que permitam elevar a produtividade média dos pomares com menor uso de defensivos, através do manejo integrado de pragas (MIP), além da prevenção de doenças e adoção de melhores tratamentos culturais.

2.5.4 Mudanças dos contratos e atores importantes na rede citrícola

As mudanças dos contratos ocorreram segundo mudanças da estrutura da rede citrícola que podem ser classificadas em três fases distintas: a primeira, denominada contrato a preço fixo, ocorreu entre 1964 e fins da década de 70, por meio de uma política agrícola horizontal (geral) e distributiva, caracterizada principalmente pela forte presença da Cacex nas decisões de preço da caixa de laranja; a segunda fase, mais conhecida como contrato padrão, ocorreu durante a década de 80, em que a crise fiscal e política do Estado proporcionaram sua retirada gradual e a adoção de políticas específicas e de caráter regulatório, promovendo, assim, o fortalecimento agroindustrial através das redes de poder com a conformação de instituições

políticas e econômicas a partir de arranjos privados; a fase atual é caracterizada pelo insucesso na coordenação entre os segmentos do setor citrícola e pela formação de mecanismos de governança, buscando assim maiores benefícios na comercialização dos produtos e definida como fase pós-contrato padrão.

2.5.4.1 Contratos a preço fixo

A fase de vigência dos contratos a preço fixo é definida pela política agrícola horizontal e pode ser contextualizada pela forte presença do Estado, pois, oferecia crédito rural a juros subsidiados, concedido pelo Sistema Nacional de Crédito Rural – SNCR. Durante este período ocorreu intenso processo de modernização agrícola no país, com a formação de um parque industrial pesado no cinturão citrícola, com o apoio do BNDES e o financiamento de algumas empresas processadoras de suco. Portanto, a estrutura de mercado começa a se organizar e, conseqüentemente irão surgir medidas de conduta e desempenho da indústria frente aos citricultores.

Dentre as medidas do Estado para uma rápida modernização do setor com o intuito de orientá-lo para o mercado internacional, temos:

- ✓ Financiamento a produtores de laranja, a juros subsidiados;
- ✓ Financiamento em curto prazo para a manufatura de artigos de exportação, como o adiantamento sobre contratos de câmbio, a juros subsidiados;
- ✓ Financiamento de médio e longo prazo para implantação ou expansão de industrial, capital de giro e sustentação de estoques, a juros subsidiados;
- ✓ Isenção de IPI e ICM sobre o valor das mercadorias exportadas e

- ✓ Subsídios à exportação, ou seja, restituição dos valores dos impostos citados no item anterior, além da exclusão da base de cálculo do imposto de renda sobre o lucro auferido em exportações.

Na década de 80, com a constituição do complexo agroindustrial citrícola no interior paulista, houve condições favoráveis para a constituição de uma rede política setorial, ou seja, organizações setoriais de interesses políticos, estabelecendo-se uma nova fase de regulação.

Em 1978, com a criação do Comitê de Exportação de Sucos Cítricos, junto a Cacex, o governo federal conseguiu que a assimetria de poder entre citricultores e indústria fosse reduzida através de ações, como concessão de recursos, viabilização à modernização produtiva e abertura de espaço para representação dos interesses da citricultura paulista. Na verdade, a Cacex funcionava como uma grande arena regulatória, coordenando acordos entre indústrias e citricultura por meio do processo de negociação dos preços das caixas de laranja, sistema que vigorou até o final dos anos 70. Entre os conflitos abrangidos pela Cacex estavam: citricultores e empresas processadoras, grandes empresas e pequenas empresas e entre as duas grandes empresas Cutrale e Citrosuco. A Cacex desempenhando esta função de mediadora nas negociações coloca o Estado em posição de destaque nesta fase.

Ainda nesta fase deve-se ressaltar o surgimento no território citrícola das primeiras associações de interesse específico. Segundo VALE (1998), no caso do setor citrícola, cujo mercado possui característica oligopsônicas, a existência de associações de citricultores constitui-se numa forma de evitar práticas por parte das indústrias, que mantêm preços abaixo daqueles que deveriam ser praticados em mercados competitivos. Em 1974, surge a Associação Paulista de Citricultores (Associtrus) e, em 1975, a Associação Brasileira das Indústrias de Sucos Cítricos (Abrassucos). Também como uma fonte estrutural de poder estava presente a Federação da

Agricultura do Estado de São Paulo – FAESP - que atuava por meio de sua Comissão Técnica (CT) da citricultura, como representante dos produtores no âmbito da Cacex. Dentre as exigências, mais relevantes, feitas pela CT da citricultura, deve-se destacar: tratativas exitosas perante a Cacex e o Banco do Brasil para o desconto das promissórias rurais dos produtores, sem a apresentação da nota de entrega do produto na indústria; promoção de reuniões técnicas para o fim da leprose nos pomares; manutenção da isenção de IPI e ICM para o suco concentrado; e reivindicação junto ao Ministério da Agricultura e a Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo para o fim do sistema de cotas de compra¹⁵. Com o fim do sistema de cotas de compra a indústria obrigava-se a reduzir seus níveis de estoque de SLCC de um ano-safra para outro, possibilitando, para os citricultores, a oferta contínua de laranja.

Apesar dessa situação de aparente fortalecimento da CT da citricultura, esta começou a perder o poder de representação, pois a linha de trabalho era a defesa da agricultura em geral, perdendo espaço para as associações de representação específica.

2.5.4.2 Contrato padrão

Segundo PAULILLO (2000), quatro fatores determinantes, ocorridos em 1978, mostram a clara formação de uma comunidade política e que contribuíram para que ocorresse a passagem de uma fase de regulação estatal para uma fase de maior independência de decisões dos atores:

¹⁵ O sistema de cotas de compra era a permissão para cada indústria manter 80% do estoque do suco de laranja processado, obtido do processamento da matéria-prima da safra anterior.

- a) A Associtrus cresce e disputa a representação efetiva da citricultura, em substituição a Faesp;
- b) Surge, com o apoio do Estado, dos citricultores e da indústria, o Fundo Paulista para a Defesa da Citricultura (Fundecitrus), voltado para a pesquisa e assistência técnica;
- c) A indústria desrespeita o preço da caixa de laranja estipulado pela Cacex para negociar com a citricultura e;
- d) Inédita discussão sobre a responsabilidade dos custos de colheita e transporte da laranja entre indústria e produtores.

Somando-se a esses acontecimentos, pode-se colocar que, já no final dos anos 70 e início dos anos 80, o Estado encontra-se em uma profunda crise fiscal, adotando medidas de controle de inflação com a redução dos recursos financeiros e dos juros subsidiados para o crédito rural (fim do crédito rural a juros negativos em 1983). Esta situação fez com os citricultores encontrassem uma dificuldade financeira relevante, já que estes haviam criado uma forte dependência em relação ao Estado no que diz respeito à concessão de créditos para a realização de investimentos em suas propriedades e de custeio para a produção de laranja. Esse foi o principal fator de rompimento com o Estado.

O processo para o desenvolvimento do contrato-padrão surge com o fim do financiamento subsidiado, não sendo mais possível o crédito facilitado, característica da fase anterior. Além disso, com a indexação, a indústria de sucos se autofinanciava mediante adiantamentos por contrato de câmbio, tomando dinheiro no mercado financeiro internacional e internalizando dólares sem a venda de suco estabelecida. Isso proporcionava lucros significativos às empresas, pois congelava o pagamento da matéria-prima (laranja) em moeda nacional e alcançava ganhos com o atrelar dos juros. Portanto, produtores com maiores conhecimentos ou

informações passaram a reivindicar o pagamento das caixas de laranja com valores corrigidos ao dólar. Daí a necessidade de um contrato-padrão, que foi estabelecido em 1986 e é considerado como um marco desta fase.

O contrato-padrão esteve oficialmente vigente entre 1986 e 1995, porém, sabe-se que a partir de 1991 surgiram os primeiros conflitos quanto ao cumprimento desse tipo de contrato, desrespeitado, muitas vezes, pela indústria devido a sua melhor organização, marcando esse fato o início da crise institucional. Dentre esses pontos reivindicados pelos produtores podemos considerar: revisão do valor das taxas e fretes que eram referenciados ao mercado norte-americano, cujas taxas elevadas, não condiziam com o principal comprador nesta época, a Comunidade Européia, além do preço a ser estabelecido, unicamente, pela cotação da Bolsa de Nova York; redução da taxa de rendimento da fruta de 260 caixas / tonelada, estabelecida pelas indústrias no contrato-padrão, para 250 caixas / tonelada e; a falta de uma planilha individualizada de custos para cada indústria, ocasionando problemas com relação à remuneração da produção e da comercialização, pois, os custos eram auferidos com base apenas nas empresas de menor porte, caracterizando assim a formação de cartel.

A Associtrus, em situação delicada perante seus associados, iniciou um processo de pleitos em defesa da classe de citricultores junto ao Estado e às indústrias para algumas mudanças. Como resultado, editou-se um novo contrato de fornecimento de laranja, que condicionou a fixação do preço da caixa com base em alguns elementos, entre eles:

- Os preços das caixas de laranja variaram de acordo com as cotações do suco no mercado internacional, mais precisamente, na Bolsa de Nova York;
- Incluiu a remuneração da produção industrial e da comercialização, como despesas internas e externas, ou seja, colheita e frete, entre outras;

- Incluiu a taxa de rendimento da fruta, que representava o número de caixas necessárias para a produção de uma tonelada de suco concentrado a 65° Brix (PAULILLO, 1994, p. 87-94).

No contrato-padrão, o preço da matéria-prima (laranja) passou a acompanhar as cotações do produto final (suco concentrado) no mercado internacional. De 1986 a 1989, portanto, período de vigência do contrato-padrão, foram os maiores preços recebidos pela caixa de laranja, com US\$ 3,23 em 1987, US\$ 3,73 em 1988 e US\$ 3,54 em 1989. Esse período pode ser conceituado como o de ambiente institucional mais estável e mais integrado, durante o qual a relação de poder é de somas positivas, isto é, tanto indústria como citricultores ganham.

Nesse momento, a atuação do Estado se limitava às políticas setoriais, traduzidas por algumas ações: esforço na área fiscal (incentivos fiscais e/ou financeiros, facilidades para exportação); comércio (barreiras tarifárias e não-tarifárias e modernização dos portos) e pesquisa e informação ao produtor através da EMBRAPA e da EMATER.

Apesar deste cenário de aparente sintonia entre os segmentos do setor citrícola, é notável o descompasso entre a CT da citricultura e a Associtrus, pois a estrutura da Faesp não garante todas as ferramentas suficientes para o perfeito funcionamento da Comissão Técnica. Com isso surge, em 1988, a Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo (Aciesp), em resposta à maneira das políticas desenvolvidas, tanto da Associtrus como da FAESP.

O enfraquecimento total da Faesp e o surgimento da Aciesp foram os motivos que dificultaram a existência de uma linguagem única entre os citricultores, permitindo assim que a indústria processadora explore essa vantagem de quase total harmonia no setor.

Essa harmonia só não foi total devido ao episódio ocorrido em 1984 quando o conflito de interesses entre as próprias empresas industriais fez surgir a Associação Nacional da Indústria Cítrica (Anic), que, naquele momento, representava as empresas Citrosuco Paulista, Cargill Citrus, Bascitrus Agroindustrial e Citropectina, enquanto a Associação Brasileira dos Exportadores de Citrus (Abecitrus), fundada em 1988, portanto três anos depois da Anic, era a responsável em defender os interesses da empresa do grupo Cutrale. As dissidências dentro do setor se justificam pelo fortalecimento do poder econômico, concentrado em um número reduzido de empresas, conforme mostrado na Tabela 2.6.

TABELA 2.6 - Índices de participação das cinco maiores empresas exportadoras de suco de laranja concentrado, 2001 – 2003.

	Índices de Concentração (%)			
	2000	2001	2002	2003
Sucocítrico Cutrale Ltda.	28,6	35,8	27,0	31,0
Citrosuco Paulista S.A.	21,6	22,8	22,4	24,2
Coinbra-Frutesp S.A.	8,8	9,7	7,1	7,9
Citrovita Agroindustrial	6,6	7,0	8,5	12,0
Cargill Citrus Ltda.	3,4	-	13,4	11,1
TOTAL	69,0	75,3	78,4	86,2

Fonte: NEVES e LOPOES, 2005.

A Anic defendia a retirada total do Estado, enquanto a Abecitrus não declarava abertamente a saída do ente público, mas estava mais preocupada em colocar seus interesses frente a Anic que tinha como liderança desta associação seu principal concorrente, a Citrosuco.

Contudo, essas divergências logo se encerraram, mais especificamente em 1990, pois, as empresas que disputavam o poder econômico chegaram a um consenso: o de que tinham

objetivos em comum, como, por exemplo, concentrar esforços na área de comércio internacional, promover a interação das empresas em busca do aperfeiçoamento do segmento industrial, formular sugestões aos poderes públicos e prestar assistência de natureza técnica e econômica aos associados visando defender interesses individuais e comuns. Antes do que adversários, precisavam ser parceiros.

Já no caso dos citricultores, o problema era ainda maior, pois este segmento se encontrava com pouca representatividade e com uma dependência muito grande das indústrias processadoras, circunstância essa que deu causa ao surgimento da Aciesp. Esta dependência foi evidente na fase I junto ao Estado, no processo de modernização.

Com a debilidade dos citricultores, as indústrias começaram, a partir de 1991, um processo de negociação individual provocando, assim, um afastamento ainda maior dos associados das suas associações e a quebra da estabilidade institucional da interação, não havendo mais o resultado de soma positiva.

Em um dos vários períodos de crise da citricultura provocado pelo excesso de oferta da fruta, a Associtrus, como uma forma de lutar pela classe de citricultores, em conjunto com a Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo (Aciesp), enxergando a formação de cartel e práticas abusivas decorrentes de oligopólio pelas indústrias e imposição de preços por 12 empresas do cinturão citrícola, impetraram, em 22 de julho de 1994, um processo frente às empresas compradoras na Secretaria do Direito Econômico (SDE) do governo federal. Iniciou-se um processo administrativo no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). A ação também foi contrária à intensificação das compras de terras para a formação de pomares próprios.

O CADE, como resultado do processo, em 18 de julho de 1995, determinou a cessação do uso do contrato-padrão e proibiu que tanto os citricultores quanto as empresas, se

reuniram-se para a adoção de conduta comercial unificada. Com relação à integração vertical nada foi feito, pois, no entendimento deste órgão, não se vislumbrou qualquer sinal de prejuízo para a concorrência.

Os maiores prejudicados nessa decisão foram os citricultores, que tinham como único e exclusivo intuito a reunião de seus associados para discussão dos preços estabelecidos. Além disso, as indústrias cessaram os adiantamentos e o preço praticado da caixa de 40,8 quilos de laranja estava muito baixo, onerando os produtores, porque esse valor se encontrava próximo do custo de produção, para a maioria dos citricultores.

Em suma, os fracassos de uma negociação justa e igualitária por parte dos produtores rurais se devem ao fato da heterogeneidade de tipos e interesses, ao número elevado de propriedades e a dispersão dos mesmos no território, diferentemente da indústria que tinha a homogeneidade nos tipos e interesses, ao número reduzido de empresas e a concentração industrial.

2.5.4.3 A fase pós-contrato padrão

A fase pós-contrato padrão é marcada pela crise institucional, através da quebra do contrato-padrão em 1991, isto é, com o rompimento da estrutura de governança estabelecida em torno do contrato, marco da fase II, e, também, pelo fortalecimento do poder de negociação das indústrias processadoras.

Com este cenário há uma exclusão dos pequenos produtores de laranja no cinturão citrícola e mudança na estrutura fundiária da produção de laranja com o aumento dos imóveis rurais de médio e grande porte, devido à dificuldade de negociação individual com as grandes

indústrias (VIEIRA, 1998:97) Tabela 2.7. Almejando boas condições na comercialização e até mesmo o acesso às indústrias processadoras, produtores de citrus tentam ajustar-se, buscando a conjugação de esforços e o ganho de escala, valorizados pela indústria. Neste cenário, cresce a formação de grupos de produtores que, caracterizados pela informalidade, são também chamados de “pools”, por falta de uma denominação e um registro formal.

TABELA 2.7 - Número de imóveis rurais com pés em produção no Estado de São Paulo segundo as categorias – 1980/81, 85/86 e 95/96.

CATEGORIA DE IMÓVEIS	Número de imóveis rurais com pés em produção					
	1980/81	%	1985/86	%	1995/96	%
Pequenos	15.063	73,1	18.215	74,9	17.869	66,6
Médios	3.811	18,5	4.168	17,1	6.806	25,5
Grandes	1.627	7,9	1.710	7,1	1.943	7,2
Muito grandes	98	0,5	207	0,9	194	0,7
Total	20.599	100,0	24.300	100,0	26.812	100,0

Fonte: VIEIRA (1998, p. 97).

Com o processo de quebra contratual, também avançou a estratégia de verticalização para trás da indústria de processamento, visando elevar seu poder de negociação com os citricultores e reduzir seus custos de transação pela queda da demanda empresarial de matéria-prima (laranja) e pela assimetria de recursos de poder no território citrícola. Assim, a elevação do poder de barganha industrial indica que os benefícios da integração vertical parcial não se restringem ao diferencial de custos, mas estendem-se aos ganhos que as empresas obtêm na negociação com os produtores de laranja do cinturão (AZEVEDO, 1996).

Uma última característica importante é que avança a terceirização da mão de obra, com o objetivo de reduzir os custos de produção na indústria e no campo, e, também, como uma

tentativa de elevar e incrementar o poder das empresas processadoras e dos citricultores. Neste momento, com o fim do contrato padrão, as agroindústrias não são mais responsáveis pela função de colheita e transporte da laranja, ficando, assim, a cargo do produtor. Segundo VIEIRA (1998), baseada em dados coletados junto aos próprios citricultores do Estado de São Paulo em 1997, 80% destes produtores passaram a contratar trabalhadores rurais através de cooperativas de mão-de-obra. Esta mesma autora também apontou que 91% dos grandes citricultores, 83% dos médios e 75% dos pequenos vinham contratando seus colhedores de laranja através das cooperativas de mão-de-obra. O avanço da terceirização das atividades de apoio às agroindústrias também foi intenso, com ênfase nas atividades de administração, manutenção, segurança, serviços jurídicos, contabilidade, processamento de dados e informática.

2.5.5 A Frutesp

A crise resultante de uma queda de 40% no preço da caixa de laranja por volta de 1974 aguçou o interesse dos citricultores em uma possível integração vertical para frente, de maneira que os produtores, por meio de organizações de classe e de cooperativas, processassem sua própria fruta. Com isso, a empresa Frutesp S.A. Agroindustrial, com grande participação estatal, foi adquirida pela Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo (Coopercitrus), em março de 1979, devido aos excelentes resultados obtidos por esta cooperativa com a venda de laranja.

Esta aquisição, que de forma estratégica mudou o cenário citrícola, possibilitou a diminuição da assimetria informacional na relação entre citricultores e indústrias, na medida em que informações sobre o processo industrial e aspectos comerciais tornaram-se disponíveis a

todos os cooperados e citricultores no geral. Neste sentido, os aspectos mais relevantes para os produtores rurais estavam relacionados aos custos industriais, isto é, valores estabelecidos nos contratos padrão referentes à remuneração de produção e comercialização, e rendimento da fruta, determinado pelo número de caixas de 40,8 kg necessárias para a produção de uma tonelada métrica de suco concentrado a 65° brix. Segundo AZEVEDO (1996) esse papel informacional da Frutesp foi o fator que proporcionou a elevação do rendimento industrial nos contratos.

A integração vertical dos produtores para frente vem a confirmar que com uma estratégia dessa é possível influenciar nas variáveis contratuais, ou seja, a alteração na estrutura de mercado através da integração vertical, fomenta uma nova conduta, por parte dos citricultores, por meio da mudança no rendimento da fruta e nos custos industriais melhorando o desempenho do segmento através da equidade de negociação perante a indústria processadora, conceito teórico explicado pela O.I. segundo o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho.

Porém, a Frutesp, mesmo aparentemente competitiva no segmento industrial, foi vendida para o grupo Dreyfus em maio 1993 devido a uma série de fatores. AZEVEDO (1996), elenca os três motivos para esta venda. Primeiro chamado de “efeito carona”, entendido como a não exclusividade nos benefícios concedidos aos cooperados, sendo estendidos aos demais citricultores, tendo por consequência o subinvestimento ou desinteresse em aquisição de informações. Este fato deixou de ser um aspecto positivo para os cooperados, pois, estes não obtinham nenhuma vantagem extra em relação a aqueles tidos como não cooperados. É importante ressaltar que não havia meios da cooperativa cobrar de todos os citricultores a atuação da empresa, já que a informação tinha característica de bem público. Uma segunda explicação se deve ao fato de que havia um custo na aquisição de informação frente aos concorrentes, que, em momentos de queda no preço do suco no mercado internacional não trazia maiores benefícios,

deixando de fazê-la. Esse custo de aquisição da informação se deve a menor competitividade da Frutesp frente a seus concorrentes, que em momentos de preço elevado no mercado externo ocasionava menores lucros e na queda do preço prejuízos. Por fim, a permanência da Frutesp dentro do segmento agroindustrial provocava certo desconforto para as indústrias de processamento ao fortalecer a capacidade de negociação dos produtores. Dessa maneira, estrategicamente, as indústrias, concomitantemente com a recuperação dos pomares da Flórida, induziram a uma queda nos preços internacionais, resultando na falência da empresa Frutesp. Só então, em 1993, a empresa Frutesp foi vendida para o Grupo Dreyfrus, tornando-se a empresa Coimbra-Frutesp.

3 ANÁLISE DOS CONTRATOS

3.1 Caracterização da Amostra de Contratos e do Produtor

A amostra de contratos refere-se a três períodos distintos: contratos a preço fixo, contratos padrão e contratos pós-contratos-padrão.

Os contratos analisados nas subseções fazem parte de uma amostra de dez tipos diferentes de contratos, que vigoraram no período de 1978 a 2004, referentes a um produtor rural do município de Tabatinga/SP. Este produtor possui uma propriedade num total de 570 hectares, sendo 349 cultivados com citrus, e o restante destinado para produção de borracha e café. Em 2005, a produtividade média dos talhões adultos era de 20 toneladas por hectare, produzindo uma média de 150 mil caixas/ano. Deste total produzido, a quantidade vendida para outros canais¹⁶, exceto a indústria, variou de ano para ano. No máximo 10%, composta pelas variedades Pêra e Tangerinas. No geral, a distribuição das variedades nos talhões é de: 12% de Precoces (Hamlin), 20% de Tangerinas, 20% de Meia Estação (Pêra) e 48% de Tardias (Natal e Valência).

Segundo relatos do produtor foco deste trabalho, a evolução dos seus negócios, seja no âmbito organizacional ou relacional, para comercialização da laranja, procedeu da seguinte maneira:

A venda conjunta, ou seja, por meio dos *pools*, começou a se concretizar somente a partir da safra de 1981/82, devido à insatisfação por parte dos citricultores. A primeira reunião para discussão da viabilidade desta forma de comercialização formalizou-se em Araraquara. O *pool*, formado por trinta a quarenta produtores de Araraquara e Matão, logo na primeira

negociação conseguiu a inserção de uma cláusula contratual benéfica para todo o grupo. Esta cláusula previa um reajuste por meio de um índice de inflação no Brasil, apesar do preço da caixa estar atrelado ao dólar.

Após alguns anos de negociação com empresa Cutrale, em que o valor negociado da caixa de laranja estava por volta de US\$ 7,00, houve conflitos entre os próprios produtores devido a alguns destes não mais aceitarem a venda conjunta. Segundo o produtor, esses desentendimentos eram vistos como uma falta de comprometimento. Com isso, parte do grupo se desfez, inclusive com a saída do citricultor em questão.

Na safra de 1988/89, o produtor foco deste trabalho comercializou sua produção individualmente, perdurando por seis safras consecutivas. Esta forma de comercialização justificou-se devido ao surgimento da empresa Frutesp, uma cooperativa que tinha em sua filosofia a plena igualdade entre os citricultores, fossem eles de grande ou pequeno porte. Esta empresa mantinha toda sua contabilidade a disposição dos produtores, cooperados e não cooperados, através de balanços contábeis. Nesta fase, houve uma diminuição na assimetria informacional entre produtor e indústria, na medida em que tudo o que ocorresse na administração interna era repassado aos próprios cooperados. Somente após a venda da Frutesp ao grupo Dreyfuss-Coinbra, na safra de 1997/98, o produtor defrontou-se com o fim da estabilidade de negociação com a indústria e, por conseqüência, a real necessidade de se formar grupos de citricultores com poder de barganha. Desta maneira, formou-se um novo *pool*, diferente daquele surgido no início dos anos 80, formado por aproximadamente onze produtores, pertencentes à região de Tabatinga. Neste novo cenário houve vantajosos contratos com duração de três safras (1997/98, 1998/99 e 1999/00), já com a recém constituída Coinbra-Frutesp.

¹⁶ Segundo SOUZA FILHO e PAULILLO (2004) os outros canais considerados podem ser: barracões, intermediários, mercado institucional e varejistas.

Nesses contratos, estavam presentes cláusulas favoráveis aos produtores, entre elas, a aceitação de frutas consideradas “refugos”, a compensação monetária pelas perdas ocasionadas pelas chuvas, um ótimo fluxo de pagamento, além da não diferenciação de preço entre frutas precoce e tardia. Em uma determinada cláusula existia um acordo determinando que a indústria pagaria, ao final dos três anos de contrato, um reajuste proporcional à inflação que ocorresse nos Estados Unidos. A empresa Coimbra-Frutesp, na convicção de que os produtores esqueceriam desta cláusula, ou mesmo não seriam capazes de obter informação sobre a inflação americana, não realizou automaticamente o pagamento devido aos citricultores. Porém, este pagamento foi exigido pelos produtores e, posteriormente, pago pela indústria. Segundo o produtor: “... era uma época em que a indústria ainda honrava aquilo que escrevia em um pedaço de papel”.

Nesta transação entre o segmento citricultor - indústria, havia certos momentos em que a indústria poderia pagar de US\$ 0,30 a US\$ 0,40 a mais para produtor sobre uma quantidade pequena de fruta, ou seja, o equivalente a aproximadamente a 200 mil caixas. Esta “cordialidade”, por parte da indústria, tinha como objetivo uma estratégia mercadológica, pois, procurava conquistar vantagens competitivas em seu segmento. Esta condição era estabelecida quando a indústria pretendia elevar o preço da caixa de laranja no mercado, fazendo com que o custo de aquisição de suas concorrentes aumentasse. Esta estratégia era estabelecida através daqueles produtores que difundiam essas informações de maior remuneração da caixa para os demais citricultores que tinham contratos negociados com outras indústrias, pressionando-as para um aumento no preço da caixa de laranja.

O relacionamento estável entre produtores e indústria estava diretamente relacionado com a descentralização de poder. Aqueles que eram responsáveis pela decisão de

compra da fruta tinham autonomia na concessão de melhores preços na caixa de laranja. Esta descentralização permitia uma maior proximidade entre gerentes e diretores das agroindústrias e os produtores líderes de grupo, configurando a própria política da empresa.

A indústria, com o objetivo de pressionar o produtor, já que este havia conseguido um valor considerável com a venda da laranja, inseriu uma cláusula em que o obrigava a restituí-la em US\$ 40 mil devido ao *ratio* presente na fruta não estar conforme o exigido. Esta condição foi honrada pelo produto prevendo uma continuidade na relação. Porém, após uma semana do fato ocorrido, a diretoria da indústria foi desfeita e compromisso de uma renegociação não mais foi cumprido. Neste momento, a indústria se tornou uma empresa com um perfil mais profissional Houve inúmeras quebras contratuais.

Para a safra de 2003/04, os *pools* de Araraquara e Tabatinga, em condições semelhantes de negociação, uniram-se, para um maior poder de barganha, estabelecendo um contrato com a empresa Citromatão, durante um ano, obtendo excelentes preços. A transação significou uma negociação tão vantajosa para os produtores que esta relação perdurou por apenas um ano.

Com o término do contrato com a empresa Citromatão, o *pool* de Araraquara negociou sua produção com a empresa Coinbra. Segundo declarações do produtor, “em tempos de preços ruins, em que há uma forte pressão da indústria sobre o produtor, torna-se muito mais difícil manter o *pool* unido. O *pool* funciona bem quando existe concorrência entre as indústrias processadoras de laranja, pois, se há um volume razoável de frutas, há interesse”.

Devido aos baixos preços no começo de 2004, somando-se aos diferentes perfis de produtores dentro do *pool* parte desses, receosos, anteciparam para maio e junho a venda de

laranjas ainda em formação. Esses produtores negociaram individualmente ou em pequenos grupos de até três participantes. Esta situação determinou o fim do *pool*.

Com relação aos produtores remanescentes no *pool*, em meados de 2004, a empresa Coimbra comunicou-os que não comprariam a fruta. Após quatro dias deste anúncio houve uma chuva de pedra atingindo alguns pomares de produtores do *pool*, deixando-os ainda mais desuniformes com relação ao volume de produção. Essa heterogeneidade trouxe uma série de problemas, pois, as idéias passaram a não serem as mesmas, as formas de trabalho são diferentes, os fluxos de caixa para diferentes tamanhos de produtores são desiguais, em relação à colheita, fruta, etc.

O último contrato, negociado individualmente, foi acordado por apenas um ano, possibilitando assim, que os *pools* voltassem a serem formados com o objetivo de estabelecerem uma nova negociação.

3.1.1 Contratos a preço fixo

Os contratos a preço fixo foram os primeiros a vigorar na transação entre citricultores e indústria processadora, em que o preço da caixa de laranja era fixado antecipadamente, com base na estimativa de produção da safra em negociação. Esse tipo de contrato foi utilizado de 1975 até a safra de 1986/87, quando surgiu o contrato-padrão como forma de negociação. Segundo MAIA (1992 p.117), a CACEX, agência do governo federal e subordinada ao Ministério da Fazenda, atuava através de sua intermediação nas discussões entre os segmentos negociadores. Dentro deste cenário, era feita a estimativa de produção do pomar com base no número de plantas e na produtividade média esperada. Com isso, o citricultor

receberia parte do pagamento no ato da assinatura do contrato, e o restante, em notas promissórias rurais para 60 e 90 dias e, caso a produção fosse menor que a estimada, parte do valor pago pelo comprador seria devolvido pelo vendedor.

Era, portanto, uma forma que excluía os produtores agrícolas de qualquer efeito acidental que viesse a alterar o preço do suco de laranja, beneficiando-o pela diminuição da incerteza. Por outro lado, na ocorrência de aumento de preço da caixa de laranja o produtor não teria a flexibilidade para uma renegociação, implicando, assim, num possível incremento da receita. O contrato a preço fixo era extremamente simples, com um número reduzido de cláusulas contratuais.

Os critérios mais relevantes utilizados no contrato de 1978 eram:

- ✓ Informações sobre a variedade (nº reduzido) comercializada, a quantidade de pés e a produção estimada;
- ✓ Preço fixado anteriormente à colheita e vigente durante toda a safra e com concessões de incentivos fiscais, referentes a ICM e IPI no total de 20% para a exportação de suco de laranja concentrado;
- ✓ A partir do momento da assinatura do contrato os pomares passavam a ser de responsabilidade dos compradores, sendo responsáveis pela colheita, transporte e pulverização contra moscas;
- ✓ Manutenção de pomares gradeados para livre trânsito dos compradores na época da colheita;
- ✓ A colheita das frutas somente era realizada pelas compradoras quando satisfizessem as especificações de sua industrialização;

- ✓ As compradoras ficavam autorizadas em transferir o contrato a terceiros desde que os mesmos cumprissem todos os requisitos constatados no documento.

Neste período, mais precisamente no final do contrato a preço fixo e início do contrato padrão, havia alta especificidade física com a valorização por algumas variedades mais apropriadas para a industrialização, entre elas, Natal, Pêra e Valência, pertencente ao primeiro grupo e as laranjas do segundo grupo, voltadas ao consumo de mesa, como, Bahia, Bahianinha, Tangerinas, incidindo um deságio de 15% a 25% (AZEVEDO, 1996).

Durante a vigência do contrato a preço fixo havia uma baixa incerteza, pelo lado do produtor, pois a oferta de matéria-prima era insuficiente para atender a grande demanda existente, ocasionada pelo rápido aumento no número de indústrias processadoras e de extratoras instaladas no interior de São Paulo, em um curto período (Tabela 3.1). Outro aspecto relacionado a esta variável (incerteza) é que a partir da assinatura do contrato o vendedor ausenta-se de qualquer responsabilidade, exceto em relação à ocorrência de perdas através de causas naturais ou problemas de pulverização antes da execução dos contratos.

TABELA 3.1 - Empresas processadoras de sucos cítricos, segundo número de extratoras, no Estado de São Paulo, 1970 e 1975.

EMPRESA	MUNICÍPIO	ANO DE INSTALAÇÃO	Nº DE EXTRATORAS	
			1970	1975
Sucocítrico cutrale ¹	Araraquara	1963	18	84
Citrosuco paulista	Matão	1964	30	70
Citrobrasil	Bebedouro	1964	12	28
Sanderson ²	Bebedouro	1962	6	32
Avante ³	Limeira	1968	6	20
Anglo	Barretos	-	3	-
Sicola ⁴	Sorocaba	1929	1	1
Citral	Limeira	1971	-	24
Sucorrico	Araras	1973	-	28
Tropisuco	S ^{to} Ant. da Posse	1972	-	12
Total			6	299

¹ Ex Suconasa² Ex Companhia Mineira de Conservas³ Ex Frular/Sucolanja⁴ Produzia apenas óleo da casca de limão e de laranja;**Fonte:** IEA *apud* MAIA, 1996.

A implantação e a expansão de indústrias de suco concentrado desencadearam intenso plantio de pomares. Com a baixa oferta, a cotação do preço da fruta triplicou em dezembro de 1973, fazendo com que vários produtores se comprometessem em entregar a fruta muito antes da safra. A empresa Sanderson, em 1973, contratou antecipadamente 8 milhões de caixas de laranja a preços elevados, porém, ao iniciar a colheita de seus pomares próprios deparou-se com a falta de capital de giro. Com isso, os citricultores começavam a perder frutas e não podiam renegociar a produção com outras empresas. Neste momento, surgem as primeiras discussões para elaboração de melhores contratos e da possibilidade de um contrato-padrão. Somente em setembro de 1974, foi decretada a falência da empresa Sanderson e os produtores obtiveram respaldo judicial para negociarem seus pomares com outras empresas. Este fato

ocorrido, como já citado anteriormente, foi um dos motivos para a implantação do contrato-padrão, ou pelo menos a implantação inicial de uma mudança contratual, sendo o motivo de maior relevância, a exigência dos citricultores na participação de parte das variações dos preços internacionais do suco de laranja durante um período estabelecido.

Em junho de 1975, entra em operação a Frutesp S.A. Agroindustrial, surgida no lugar da extinta Sanderson, sob gestão estatal, administrada por diversas empresas públicas e lideradas pela Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP). Na safra de 1977/78 foi responsável pelo processamento de 9 milhões de caixas de laranja através de um contrato de fornecimento para a Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo - Coopercitrus que em março de 1979 veio a adquiri-la.

3.1.2 Contratos padrão ou de participação

No contrato padrão, conhecido também como contrato de participação, não havia valor pré-fixado a pagar e o citricultor teria seu preço fixado com base em 100% da cotação internacional do suco de acordo com a fórmula estabelecida no contrato. Segundo descrito no contrato de 1986/87 o preço da caixa de laranja a ser paga ao produtor, ou seja, o resultado de venda era definido de acordo com o seguinte cálculo:

$$\text{Resultado de venda} = \frac{\text{Resultado de venda do suco de laranja – Remuneração de produção e comercialização}}{\text{Taxa de rendimento da fruta}}$$

Dessa forma, o preço de venda do suco (resultado de venda do suco de laranja) era a média aritmética das cotações diárias para o suco concentrado de laranja na Bolsa de Mercadorias de Nova York, sempre usando o mês presente, durante o “ano-exportação” (01 de julho até 30 de junho do ano seguinte). Já a remuneração de produção e comercialização era a soma de todas as despesas diretas e indiretas, de naturezas administrativas, industriais, comerciais (exportação), tributárias e financeiras, incidentes sobre a colheita¹⁷, industrialização, estocagem, comercialização e exportação do suco concentrado de laranja, até o recebimento final do preço de venda ao exterior, bem como a remuneração de capital da compradora, conforme demonstrado no anexo A. Por fim, a taxa de rendimento da fruta, ou seja, o número de caixas de laranja de 40,8 quilos de peso, necessárias para a produção de uma tonelada métrica de suco concentrado a 65° brix, era fixada, neste contrato, em 280 caixas.

Nessa opção, o citricultor corria um risco maior, pois, seu pagamento seria definido no final da safra, ou melhor, do chamado “ano-exportação” e transformado em moeda nacional com base no valor médio do dólar do período. Este contrato veio a substituir a antiga sistemática do preço fixo para a caixa de laranja com o objetivo de repassar aos produtores parte das variações dos preços internacionais do suco durante um período estabelecido. Apesar dessa conquista, segundo relato do produtor entrevistado, nem sempre a alta dos preços do suco no mercado internacional eram transferidos aos produtores da matéria-prima na mesma proporção, pois, as indústrias processadoras retinham a maior parte dos ganhos.

As principais cláusulas a serem destacadas no contrato efetuado pela Coopercitrus Industrial Frutesp S.A., que vigorou de 1993/94 a 1996/97, eram:

¹⁷ Colheita era de responsabilidade do comprador.

CLÁUSULA DO OBJETO DO CONTRATO

- ✓ Informações sobre a variedade comercializada, a quantidade de pés e a produção estimada para o pagamento da primeira parcela do preço provisório;
- ✓ Porcentagem que a indústria poderia adquirir de cada variedade sob a condição “na árvore”;

CLÁUSULA DAS CONDIÇÕES DE VENDA E FORNECIMENTO

- ✓ Prazo, para os compradores, de colheita das frutas de maturação normal ou maturação tardia;
- ✓ Se houvesse algum problema com relação à incidência de “leprose”, ácaro e mosca, a compradora poderia recusar a colhê-las ou, se colhidas, na seleção fossem consideradas inaptas para extração de suco e/ou revenda, procederia a sua desvitalização, sem qualquer indenização;
- ✓ Frutas inaptas para extração de suco e/ou revenda eram inutilizadas em cumprimento a legislação sanitária federal e estadual.
- ✓ Doação de melaço pela compradora, em quantidade necessária para pulverização contra mosca.
- ✓ O risco de perecimento das frutas por causas naturais ocorria por conta do vendedor. Caso houvesse a ocorrência de granizo o comprador indenizaria o vendedor em 80% do volume da última estimativa ou re-estimativa anterior à ocorrência;
- ✓ Os encargos de colheita e transporte competiam exclusivamente às compradoras;
- ✓ Especificação do destino das frutas vendidas, como a produção de suco concentrado e congelado de laranja e seus derivados;

- ✓ Detalhamento das funções da compradora, como colheita, industrialização, estocagem, comercialização e exportação da matéria-prima e seus subprodutos.

CLÁUSULA DO PREÇO PROVISÓRIO E DA SUA FORMA DE CÁLCULO E PAGAMENTO

- ✓ O pagamento era realizado segundo a determinação de um “preço provisório” aferido sobre a estimativa de produção, em diversas parcelas, compreendendo desde a assinatura do contrato até o final da safra, com base em novas re-estimativas de produção que ocorriam mensalmente, procedendo a ajustes necessários com os pagamentos anteriores;

CLÁUSULA DO SALDO FINAL DO PREÇO E DA SUA FORMA DE CÁLCULO

- ✓ Definição do “ano-exportação” e do preço de venda de suco, sendo este último baseado na média das cotações diárias da Bolsa de Nova York com um parâmetro de suco com 65° Brix;
- ✓ “Taxa de rendimento da fruta” fixada em 260 caixas, necessárias para a produção de uma tonelada métrica de suco concentrado a 65° Brix;
- ✓ Valor da “remuneração de produção e comercialização” que são as despesas diretas e indiretas, de naturezas administrativas, industriais, comerciais (exportação), tributárias e financeiras, incidentes sobre a colheita, industrialização, comercialização e exportação de suco de laranja e a remuneração de capital da compradora para cada tonelada;
- ✓ “Resultado de venda” era aferido pelo “preço de venda” menos a “remuneração de produção e comercialização” e dividido pela “taxa de rendimento da fruta”.

- ✓ O “saldo final do preço” devido ao(s) vendedor(es) dependia da variedade da laranja, sendo que Pêra, Natal e Valência correspondiam a 100% do resultado de venda; Hamlin, Barão, Westin-Rubi, Baía-Baianinha, Lima-Piralima e Murcot (classificadas como casca dura) equivaleriam a 85% do resultado de venda e por fim Tangerinas em geral (tidas como casca mole) alcançariam 75% do resultado de venda;
- ✓ O “saldo final do preço” devido ao(s) vendedor(es), caso fosse positivo, seria apurado no último mês de vigência do contrato com dez dias para se efetuar o pagamento. Se fosse negativo, a compradora receberia o valor em dinheiro devidamente corrigido pelo índice oficial vigente e acrescido dos juros de mora.

CLÁUSULA DAS VARIAÇÕES DA REMUNERAÇÃO DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO

- ✓ Informação sobre o valor do fator remuneração de produção e comercialização com suas devidas especificações, entre encargos tributários, alfandegários e comerciais;
- ✓ Se houvesse qualquer problema relacionado a restrições para exportação do produto, ou existência de preços mínimos de compra de matéria prima e/ou registro de exportação, a compradora poderia rescindir o contrato sem qualquer prejuízo para a mesma;
- ✓ Reajustamento das despesas definidas em dólar de frete, armazenagem, seguro, despacho, colheita, transporte, administração de compras, fiscalização de campo e custos de industrialização, devido à variação cambial. Essas despesas eram reajustadas segundo uma forma de cálculo (Anexo B).

CLÁUSULA DO PREÇO DA CAIXA DE LARANJA

- ✓ O preço da caixa de laranja era o valor das parcelas dos preços provisórios somado ao valor do saldo final do preço.

CLÁUSULA DAS CONDIÇÕES GERAIS DO CONTRATO

- ✓ Desconto de parte do valor da caixa de laranja, realizado pela da compradora, destinado a defesa e aperfeiçoamento da citricultura brasileira e na melhoria do transporte coletivo dos colhedores de laranja.

No período de vigência do contrato-padrão, a Frutesp era responsável pelos maiores preços pagos pela caixa de laranja. Os contratos assinados pela Frutesp com o citricultor, foco do estudo de caso, foram mantidos mesmo depois da compra pela Coinbra, em 1993, subsistindo, assim, de 1988/89 até a safra de 1996/97. Dentre as cláusulas destacadas nos contratos de 1988 e 1989, deve-se citar:

- ✓ Preço de venda era definido por uma parcela fixa mais uma variável. A parcela fixa era determinada pelo Conselho de Administração da Cooperativa dos Citricultores de São Paulo, sendo este valor o mesmo oferecido aos cooperados e definido até 28 de fevereiro de cada ano safra;
- ✓ Caso o resultado fosse negativo na apuração do balanço anual da safra, o preço de venda era considerado satisfeito pelo pagamento da parcela fixa;
- ✓ A colheita e o transporte poderiam ser feitos pelo vendedor desde que houvesse prévia autorização da Frutesp;
- ✓ O contrato poderia ser rescindido no caso de detecção de cancro cítrico;
- ✓ Pagamento de 1% do valor da caixa de laranja a Coopercitrus;

- ✓ Perda por granizo em até o limite de 80% da última estimativa será por conta da Frutesp;
- ✓ Fica excluída a responsabilidade da Frutesp quando a maturação simultânea da fruta for superior a capacidade de industrialização.

3.1.3 Contratos pós-contrato-padrão

Os contratos utilizados atualmente, em que as agroindústrias começaram a negociar individualmente com os citricultores, iniciaram-se a partir de 1991, com o rompimento do contrato-padrão pelas indústrias processadoras. Entretanto, o contrato-padrão foi extinto oficialmente em 1995.

Nas safras de 1993/94 até 1996/97, na compra de matéria-prima feita pela Frutesp S.A., uma cláusula que chama atenção refere-se à doação do melaço pela compradora para pulverização das moscas, fato inédito segundo análises anteriores.

Um dos últimos contratos analisado, mais precisamente previsto para ser executado nas safras 2003, 2004 e 2005, além da figura do vendedor (produtor) e do comprador (indústria processadora), surge à presença de um agente, denominado intermediário, que tem como função a negociação da fruta de propriedade do produtor, estando assim inserida na transação entre o *pool* e a indústria. Este contrato, porém, foi rescindido devido à brusca queda no preço da caixa de laranja (acordado na data da assinatura, em 12/02/2002, a US\$ 3,70 e, em setembro de 2004, o preço praticado estava por volta de US\$ 2,75), não podendo assim a indústria sustentar o acordado, tendo que pagar multa compensatória.

As principais cláusulas desse contrato são:

CLÁUSULA DO OBJETO E DO PRAZO

- ✓ Informação da variedade, quantidade total de árvores e estimativa prévia de produção realizada pela indústria em comum acordo com o produtor;
- ✓ CPR (cédula do produtor rural) como garantia da safra;
- ✓ Um prazo de validade do contrato por três safras, com possibilidade de prorrogação;
- ✓ Contrato abrangido por apenas um tipo de fruta, ou seja, maturação normal ficando a critério do produtor a entrega das temporãs;

CLÁUSULA DAS OBRIGAÇÕES DO VENDEDOR

- ✓ Proceder à pulverização dos pomares obedecendo às respectivas carências dos produtos utilizados;
- ✓ Realização da colheita e do transporte;
- ✓ Impedimento de trabalho infantil nas lavouras.

CLÁUSULA DAS ENTREGAS DIÁRIAS

- ✓ O vendedor deverá se comprometer com entregas diárias de uma determinada variedade, segundo o cronograma do fluxo de moagem da compradora, podendo ser admitida uma variação mínima (5%) de descumprimento;
- ✓ Caso a compradora não receba a matéria-prima ou não entregue o cronograma poderá haver cancelamento do contrato;
- ✓ Caso haja perecimento ou risco de perda por causas naturais a compradora deverá ser informada e realizada as devidas vistorias.

CLÁUSULA DA QUALIDADE E DA SANIDADE DAS FRUTAS

- ✓ As frutas sofrerão rigoroso processo de seleção de acordo com a finalidade e os padrões exigidos pela compradora;
- ✓ As frutas poderão ser consideradas impróprias no máximo de 1% do total;
- ✓ As frutas impróprias não serão restituídas.

CLÁUSULA DA AFERIÇÃO DO PESO E QUANTIDADE

- ✓ As laranjas deverão ser pesadas na unidade processadora.

CLÁUSULA DO PREÇO DA CAIXA DE LARANJA

- ✓ Estabelece-se o preço da caixa de laranja com peso de 40,8 Kg.

CLÁUSULA DOS ADIANTAMENTOS AO VENDEDOR

- ✓ Os pagamentos são feitos parcelados, como uma forma de adiantamento, incluindo o valor das despesas, a colheita e o transporte;
- ✓ Serão realizadas periodicamente novas re-estimativas por parte da compradora, acordadas com a vendedora e a intermediária;
- ✓ A colheita e transporte sob responsabilidade do vendedor serão administrados pela intermediária, sendo beneficiária de parte do pagamento, remuneratória desta função;
- ✓ A intermediária receberá parte do valor da caixa de laranja, conforme acordado diretamente com o comprador.

CLÁUSULA DA TAXA DE CONVERSÃO DO DÓLAR

- ✓ Conversão para moeda nacional através da Taxa de Câmbio Livre dois dias antes do pagamento;

CLÁUSULA DA APURAÇÃO DO PREÇO DA FRUTA

- ✓ Valor total do preço de venda da caixa de laranja, a depender da localização (distância) da vendedora.

CLÁUSULA DAS GARANTIAS CONTRATUAIS DO VENDEDOR EM FAVOR DO COMPRADOR

- ✓ O vendedor obriga-se a outorgar garantia real, constituída da CPR, contendo garantia de penhor rural e/ou hipoteca censual podendo o comprador se apossar de tais bens;
- ✓ O vendedor é fiel depositário dos bens em questão, comprometendo-se a zelar pelos mesmos, sem poder alienar, emprestar doar ou proceder qualquer outro tipo de transferência;
- ✓ O vendedor compromete-se oferecer outras garantias caso haja algum problema com a matéria-prima;
- ✓ O comprador poderá monitorar a vendedora quando bem desejar.

CLÁUSULA DAS GARANTIAS CONTRATUAIS DO COMPRADOR EM FAVOR DO VENDEDOR

- ✓ Acesso por parte da vendedora e/ou intermediária aos balancetes contábeis do comprador;
- ✓ A compradora se obriga a fornecer suas certidões negativas.

CLÁUSULA DAS INFRAÇÕES, DA RESCISÃO E DA MULTA

- ✓ Imposição de penalidades como multa, caso houver rescisão do contrato sem justa causa.

CLÁUSULA DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

- ✓ A compradora se isenta de qualquer responsabilidade com relação aos trabalhadores rurais;
- ✓ O contrato pode ter a nulidade de alguma cláusula, o que não o torna nulo no geral.

3.1.4 Análise comparativa dos contratos.

Para bem se apurar as principais diferenças em relação às cláusulas existentes nos contratos descritos acima, é importante se observe o Quadro 3.1. Contudo, algumas vezes esta diferenciação está apenas no modo de como são desenhados os contratos e por vezes não no conteúdo em si, ou seja, contratos aparentemente mais simples ou menos elaborados podem conter informações simplificadas de determinada cláusula, enquanto que em outro contrato existe uma cláusula específica para descrever a salvaguarda referenciada, sem que haja diferença substancial entre um e outro desses contratos.

QUADRO 3.1 - Principais diferenças nos contratos a preço fixo, padrão e atual, segundo a presença de determinadas cláusulas.

CLÁUSULAS	DEFINIÇÕES	CONTRATOS		
		FIXO	PADRÃO	ATUAL
DO OBJETO DO CONTRATO	Informa o que está sendo transacionado e qual o período	X	X	X
CONDIÇÕES DE VENDA E FORNECIMENTO	Quais são as exigências para entrega das frutas		X	
OBRIGAÇÕES DO VENDEDOR	Quais funções têm o vendedor			X
ENTREGAS DIÁRIAS	Informa qual o fluxo de entrega da laranja e suas conseqüências para o descumprimento			X
QUALIDADE E SANIDADE DAS FRUTAS	Especificação do tipo de laranja aceita na seleção e a quantidade permitida como imprópria			X
AFERIÇÃO DO PESO E QUANTIDADE	Qual o local que deverá ser pesada a laranja			X
PREÇO PROVISÓRIO E DA SUA FORMA DE CÁLCULO E PAGAMENTO	Como se calcula o preço da caixa de laranja antes do início da safra		X	X
SALDO FINAL DO PREÇO E DA SUA FORMA DE CÁLCULO	Como se calcula o preço da caixa de laranja no término da safra		X	
VARIAÇÕES DA REMUNERAÇÃO DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO	Condições que poderiam alterar o fator “remuneração de produção e comercialização”		X	
PREÇO DA CAIXA DE LARANJA	Qual o referencial de peso está estabelecido para a determinação do preço		X	X
TAXA DE CONVERSÃO DOLAR	Qual o referencial para a conversão em moeda nacional			X
GARANTIAS CONTRATUAIS DO COMPRADOR	Quais medidas protegem o comprador com relação ao recebimento da laranja			X
GARANTIAS CONTRATUAIS DO	Quais medidas protegem o			X

VENDEDOR	comprador com relação ao recebimento do valor devido
----------	--

No Quadro 3.1, pode-se observar que nos três tipos de contratos analisados aqueles que mais possuem alguma forma de descrição com relação aos tópicos de cláusulas levantados são os contratos pós-contrato-padrão. Os contratos de 2003/04 possuem informações presentes em dez cláusulas das treze possíveis, enquanto que o contrato tido como padrão possui seis e o contrato a preço fixo apenas uma. Isto não significa que a especificação da cláusula através da presença de um tópico, como demonstrado no Quadro 3.1, não possa também estar presente em outro tipo de contrato. Entretanto, aquele tipo de contrato em que se observa uma determinada cláusula precedida de um tópico específico, como por exemplo, “entregas diárias”, com certeza este contrato trará informações mais detalhadas sobre esta condição.

As especificidades dos ativos que mais influenciam essas mudanças são as de natureza física e temporal. As especificidades de ativos físicos estão representadas na definição pela variedade de laranja presente nas cláusulas relacionadas com “obrigações do vendedor”, onde se estabelecem exigências quanto à qualidade e sanidade das frutas. Nos contratos pós-contratos padrão a indústria passa a exigir, nitidamente, uma fruta em perfeitas condições, excluindo aquelas que não estão no padrão desejado. Estas condições norteiam a produção de laranja para a obtenção de frutas com um aspecto físico exigido pela indústria. Nesta linha, todas as cláusulas que possam estar direta ou indiretamente ligadas à obtenção de frutas aptas ao processamento identificadas pela necessidade de pulverizações e cumprimento do período de carência dos produtos aplicados também são de especificidades físicas. Por último, a especificidade temporal também tem um papel mais atuante em contratos mais recentes. Esta especificidade está relacionada com a cláusula referente às entregas diárias, que obriga o

vendedor obedecer a um cronograma de fluxo de moagem das frutas. Como as diferentes variedades têm pontos de colheitas distintos¹⁸ o produtor deve atentar para que não haja uma entrega de laranja acima do acordado no contrato.

3.2 Análise da Evolução dos Contratos

Na evolução dos contratos foram identificadas algumas variáveis que sofreram algum tipo de modificação seja inclusão, exclusão ou mesmo qualquer outra alteração que esteja relacionada às exigências por parte da indústria. Essas variáveis estão divididas segundo o tipo de fluxo, sugerido por NEVES (2003).

Nesta análise serão relacionados os dois diferentes tipos de fluxos e suas respectivas variáveis correlacionadas com as cláusulas contratuais, estas serão colocadas segundo a diferenciação identificadas entre elas.

1. Fluxo de produtos e serviços:

a. **Colheita e transporte das frutas:** Houve uma mudança gradual na responsabilidade da execução destas atividades. Até a safra de 1996/97, a indústria era responsável pela colheita e transporte das frutas para sua unidade processadora. A partir da safra de 1997/98 até a safra de 1999/00, o produtor rural ficou designado a exercer a função de colheita, enquanto a indústria era responsável pelo transporte, assim como o risco por acidentes

¹⁸ A variedade Pêra é de meia estação com colheita prevista de julho a novembro. As variedades Natal e Valência são classificadas como tardia com colheitas de agosto a dezembro e agosto a janeiro, respectivamente. A Hamlin é tida como precoce e a colheita compreende de abril a julho.

rodoviários. Em 2001/02 a 2003/04, a colheita e o transporte deveriam ser realizados pelo vendedor até a unidade industrial indicada.

O transporte para a indústria, segundo pesquisa realizada por SOUZA FILHO e PAULILLO (2004), responde pelo maior custo de transação dentre todos os canais de distribuição, com uma média de R\$ 0,44 por caixa de 40,8 kg. Na medida em que estes custos foram se tornando cada vez mais relevantes, esta função não mais interessava a indústria. Segundo declarações do produtor em entrevista, observa-se que quando há uma rigorosa intervenção do poder público sobre o produtor rural, fiscalizando-o quanto às condições de trabalho na colheita, isso provoca significantes aumentos nos custos.

Com embasamento na ECT, a colheita abrange duas especificidades básicas: temporal e locacional. A especificidade temporal é justificada devido ao período específico do ano em que a maturação da fruta está no ponto ideal para colheita, e, locacional quando à distância dos pomares em relação à indústria compradora torna-se uma variável de viabilidade na logística de entrega. A especificidade humana, apesar de importante na determinação da eficiência da colheita, não se torna uma forma limitante de exercício da função, na medida em que um simples treinamento poderia deixar um trabalhador apto a realizá-la. Não existem grandes dificuldades em se encontrar trabalhadores que possam desenvolver esta função. Em contrapartida a especificidade temporal estabelece grande risco e incerteza. Um atraso no recebimento da fruta por parte das indústrias ou mesmo uma eventual quebra contratual (eventos possíveis de ocorrência), ocasionariam grandes perdas ao produtor devido à perda de qualidade da fruta ou a maior possibilidade de queda natural da laranja.

A Cutrale e Citrosuco terceirizaram vários setores, como o de colheita, A primeira em 1988/89 e a segunda na safra de 1986/87. Isto demonstra que mesmo quando o contrato

aponta a responsabilidade de colheita por parte da indústria, até a safra de 1996/97, isto não significa ser uma função internalizada. Muito pelo contrário, pois, segundo pesquisa de campo realizada em 1999 e 2000 por ALMEIDA (2005), esta tendência de terceirização praticada, em média, há 10 anos anterior à realização da pesquisa, foi justificada pela quase totalidade das indústrias como uma forma de redução de custos através da redução do quadro de pessoal. Entretanto, este processo só se concretizou com a Lei nº 8.949, de dezembro de 1994, que acrescentou o parágrafo único ao artigo 442 da Constituição das Leis do Trabalho (CLT), autorizando a constituição de sociedade cooperativa de qualquer ramo de atividade para a prestação de serviços pelos trabalhadores. Devido ao auto-interesse de alguns empreiteiros (também conhecidos como “gatos”), responsáveis pela contratação da mão de obra colhedora, os objetivos do cooperativismo, que era melhorar as condições de trabalho e remuneração dos trabalhadores foi abandonado. Por este motivo, segundo DRAGONE (2003), até 2003 não existia nenhum apoio legal, considerando que o poder judiciário proibia a utilização deste tipo de cooperativa de trabalho. Sabe-se também, que devido a esta proibição, estava sendo aplicada para o contratante (produtor rural), em 2003, uma multa de R\$ 1.000,00 por trabalhador, dependendo de sua localização. Isto só vem a reforçar o motivo pelo qual a indústria não vem assumindo esta responsabilidade, na medida em que a institucionalização das leis trabalhistas onera o produtor rural. Esta dificuldade só aumenta, considerando que para o citricultor não é racional a contratação de trabalhadores fixos, mesmo que seja para desempenhar outras funções além dos de colheita, já que, o número de colhedores é aproximadamente cinco vezes o número de funcionários fixos necessários para as propriedades.

A fim de sanar a dificuldade na contratação de trabalhadores agravada por inúmeros processos trabalhistas, que, fragilizaram as cooperativas a partir de 1999, surgiu uma

nova modalidade de contratação de mão de obra denominada de condomínios. O objetivo dos condomínios é a organização e constituição de uma figura jurídica nova, que contrata os trabalhadores pelo contrato de safra e/ou contrato permanente de trabalho. Estes trabalhadores são alocados aos produtores de acordo com suas necessidades (plantio, tratos culturais e colheita). Os condomínios rurais apresentam a vantagem de manter as conquistas dos trabalhadores e de aumentar o grau de organização e barganha dos produtores. Podem também contribuir para a diminuição do período de inatividade dos trabalhadores e, portanto, dos efeitos da sazonalidade, uma vez que direciona os trabalhadores para outras atividades fora da colheita como consertos de cercas e instalações, tratos culturais e plantio. Também pode e deve se investigar a influência dos condomínios com o avanço na qualificação e profissionalização dos trabalhadores assalariados.

Um aspecto técnico importante com relação à colheita, e que determina o “abandono” desta função por parte da indústria, é o fato que, no Brasil, 44,1% da produção de laranja para suco são da variedade Pêra. Apesar de apresentar excelentes características para a produção de SLCC, é uma variedade com um número de colheitas variável, dependendo das condições climáticas de cada ano, dificultando, assim, o planejamento da colheita. Portanto, no Brasil, torna-se comum observar áreas com duas a três colheitas em um mesmo ano. Essa característica demonstra que a especificidade de ativos física pode ocasionar uma mudança contratual.

b. **Tipo de fruta no momento da colheita:** Neste item estão especificados os tipos de frutas selecionadas no momento da colheita – maturação normal e/ou maturação tardia – e que serão aceitas pela indústria processadora.

A partir do contrato a preço fixo até a safra de 1996/97, estavam acordadas 100% da safra de laranja, incluindo tanto as frutas de maturação normal, como de maturação tardia.

Nas safras de 1997/98 a 2003/04, estavam excluídas todas as frutas de maturação tardia ou também denominadas temporãs. Esta mudança na aceitação apenas de frutas de maturação normal pode ser explicada pela superprodução ocorrida na safra de 1997/98, com 428 milhões de caixas de 40,8 kg. Além disso, segundo informações de um ex-funcionário da indústria, do setor comercial, a exclusão das frutas de maturação tardia nos contratos era uma solicitação do produtor, pois este preferia que este tipo de fruta ficasse disponível para a comercialização no mercado *spot*.

c. **Tipo de fruta exigida para processamento:** Nesta variável constam as características das frutas que estarão aptas ao processamento, segundo finalidade e padrão da compradora. Essas características estão classificadas de acordo com a intensidade permitida de infestação de pragas e doenças, além da exigência, em alguns contratos, de características físicas específicas, ou seja, o diâmetro da fruta.

No contrato de 2003/04, existia um processo de seleção. Neste processo seriam descontadas aquelas que atingirem até 1% (um por cento) de frutas impróprias para processamento, considerando cada carga individualmente.

Com relação aos contratos 2001/02 e 2002/03, estabelecidos com a empresa Cutrale, percebe-se uma rigorosa seleção das frutas, inclusive, sendo dedicado um anexo inteiro para discriminação desses critérios. Neste anexo, constam as seguintes especificações:

- Nos pontos de recepção da laranja a compradora faria uma inspeção visual e por amostragem da carga sobre o veículo transportador, como análise de admissibilidade da laranja para recebimento. Se nessa análise fosse constatada a presença de mais do que 15 laranjas com “defeitos graves”¹⁹, ou mais do que 5 laranjas com “defeitos críticos”²⁰ em uma área de

¹⁹ Para efeitos do contrato em questão “defeitos graves” são: laranjas com cabinho; laranjas arrancadas (com lesão típica na casca); laranjas verdes; laranjas com lesões produzidas por granizo; laranjas com casca “rachada”; laranjas

2,56 m², que comporta aproximadamente 500 laranjas, ou a soma das quantidades de laranjas com “defeitos graves” e “defeitos críticos” ultrapassasse a 15 laranjas, então a compradora poderia recusar toda a carga, sem qualquer direito à indenização ao(s) vendedor(es).

- Após essa primeira análise de admissibilidade a carga era submetida à seleção feita nas mesas de escolha. Se nessa seleção fosse constatada a presença de mais do que 15 laranjas com “defeitos graves”, ou mais do que 5 laranjas com “defeitos críticos”, ou a soma das quantidades de laranjas com “defeitos graves” e “defeitos críticos” ultrapassasse a 15 laranjas em uma área de 4,00 m², identificado na mesa de escolha que comporta aproximadamente 800 laranjas, então a compradora poderia recusar o restante da carga ainda não submetida à escolha, recebendo somente o volume dessa carga já inspecionada.

- Análise, por amostragem, para apuração do “fator organoléptico”, o qual era obtido através de análise sensorial (degustação) para que fossem confirmados que o sabor e o paladar do suco contido na laranja não se encontravam alterados, segundo os critérios (*Score*) estabelecidos para a fabricação do suco de laranja padrão “*USDA – Grade A*”).

- Um sistema da compradora, denominado “amostrador”, retirava do caminhão no momento da descarga, por amostragem, um lote de laranjas para serem analisadas no laboratório, onde seria medido o *ratio*, brix, grau de acidez e fator organoléptico.

- As laranjas colhidas, quando na seleção nos pontos de recepção, apresentassem um *ratio* menor que 11,00 ou maior que 19,50 seriam recusadas pela compradora e devolvidas, de imediato, ao(s) vendedor(es).

que evidenciem haver sido colhida no chão; laranjas plaqueadas por ácaros, com comprometimento do pericarpo; laranjas com diâmetro menor do que cinco ou maior do que dez centímetros.

²⁰ “Defeitos críticos” são: laranjas que estão infestadas com oleocelose; com podridão; com lesões decorrentes da “mosca da laranja” ou do “bicho furão”.

- Eram analisados, também, o grau brix, *ratio* e porcentagem de suco na laranja, com determinados valores admitidos, estabelecidos no contrato.

O motivo pelo qual esta classificação era estabelecida deve-se ao fato de que apesar de o suco de laranja ser considerada uma *commodity*, existem variáveis a partir das quais se determinam diferentes variedades de suco. O suco de laranja requisitado pelo mercado norte americano é denominado *single strength*, isto é, um reconstituído do suco congelado concentrado, com um grau brix de concentração de 11,8. Devido a esta característica, a exigência da fruta com um mínimo de grau brix (10,5 ou 11,0 a depender da variedade) torna-se indispensável quando o destino é o NAFTA, segundo maior mercado depois da União Européia. Com relação à acidez do suco, ou seja, ao *ratio*, o mercado norte-americano demanda por um suco com *ratio* entre 10 e 14, enquanto o mercado europeu exige um suco mais ácido, entre 12 a 15.

O suco de laranja importado pelos EUA é inspecionado e classificado pelo Departamento de Agricultura, segundo um sistema de pontuação que atribui valores a diversas variáveis como cor, sabor, *ratio* e defeitos. A pontuação final determina a categoria na qual se classifica o suco: *U.S. Grade A* (mínimo de 90 pontos), *U.S. Grade B* (mínimo de 80 pontos) e *Substandard* (menos de 80 pontos) (Quadro 3.2). O controle de qualidade tem alto grau de rigidez, na medida em que, a atribuição de uma pontuação que corresponda à categoria *substandard* em qualquer das variáveis consideradas determina a classificação de todo o lote nesta categoria.

Portanto, os condicionantes externos levam as empresas a direcionarem suas estratégias para a manutenção de altos padrões de qualidade, que se refletem na classificação internacional. Os maiores processadores brasileiros, e também algumas pequenas empresas produzem um suco *Grade A Score 94*, pontuação que os posiciona entre os melhores do mundo.

QUADRO 3.2 Requisitos para a classificação do suco de laranja concentrado e congelado.

Fatores	Grade A				Grade B			
Qualidade								
Aparência	Suco de laranja fresco				Suco de laranja fresco			
Reconstituído	Propriamente reconstituído				Propriamente reconstituído			
Cor	Muito boa				Boa			
Pontos	36 - 40				32 - 35			
Defeitos	Praticamente livre				Razoavelmente livre			
Pontos	18 - 20				16 - 17			
Sabor	Muito bom				Bom			
Pontos	36 - 40				32 - 35			
Total de pontos	Mínimo de 90				Mínimo de 80			
Análítico	Desadoçado		Adoçado		Desadoçado		Adoçado	
Concentrado								
Valor do Brix	41,8		42		41,8		42	
Mínimo:								
Valor brix / ratio	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Califórnia / Arizona	11,5:1	19,5:1	12,0:1	19,5:1	10,0:1		10,0:1	
Fora da Califórnia / Arizona	12,5:1	19,5:1	13,0:1	19,5:1	10,0:1		10,0:1	
Suco reconstituído								
Brix: mínimo	11,8				11,8			
Sólidos solúveis exclusivos de adoçados ¹			11,8				11,8	
Mínimo:								
Óleo recuperável ²			0,035				0,035	
Máximo:								

¹ Porcentagem pelo peso do produto final² Percentual por volume**Fonte:** USDA, 1983.

Apesar dessa imposição do mercado internacional com relação ao suco consumido nos Estados Unidos e União Européia, sabe-se que esta exigência pode ser facilmente atingida através dos *blends*, isto é, mistura de vários sucos com especificações diferentes com o objetivo de se atingir um determinado valor de brix e *ratio*. Assim sendo, esta exigência é colocada muito

mais como um caráter estratégico do que qualquer outro motivo. Esta afirmação justifica-se principalmente pela safra de 1997/98 em que houve uma super produção de laranja, com 428 milhões de caixas. Foi exatamente nesta safra que as cláusulas que previam valores pré-determinados de grau brix, *ratio* e suco de laranja na fruta foram inseridos nos contratos.

Nos contratos de 1997/98 a 1999/00, apesar de menor rigor havia, também, um anexo para o quesito qualidade (ANEXO “I” - QUALIDADE) com exigências do tipo: frutas verdes não deveriam exceder 1% da carga, tamanho da fruta deveria ser superior a 5 cm, frutas deterioradas, podres, infestadas/atacadas por ácaros, com cabinhos, impurezas e Cancro Cítrico não deveriam estar presentes na carga. Frutas atacadas por Cancro Cítrico, mosca da fruta ou bicho furão, não seriam recebidas de forma alguma. A restrição direta com relação às frutas com Cancro Cítrico nesses contratos se deve ao fato do acentuado aumento tanto de plantas contaminadas, como no número de municípios atingidos de 1992 a 1999 no Estado de São Paulo.

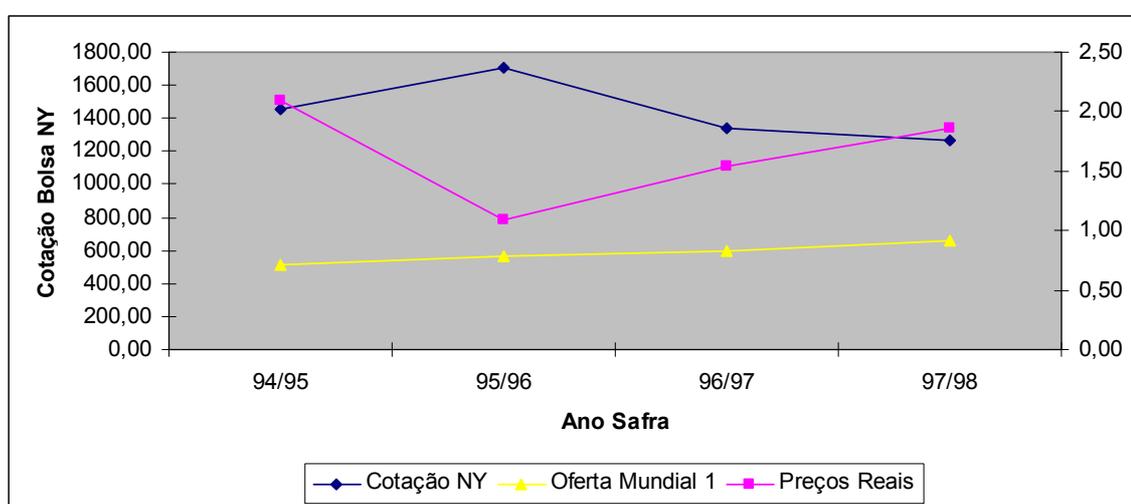
Tabela 3.2 e Figura 3.1

TABELA 3.2 - Focos de Cancro Cítrico ocorridos e erradicados na Região Nobre da Citricultura.

ANO	Nº DE MUNICÍPIOS	Nº DE FOCOS	PLANTAS CONTAMINADAS	PLANTAS ATINGIDAS PELO RAIOS	MUDAS ERRADICADAS
1992	4	9	934	7.733	0
1993	6	14	342	10.433	0
1994	12	144	746	10.165	8.000
1995	11	25	8.253	38.230	200.512
1996	22	45	3.512	30.394	1.310.000
1997	39	190	39.014	197.353	256.439
1998	64	457	91.602	677.372	828.420
1999	132	4.180	299.856	1.737.545	194.333

Fonte: FUNDECITRUS, 2006.

O aumento na incidência de Cancro Cítrico ocorreu simultaneamente à elevada oferta mundial de caixas de laranja, safra de 1996/97, com 592, 20 milhões de caixas de laranja, respondeu com um aumento de 5,7% em relação ao a safra anterior. Isto significa que os preços pagos pela caixa de laranja aos produtores foram um dos mais baixos, atingindo na safra de 1995/96 R\$ 1,08 / cento e R\$ 1,54 / cento na safra 1996/97 (Figura 3.1).



¹ Cotação NY - O cálculo na Bolsa de Nova York foi feito com base ao ano-safra brasileiro (julho-junho) e convertido em dólares por tonelada.

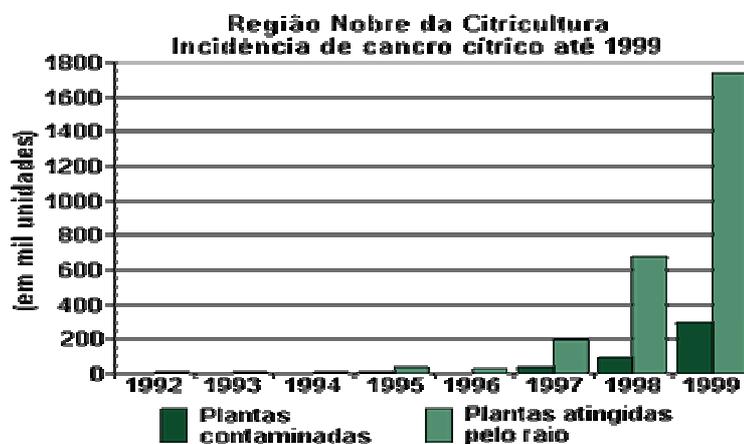
² Oferta Mundial - A safra brasileira compreende o período de julho a junho, enquanto a norte-americana inicia em outubro e vai até setembro do ano seguinte.

³ Preços Reais - Valores a preços correntes em R\$/Cento. Dados anteriores a julho de 1994 convertidos para o padrão monetário Real (R\$), Leis 8.880 de 27/05/1994 e 9069 de 29/06/1995. Fonte: FGV-Preços Agropecuários

Fonte: Autor, através de dados coletados.

FIGURA 3.1 - Evolução das cotações do suco de laranja na Bolsa de Nova York, da oferta mundial de laranja e dos preços reais pagos ao produtor entre as safras de 1994/95 e 1996/97.

Com esta queda nos preços da caixa de laranja, menores são as chances do produtor rural em manter pomares livres de pragas e doenças devido às dificuldades na aquisição de insumos para esta finalidade. A grande consequência deste fator econômico é o aumento expressivo na incidência de Cancro Cítrico no Estado de São Paulo, como observado na Figura 3.2.



Fonte: FUNDECITRUS, 2006.

FIGURA 3.2 - Incidência de Cancro Cítrico entre 1992 e 1999.

Nos contratos efetuados com a empresa Coinbra-Frutesp existia uma média da safra por variedade e um mínimo admitido em carga individual para o grau brix e *ratio* (relação brix:acidez). Para porcentagem de suco, admitia-se 50% no mínimo para as variedades Hamlin, Pêra Rio, Natal e Valência. Os valores exigidos podem ser visualizados na Tabela 3.3.

TABELA 3.3 - Valores exigidos de grau brix, *ratio* e porcentagem de suco na laranja, nos contratos com a empresa Coinbra-Frutesp, negociados entre 1997/98 e 1999/00.

Variedade	Grau brix		<i>Ratio</i>		Porcentagem de suco
	Média da safra por variedade	Mínimo admitido em carga	Média da safra por variedade	Varição admitida em carga	% média da safra por variedade
Pêra Rio	10,5	9,5	Entre 14,0 e 16,0	Mínimo 13,0/máximo 19,0	50% mínimo
Natal + Valência	11,0	10,0	Entre 14,0 e 16,0	Mínimo 12,0/máximo 19,0	50% mínimo
Outras variedades	11,0	10,0	Entre 14,0 e 16,0	Mínimo 12,0/máximo 19,0	50% mínimo

Fonte: Contratos da safra 1997/98 a 1999/00.

Com exceção da porcentagem de suco na fruta, todos os outros dois parâmetros, caso não estivessem nas conformidades requeridas, seriam descontado 10% em peso ou em preço.

Nos contratos de 1993/94 a 1996/97, não estavam claros os tipos de seleção a ser realizada. Sabe-se, entretanto, que as frutas atingidas por “mulata” ou “lepra” eram desvitalizadas, se colhidas, juntamente com as imprestáveis à produção de suco e/ou revenda, sem qualquer indenização. O mesmo procedimento era dado caso as frutas estivessem atacadas por moscas e ácaros ou houvesse incidência de “leprose”.

No contrato com a empresa Frutesp, de 1988/89 e 1989/90, além da não especificação de como era procedida à seleção, também, não constava a quantidade de frutas que eram aceitas como não aptas para extração de suco / comercialização, estando apenas indicado que se a quantidade não fosse significativa, poderia prosseguir na execução do contrato e, se fosse total ou muito expressiva dar-se-ia por rescindido.

As frutas atingidas por “mulata” ou “lepra” eram desvitalizadas (contratos 1978/79 a 1984/85), diferente do contrato de 1985/86 em que no caso de incidência de mulata, lepra ou mosca o comprador não se obrigava a colhê-las, já que esta função era de responsabilidade do mesmo.

Também nos contratos de 1980/81 a 1984/85 consta a seguinte determinação: “caso a pulverização contra mosca ou ácaros seja deficiente, ou haja incidência de lepra nas frutas a compradora poderá rescindir o contrato, desvitalizá-las ou colher apenas as frutas sãs”.

d. **Tratos culturais:** Nesta variável estão especificadas as medidas a serem tomadas durante a produção das frutas, isto é, tratos culturais realizados através de pulverizações.

Nos contratos de 1997/98 a 2003/04 o vendedor se comprometia a realizar pulverizações contra pragas e doenças, obrigando-se a respeitar os produtos permitidos pelo Ministério da Agricultura e Reforma Agrária, e os prazos de carências, tudo conforme anexado. Segundo ex-funcionário da indústria, o mercado internacional ficou mais exigente e passou a restringir o uso de determinados defensivos e a acompanhar com maior rigor o efeito residual no suco de laranja.

Nos contratos de 1997/98 a 2002/2003, havia ainda a necessidade do produtor em acompanhar o aspecto físico da fruta para que no momento da colheita a laranja tivesse entre 5 e 10 cm de diâmetro, e estivesse com ausência de lesões e infestações. Essa imposição com relação ao tamanho da fruta, segundo informações coletadas no setor, é mais uma forma da indústria agir de maneira oportunista ao poder recusar a carga de laranja do produtor do que uma exigência que seja justificada para obtenção de qualidade em função da produção do suco de laranja destinado ao mercado internacional. Esta recusa pode ocorrer em momentos em que a indústria encontra-se com um estoque alto de suco de laranja e, através desta ação, consegue diminuir o preço da caixa de laranja.

De maneira geral, os contratos realizados entre as safras de 1978/79 a 1996/97 obrigavam o produtor a pulverizar o pomar contra ácaros e moscas, no caso desta última praga a empresa Frutesp fornecia, a título de doação, o melão para controle.

e. **Exclusividades presentes no contrato:** Nesta variável estão contempladas algumas cláusulas que qualificam o contrato com algum tipo de diferenciação dos demais. Apesar desta confirmação, observa-se que na maioria deles está presente uma cláusula em que o vendedor é fiel depositário dos bens em questão, comprometendo-se a zelar pelos mesmos, sem poder alienar, emprestar doar ou qualquer outro tipo de transferência. Este tipo de contrato é

aquele que apresenta as mais severas sanções ao seu descumprimento, podendo implicar a prisão daquele que não entrega o objeto do qual era fiel depositário. Essa foi a forma encontrada para se atenuar os riscos de quebra de contrato no mercado a termo.

O contrato de 1998/99 permitia o produtor deixar de fornecer até 30% de cada variedade, desde que fosse destinado ao mercado de fruta fresca “in natura” (interno e externo) ou indústria de produção de suco não concentrado. Essa prerrogativa foi utilizada pelo produtor analisado.

No contrato de 1988/89 a 1996/97 havia uma ressalva que na ocorrência de granizo, a Frutesp S.A. indenizaria o vendedor pelo preço de frutas aptas, e na forma de pagamento acordado, em 80% do volume da última estimativa ou re-estimativa anterior a ocorrência. Provavelmente, devido a uma preocupação com a incidência do cancro cítrico, caso ocorresse interdição no pomar por suspeita ou incidência desta doença, os contratos de 1998/99, 1999/00, 1986/87 e de 1980/81 a 1982/83 poderiam ser automaticamente rescindido.

Nos contratos de 1986/87, 1983/84 e 1984/85 previam que na ocorrência de granizo, a vendedora seria responsável, assim como a queda ou maturação precoce e/ou irregular.

f. **Aspectos de exportação previstos:** Nas condições do suco de laranja ser um produto predominantemente exportado, esta variável em alguns contratos são tratados como condição importante a ser estabelecida.

Os contratos de 1986/87, e de 1993/94 a 2000 citavam: “A inexistência de qualquer restrição no volume exportado, ou mesmo barreiras tarifárias e fiscais, bem como a inexistência de preços mínimos, sendo que qualquer imposição dessa venha a incidir fica outorgado a compradora considerar rescindido o contrato”. No que diz respeito ao suco de laranja, as barreiras existentes são apenas tarifárias, não havendo barreiras sanitárias. Até 1994 a

tarifa americana era de US\$ 492 / ton. De 1995 a 2000 foi reduzida para US\$ 418,00 / ton. (US\$ 0,29 por libra peso), por força do tratado de Marrakesh, em 1994.

Outros dois modelos de contratos apesar de semelhantes colocavam aspectos diferentes nesta variável – safra 1983/84: “seja limitado o imposto de exportação sobre a operação a 1% sobre o preço mínimo de venda do suco de laranja e safra 1984/85: o preço mínimo de exportação da tonelada do suco concentrado de laranja, equivalente a US\$ 1.100, não seja por qualquer forma reduzido, bem como criados e/ou cobrados quaisquer outros encargos fiscais e parafiscais”. O contrato de 1980/81 a 1982/83 era o que mostrava maior detalhe especificando a relação quantidade exportada e permitida: “Caso em 30 de junho de 1983 as exportações brasileiras de suco de laranja, originário da safra citrícola 1982/83, tiverem ultrapassado o volume de 440.000 toneladas, conforme levantamento feito pela CACEX, ao preço será acrescida uma determinada importância, a cada 10.000 toneladas de suco excedente daquele volume, efetivamente embarcados”.

O contrato era celebrado sob a condição expressa de que a política brasileira de exportação da safra citrícola 1982/83 observava a seguinte regulamentação:

- I. Fosse mantido o preço mínimo de exportação do suco concentrado de laranja, a 65 ° brix, no valor de US\$ 1.100,00.
- II. Fosse limitado o imposto de exportação sobre a operação a 1% sobre o atual preço mínimo.
- III. Fosse mantido o sistema de quotas de exportação.
- IV. Fossem concedidas às compradoras as vantagens financeiras determinadas pelo BACEN no percentual de 12% sobre seu volume de exportação do ano de 1981/82.

Caso esses itens sofressem alterações o contrato poderia ser considerado rescindido. O contrato firmado com a Citrosuco na safra de 1978/79 previa incentivos fiscais, referentes à ICM e IPI no total de 20% para exportação de suco de laranja concentrado.

g. **Duração:** A duração dos contratos varia bastante de acordo com a situação do mercado citrícola e a própria reputação do vendedor. Neste último caso, quando existe uma relação de confiança entre os agentes, cria-se uma ligação forte na transação entre citricultor e indústria processadora o que pode perdurar por várias safras.

Neste contexto, existiam contratos previstos para uma continuação das negociações durante 4 safras (1993/94 a 1996/97) firmados com a empresa Frutesp, que por se tratar de uma cooperativa a possibilidade de uma ação oportunista era remota, ou, por outro lado, empresas que firmavam contratos por apenas uma safra como a Citrosuco/Unicitrus em 1986/87.

Deste modo, percebe-se que, em meados da década de noventa, houveram os contratos formalizados para mais de uma safra, ou seja, os contratos, após o término do primeiro ano negociado, continuavam vigentes para safras subseqüentes, com algumas cláusulas modificadas, como aquelas relativas ao preço da caixa. Este aumento do prazo de vigência dos contratos possibilita uma redução nos custos de transação na medida em que os contratos não necessitam serem anualmente refeitos, mas apenas os preços são rediscutidos. O custo de transação também é passível de redução porque as partes já se conhecem diminuindo a probabilidade de renegociações ou quebras contratuais.

h. **Adaptações para legislações específicas:** Nesta variável, quando presentes nos contratos, as cláusulas determinam imposições de responsabilidades ao vendedor ou mesmo restrições de trabalho infantil nos pomares de citros no período de colheita.

O contrato de 2003/04 aponta que não era permitida a colheita por menores de 18 anos, além da isenção da responsabilidade relativa a obrigações trabalhistas, ou decorrente de acidentes de trabalho e eventuais acidentes no trajeto entre a propriedade do produtor e a unidade processadora.

Nos contratos de 1997/98 a 1999/00, 2001/02 e 2002/03 citava o seguinte: “o vendedor é o único responsável pela perfeita regularidade da utilização de trabalhadores na produção e colheita das laranjas, respondendo pelas obrigações legais, seja de natureza civil, previdenciária, fiscal, trabalhista...”.

A questão trabalhista torna-se mais evidente em contratos pós-contrato padrão, primeiramente devido a não execução da função colheita e transporte mais pelas indústrias e em segundo pela um aumento nas fiscalizações e processos trabalhistas. O aumento das fiscalizações pode ser comprovado segundo ALMEIDA (2005), em que cita em seu trabalho, que, a partir de 1997 o Ministério Público do Trabalho passou a investigar e combater as cooperativas de trabalhadores, através da Procuradoria Regional do Trabalho da 15ª Região, instaurando inquéritos e movendo ações civis publicas contra indústrias, cooperativas e produtores rurais. Segundo relatos do Procurador Regional do Trabalho Raimundo Simão de Melo, *apud* ALMEIDA (2005), as empresas que não estavam garantindo os direitos trabalhistas dos trabalhadores rurais estavam sendo multadas em até R\$ 3 milhões. Com isso, as indústrias passaram a contratar seus funcionários por contrato de safra, isentando-se de qualquer problema trabalhista. Neste sentido, as indústrias processadoras consideram importante que nos contratos de compra e venda de laranja fique claro a isenção de responsabilidade sobre os trabalhadores rurais (e possíveis processos trabalhistas). Esta preocupação gira em torno do direito de propriedade na medida em que, apesar, das frutas adquiridas passam a pertencer à indústria a

partir da assinatura do contrato, o seu manejo até a colheita são de responsabilidade do próprio produtor.

2. Fluxo de Pagamentos e de Pedidos:

a. **Garantia de entrega:** Para forçar o vendedor a honrar (*enforcement*) com a quantidade de frutas acordada no contrato são exigidas garantias. Nestas garantias os compradores tentam se prevenir de ações oportunistas dos vendedores, caso estes queiram destinar sua produção a compradores que oferecem melhores condições, especialmente, melhores preços.

Desta forma, o contrato de 2003/04 adotava a CPR (Cédula de Produto Rural), como forma de introduzir a garantia de penhor da safra, envolvendo todas as frutas objeto do contrato, em favor da compradora. Na eventualidade do vendedor tornar-se inadimplente, o comprador poderia, com prévia notificação, pleitear em juízo todos os bens dados em garantia (penhor rural e/ou hipoteca cedular) e todos os poderes que lhe eram assegurados pela legislação vigente. Também, constava no contrato que a partir do primeiro dia a contar da data limite para entrega prevista, não tivesse sido entregue as frutas nas variedades e quantidades previstas, ou no caso de vencimento extraordinário, incidiria multa de 20% e juros moratórios à taxa de 1% ao mês.

Nos contratos de 2001/02 e 2002/03 ficava estabelecido que caso não fosse cumprida a entrega o vendedor comprometia-se a pagar a importância de 120% do valor total da quantidade de laranjas não entregues. Como se observa, todos os contratos se diferenciavam neste item. Neste contrato específico, a penalização imposta ao produtor excede 20% de sua receita.

Nas safras entre 1997/98 e 1999/00, na hipótese do produtor deixar de colher a fruta, o adquirente poderia fazê-la, contratando terceiros aos custos do momento acrescido de um

custo administrativo de 15%. No caso do vendedor ter-se comprometido em venda exata da fruta, e não parcelada, e no caso de frustração da produção por qualquer motivo, ficaria este obrigado a adquirir a fruta de terceiros no padrão acordado. Além disso, desde que solicitado pelo comprador, o vendedor ficava obrigado a emitir e entregar CPR pertinentes às quantidades de fruta, exata ou estimadas, nas cláusulas.

Nos contratos de 1993/94 a 1996/97, sobre os valores devidos e não pagos no vencimento, incidiria a atualização “pro rata temporis” até a data do efetivo pagamento, pelo IGP - Índice Geral de Preços, acrescido de juros mora de 1% ao mês e multa de mora de 15%.

O contrato negociado com a empresa Frutesp previa multa ao vendedor de 20% sobre o valor atualizado, ou seja, valor este que é o resultado da multiplicação do valor total da caixa de laranjas pela estimativa da safra em curso, feita pela empresa (safra de 1988/89 e 1989/90).

Nos contratos de 1983/84 e 1984/85, o texto cita: “... caso exista saldo devedor devido aos adiantamentos realizados, será cobrada correção monetária segundo os índices oficiais então vigentes, e serão acrescidos juros de 1% ao ano; iniciada a safra seguinte, o saldo porventura ainda existente, devidamente corrigido, será liquidado mediante a entrega de frutas, no valor então vigente”. A única diferença, neste item, para os contratos de 1980/81 a 1982/83, citado anteriormente, é que os índices mensais de variação eram estabelecidos pelas O. R. T. Ns.

Por último, sem especificar nenhum valor a ser restituído o contrato de 1978/79 colocava que a parte que não cumprisse as obrigações ficava obrigada a indenizar a parte prejudicada.

Segundo relatos por parte de um ex-funcionário da indústria, com o passar do tempo e distorções de preços, aumentou-se o volume de frutas que estavam sendo desviadas.

Neste sentido, a indústria foi aprimorando cláusulas no sentido de coibir e estar resguardada quanto a essas anormalidades. Além disso, segundo o ex-funcionário responsável pela compra da laranja, em algumas negociações essas cláusulas eram negociáveis diferentemente de produtor para produtor.

b. **Política de preço e pagamentos:** Esta variável é a mais importante dentro das cláusulas contratuais, pois é responsável pelos inúmeros atritos causados na negociação entre citricultores e indústria processadora. Além disso, a política de preço determinou a mudança dos tipos de contratos (contrato a preço fixo, contrato padrão e contrato pós-contrato padrão).

No contrato de 2003/04, o preço da caixa de laranja era acordado em dólar, para qualquer variedade descrita, na forma de adiantamentos segundo fluxo de pagamentos durante a safra. Na hipótese de prorrogação do contrato o preço a ser pago, ou “preço final”, deveria ser composto de duas partes: a primeira, denominada de “preço provisório”, paga em parcelas seguindo o fluxo de pagamentos previamente discriminado. A segunda parte, denominada de “participação no resultado”, deveria ser apurado segundo fórmula especificada a seguir.

$$\text{Participação do Resultado (PR)} = \frac{(\text{PSV} - 1.000,00)}{\text{Sólidos de entrada da fábrica}} \times 0,50 \quad \text{onde;}$$

PVS = preço de venda do suco

Sólidos de entrada da fábrica = é o resultado da análise da quantidade de sólidos solúveis das frutas efetivamente recebidas dos produtores pela empresa processadora em cada ano/ safra, apurados nos laboratórios preliminares das fábricas das compradoras, conforme os procedimentos padronizados pelo ISO de qualidade.

Nesta fórmula observa-se que os contratos terão uma como fixação dos preços os sólidos solúveis da fruta. Esta discussão, ultimamente, tem se tornado uma retórica no desenho de contratos que estejam sendo remunerados pela qualidade da laranja.

Nos contratos de 2001/02 e 2002/03 também constava o preço fixado em dólar e pago em parcelas como forma de adiantamentos, com a ressalva de que qualquer mudança legal nos tributos era descontada no preço da caixa de laranja sobre o volume entregue. Neste preço fixo, para compra dos últimos pomares, era pago um diferencial a alguns produtores, ditos como formadores de opinião, isto é, aqueles que tinham acesso à mídia e a produtores de uma determinada região, como uma forma de provocar um aumento de custo de outras indústrias. Este aumento de custo que acontecia era ocasionado pela divulgação de um maior preço pago por uma determinada indústria, a um seleto grupo de produtores, fazendo com que as outras indústrias se vissem obrigadas a oferecer um preço mais elevado pela caixa de laranja.

O contrato firmado com a empresa Coimbra-Frutesp (1997/98 a 1999/00) auferia um preço em reais para caixa de laranja, sujeito a reajustes conforme a fórmula:

$$\text{Preço reajustado} = \frac{\text{Preço original}}{1,229} \times K \quad \text{onde;}$$

K = é taxa média das operações de compra do dólar norte-americano.

Ainda neste contrato, especificava que a compra da fruta poderia ocorrer por meio da Nota de Promissória Rural (NPR).

No contrato de 1993/94 (Frutesp), o preço era determinado pelo Preço de Venda de Suco, ou seja, a média aritmética das cotações diárias do suco concentrado e congelado de laranja, para entrega em armazéns licenciados do Estado da Flórida, na Bolsa de Nova York, sempre usando o mês presente.

Com o contrato realizado pela empresa Frutesp (1988/89 e 1989/90) o preço de venda era composto de uma parcela fixa e uma variável. Sendo esta empresa pertencente

Coopercitrus, a parcela fixa era definida pelo Conselho de Administração da cooperativa, segundo o preço de mercado praticado. Já a parcela variável era determinada com base no balanço anual de safra e corresponderia a 50% do resultado líquido da Frutesp, obtido nas operações com produtos derivados da laranja, resultantes da fruta adquirida através do contrato, dividido pelo número total de caixas de laranja adquiridos pela mesma, na safra considerada. O pagamento era feito através de adiantamentos de acordo com as estimativas de produção. É necessário ressaltar que existia uma diferenciação a ser paga no preço da fruta quanto à variedade colhida: para as variedades Pêra, Natal e Valência eram pagas o preço integral; laranjas de casca dura (Hamlin, Barão, Westin, Rubi, Baia, Baianinha, Lima, Piralima e Murcot) haveria uma redução de 15% no preço final da caixa e de 25% para as de casca mole (tangerinas em geral). Além da verdade, a Frutesp foi a grande divisora de águas, principalmente, com relação ao item preço. Isto se deve ao interesse da indústria Frutesp em remunerar melhor possível o citricultor, que, por se tratar de um cooperado era, também, proprietário da indústria processadora.

No contrato de 1986/87, existia um adiantamento realizado pela compradora a ser pago sob um determinado preço por caixa de laranja. Com isso, ao final do contrato era acertado com o vendedor, abatido o adiantamento, o “preço final”, também correspondente ao “resultado de venda”, que nada mais é que a diferença encontrada para cada tonelada métrica entre o “preço de venda” (atrelado a Bolsa de Nova York) e a “remuneração de produção e comercialização” (despesas diretas e indiretas da compradora) dividida pela taxa de rendimento da fruta (280 caixas) - a empresa Frutesp no seu papel de redutora da assimetria informacional existente entre citricultores e indústrias, estabelecia o rendimento da fruta em 260 caixas.

$$\text{Resultado de venda} = \frac{\text{Resultado de venda do suco de laranja – Remuneração de produção e comercialização}}{\text{Taxa de rendimento da fruta}}$$

Neste caso, assim como anteriormente descrito, há uma valorização pelas variedades Pêra, Natal e Valência em que não incidia nenhum desconto, diferentemente das demais variedades.

Uma menção feita no contrato de 1986/87 determina que o vendedor deveria ter conhecimento de que havia a possibilidade de sanções “antidumping”. Esta alegação foi apresentada por uma entidade americana (Flórida Citrus Mutual), contra as exportações brasileiras de suco de laranja, acarretando com isso, aumento ou imposição de novos gravames, incidindo no fator Remuneração de Produção e Comercialização.

Já na safra de 1985/86, consta no contrato que o preço a ser pago deveria ser decidido pelo Governo Federal (CACEX), Federação da Agricultura do Estado de São Paulo (FAESP) e/ou indústrias do setor. Caso houvesse uma demora na definição do valor deveria ser feito um adiantamento pela compradora.

Nos contratos de 1980/81 a 1984/85 era definido um preço fixo que deveria ser pago em duas parcelas.

3.3 Análise do Grau de Importância das Especificidades dos Ativos nas Variáveis

No Quadro 3.3 foram realizadas as classificações quanto ao grau de importância de especificidades dos ativos para os contratos analisados. As especificidades dos ativos (físico, dedicado, locacional, temporal e humana) foram classificadas como Alta ou Média ou Baixa segundo sua influência na determinação das variáveis analisadas. Quando, não se identificou

nenhuma possibilidade de influência da especificidade em uma mudança na variável analisada esta foi considerada Nula.

QUADRO 3.3 Grau de importância das especificidades dos ativos para os contratos de 1978 a 2004, segundo as variáveis analisadas.

VARIÁVEIS	GRAU DE ESPECIFICIDADES DOS ATIVOS PARA OS CONTRATOS				
	Físico	Dedicado	Locacional	Temporal	Humana
Colheita e transporte	Alta	Nula	Média	Alta	Baixa
Tipo de fruta no momento da colheita	Alta	Alta	Nula	Nula	Nula
Tipo de fruta exigida para processamento	Alta	Alta	Nula	Alta	Média
Tratos culturais necessários nos pomares	Nula	Nula	Nula	Alta	Alta
Exclusividades presentes no contrato	Média / Alta	Média / Alta	Baixa	Baixa	Nula
Aspectos de exportação previstos	Alta	Média	Alta	Baixa	Média
Duração dos contratos	Nula	Alta	Média / Alta	Nula	Nula
Adaptação para legislações específicas	Nula	Alta	Nula	Média	Alta
Garantia de entrega	Baixa	Alta	Nula	Média	Nula
Políticas de preço e pagamentos	Alta	Média / Alta	Média	Alta	Baixa / Nula

De maneira sucinta podemos citar:

- a. Especificidade de ativos físicos: a especificidade física tem alta importância na determinação das cláusulas das variáveis “colheita e transporte”, “tipo de fruta no momento da colheita”, “tipo de fruta exigida para processamento”, “políticas de preço e pagamentos”. Para “colheita e

transporte” é importante porque, o momento de colheita depende, exclusivamente, da variedade plantada. Cada variedade tem um ponto ótimo de brix e *ratio* da fruta em épocas distintas. O brix e o *ratio* sendo fatores extremamente relevantes na variável “tipo de fruta exigida no momento da colheita” justificam a alta importância da especificidade da fruta. Além disso, para variável “políticas de preço e pagamento” é importante a especificidade de ativos físicos, pois, para algumas variedades da fruta há um preço diferenciado pago pela caixa de laranja em alguns contratos. Mais do que isso, alguns mercado compradores (europeu e norte-americano) exigem um tipo específico quanto às características do suco de laranja, o que influencia diretamente na variável “aspectos de exportação previstos”.

- b. Especificidade de ativos dedicados: a especificidade dedicada tem influência nas cláusulas relacionadas a “tipo de fruta no momento da colheita”, “tipo de fruta exigida para processamento”, “exclusividades presentes no contrato”, “duração dos contratos”, “adaptação para legislações específicas”, “garantia de entrega” e “políticas de preço e pagamento”. Essa influência pode ser classificada como de alto grau, devido a grande dependência entre segmentos. A dependência ocasiona um comprometimento no fornecimento da matéria-prima, fato este generalizado entre as indústrias do setor, tornado-as apenas diferentes na forma de exigência feita perante seus fornecedores.

- c. Especificidade locacional: a especificidade locacional tem importância de Média a Alta na determinação das cláusulas “duração dos contratos” já que quanto mais próxima à propriedade da indústria maior deverá ser o desejo de continuidade da relação por ambas às partes. Conforme a distância entre as unidades fornecedoras e processadoras espera-se que haja uma relação direta na “política de preços e pagamento”, mesmo não sendo ainda uma prática o pagamento adicional para unidades produtoras mais próximas das indústrias de processamento. Entretanto, percebe-se uma tendência de mudança, na medida em que em um futuro próximo deverá ser calculado um acréscimo (ou desconto) no preço da caixa paga ao produtor.
- d. Especificidade temporal: a especificidade temporal é um fator importante nas variáveis relacionadas ao “tipo de fruta no momento da colheita” e “tipo de fruta exigida para processamento”. A qualidade da fruta tem relação direta com o momento da colheita, na medida em que quando colhida no ponto ideal determina um *ratio* e um brix ótimo, fatores estes exigidos pela indústria na seleção da laranja. Não existe um valor adicional pago pela fruta colhidas no ponto ideal, em contra-partida, caso a fruta não apresente as características exigidas pelas indústrias, essas poderão ser desqualificadas ou descontadas no pagamento da caixa para o citricultor.
- e. Especificidade humana: a especificidade humana, de maneira geral na agricultura, não é específica em nenhuma cláusula contratual. Entretanto, se analisada pelo âmbito dos trabalhadores rurais que desempenham funções diversas, desde o plantio até a colheita pode ser considerada

importante. Trabalhadores rurais que não possuem certo conhecimento a respeito da cultura podem apresentar ineficiências, implicando em aumento de custos para o produtor. Mais do que isto, a questão trabalhista tem tomado grandes proporções para empregadores rurais e indústrias processadoras. Neste sentido ambos os segmentos procuram se prevenir de eventuais processos trabalhistas: as indústrias se salvaguardando através de cláusulas contratuais que a isentam de qualquer responsabilidade e os citricultores que vem registrando seus funcionários corretamente. Desta forma as variáveis influenciadas por esta especificidade são: “tratos culturais necessários nos pomares” e “adaptação para legislações específicas”.

3.4 Mudanças nas Variáveis Contratuais e suas Causas

Em suma, reuniram-se informações das mudanças contratuais e quais aspectos institucionais e estratégicos as influenciaram. Neste contexto, foi possível observar que cláusulas que abordam o aspecto qualidade da fruta foram as que mais nitidamente mudaram. Estas mudanças ocorreram, principalmente, a partir do fim contrato padrão, em que aceitavam apenas um mínimo percentual de frutas atacadas por pragas e doenças. Desta maneira, o aspecto qualidade tornou-se mais relevante devido ao aumento significativo de incidência de pragas e doenças, principalmente, o Cancro Cítrico, a partir de 1997. Essas exigências, mais do que uma imposição de mercados internacionais interessados na compra de suco de laranja de qualidade representa também o aumento do poder de mercado das processadoras. Esta tendência torna-se

mais evidente, justamente, quando os contratos são realizados individualmente com os citricultores. Esta relevante participação da cláusula “qualidade” nos contratos, também, possivelmente, está atrelada a um aumento expressivo na oferta de laranja para a industrialização, permitindo, assim, que a indústria aumentasse suas exigências, não temendo problemas de abastecimento.

Com relação à política de preços e pagamento observa-se um fato interessante relacionado com a taxa de câmbio e o tipo de moeda paga ao produtor por caixa de laranja. Entre 1994 e 1998, com o Real valorizado frente ao dólar, a moeda utilizada como referencial de preço era o dólar (US\$). Entre 1999 e 2000, com a desvalorização do real, passou-se a utilizar como referência a moeda nacional (R\$). Só nos contratos de 2001/02 para frente, o dólar voltou a ser adotado como referência de preço da caixa de laranja.

Outra importante constatação foi à interferência do CADE, determinando o fim do contrato padrão, dando início às negociações individuais com produtores rurais. Por fim, a Frutesp (Ambiente Institucional) foi determinante na forma de remuneração ao citricultor, proporcionando a estes os maiores ganhos desde o período avaliado, pois, resultou em uma apropriação de informação relevante ao processo de barganha. Esta empresa, além de diminuir a quantidade de caixas de laranja necessárias para produção de uma tonelada de suco concentrado a 65° Brix estabeleceu uma fórmula de pagamento que pressionava as outras indústrias a elevar o preço da caixa pago ao citricultor. Esta fórmula permitiu o ajuste do mercado, pois, era pago um valor fixo praticado pelo mercado, mais 50% do resultado líquido da empresa. Caso as empresas do segmento industrial resolvessem abaixar o valor de mercado da caixa de laranja, a Frutesp teria maior lucro e continuaria remunerando de melhor forma seus citricultores, atraindo mais fornecedores.

Deste modo, corroborando com as hipóteses formuladas, as duas maiores modificações estão relacionadas com as características que dizem a respeito às frutas aceitas pelas indústrias processadoras e a questão de formas fixação dos preços a serem pagos pelas caixas de laranja.

Para as modificações de cláusulas contratuais relacionadas com a colheita e transporte das frutas, os pontos chaves foram, basicamente, o aumento nos custos de colheita e aspectos trabalhistas. De forma geral, o custo com transporte da laranja entre a propriedade e a indústria representa um dos maiores custos de transação entre os canais de comercialização possíveis (SOUZA FILHO e PAULILLO, 2004). A colheita, apesar do “controle” desta função pelo próprio produtor, passou ter um custo mais elevado a partir do momento em que a fiscalização trabalhista tornou-se mais rigorosa. Esta situação fez com que seus trabalhadores passassem a ter carteira registrada e, por consequência, o recebimento de todos os direitos trabalhistas, entre eles 13º salário, FGTS e outros benefícios.

A variável “duração dos contratos” também se alterou ao longo do período pesquisado, principalmente, após a segunda metade dos anos noventa. Os contratos passaram a ser feitos por duas ou mais safras. Neste contexto, ambos os segmentos, indústria e produtores, foram beneficiados na medida em que permitiu uma redução dos custos de transação devido a não necessidade de novos contratos e, teoricamente, um menor monitoramento entre as partes. Sob um aspecto geral, pode-se analisar que a continuidade do mesmo contrato para duas ou mais safras não permite renegociações entre citricultores e indústria. Neste sentido, na maioria das vezes, esta conduta provoca conflitos na relação, pois, citricultores se vêem impedidos de alterar determinadas cláusulas que os prejudicam. Isto gerou maior desconfiança entre as partes, o que aumentou ainda mais a desestabilidade no relacionamento.

De forma simplificada, as mudanças significativas das cláusulas referentes as variáveis estudadas e suas principais causas podem ser observadas no Quadro 3.4.

QUADRO 3.4 - Mudanças das variáveis contratuais e suas respectivas causas.

MUDANÇAS	CAUSAS
Colheita e transporte	Custos de colheita e legislação trabalhista.
Qualidade	Aumento da produção, aumento de pragas e doenças e maior exigência do mercado internacional.
Duração dos contratos	Diminuição nos custos de transação
Política de preços e pagamento	Câmbio e ambiente institucional (Frutesp).

Ao mesmo tempo em que o ambiente institucional, na forma de macro-instituições, foi responsável pelas mudanças contratuais, pode-se concluir que, acima de tudo, encontram-se as relações de poder. Este poder é discutido exaustivamente por PAULILLO (2000), onde coloca que o poder de negociação da indústria, aquele que está em função do poder de representação, poder de aglutinação, recursos e tecnologia, é muito superior dos citricultores. Também, nesta mesma linha, AZEVEDO (1996) cita que o poder de barganha, isto é, a capacidade de negociar os termos de uma negociação, não é simétrico, a não ser quando são estabelecidas certas estratégias a fim de posicionar-se em melhores condições de barganha. Isto foi claramente observado na integração vertical parcial para frente dos citricultores com a aquisição da Frutesp, como citado anteriormente, em que se obtiveram maiores informações do processo produtivo. Nos últimos contratos analisados, contratos pós-contratos padrão, a barganha esteve caracterizada pela assimetria de poder a favor da indústria, justificada uma série de imposições contratuais, relacionadas à qualidade da fruta (fruta exigida para processamento), frequência de entrega, garantias de entrega, política de preços e pagamento, entre outras.

O poder das indústrias foi conquistado devido a maior capacidade de organização do segmento, que é conseqüência do número reduzido de empresas, homogeneidade de interesse e concentração territorial. Este aumento de poder proporcionou uma concentração industrial capaz de oferecer vantagens nas negociações contratuais.

4 CONCLUSÕES

A Nova Economia Institucional, com ênfase na Economia dos Custos de Transação, nos permitiu verificar que, na transação entre citricultores e indústrias, existem custos que induzem a desenho de contratos cada vez mais exigentes em determinadas cláusulas, condicionando os segmentos a atuarem de forma cada vez mais coordenada. O marco teórico utilizado teve a função de direcionar a análise dos contratos no sentido de identificar aspectos importantes. Um parâmetro importante na análise foi a especificidade dos ativos, mais especificamente, a especificidade dedicada que influenciou as mudanças contratuais, pois, aumentou o comprometimento dos citricultores para com as indústrias processadoras de laranja. Essa especificidade foi a que se mostrou de maior relevância dentre todas, pois, ao caracterizar a relação de dependência, principalmente dos citricultores, pôde-se observar que mudanças contratuais em favor do segmento industrial são realizadas e submetidas sem que haja, por vezes, questionamento da condição de equidade na negociação.

Também de suma importância foram as contribuições da Organização Industrial em que se verificou a relevância da estrutura de mercado no setor citrícola. O mercado citrícola, com tamanha concentração industrial, direciona as decisões, seja no ambiente macro-institucional como micro-institucional, para a obtenção de vantagens específicas para o segmento industrial. Ao analisar as cláusulas contratuais, observa-se que os citricultores encontram-se em posição inferior nas negociações. Este cenário é agravado pela maior capacidade de organização do setor industrial, que o permite adotar medidas benéficas para o mesmo, situação esta não conquistada pelos citricultores. Entretanto, percebe-se nos últimos anos uma clara tendência de mudança na estrutura de mercado. Citricultores passam a trocar seus pomares de laranja pela cultura de cana-

de-açúcar. Esta nova realidade induz a uma conduta diferente daquela praticada até então, ou seja, uma tendência em se estabelecer maiores ganhos por parte dos produtores, verificado, por exemplo, nas recentes discussões sobre a função colheita e transporte da laranja.

As principais mudanças contratuais identificadas neste trabalho tiveram relação com colheita e transporte das frutas, qualidade exigida, período de safras em que o mesmo contrato esteve vigente e forma de pagamento pela caixa de laranja.

A colheita e transporte foram modificados devido à estratégia de redução de custos de transação por parte das indústrias. Desta forma, passou a ser desempenhada pelo próprio citricultor. A maior exigência em termos de qualidade da laranja para o processamento também teve caráter estratégico na medida em que as indústrias se integraram verticalmente para trás e passaram a ter parte significativa de matéria-prima para processamento. Assim, esta estratégia pressionou os preços da caixa de laranja para baixo afetando diretamente os produtores.

Também de maneira estratégica, visando à redução dos custos de transação, as indústrias passaram a utilizar os mesmos contratos por mais de uma safra. Contratos mais duradouros permitem reduções nos custos de obtenção de informações, custos de monitoramento de desempenho, custos de negociar e custos de fazer cumprir direitos. Esses custos, componentes dos custos de transação, são reduzidos devido ao maior comprometido das partes em torno do acordo realizado ao longo dos anos. Quanto maior for o tempo de vigência de um contrato entre um determinado produtor (*pool*) e uma indústria processadora, menor tende a ser o custo de transação.

A mudança da política econômica, em 1994, com a entrada em vigor do Plano Real, implicando em uma taxa de câmbio relativamente fixa, provocou atitude estratégica das indústrias de atrelar a moeda de pagamento da caixa de laranja ao dólar. Isto significa que uma

alteração no ambiente institucional levou à adoção de estratégias que tiveram por consequência mudanças nos contratos.

Na medida em que se puderam identificar as principais mudanças contratuais e correlacioná-las com medidas estratégicas ou mesmo modificações do ambiente institucional ao longo dos anos analisados, o objetivo da pesquisa foi alcançado.

Em termos de previsões futuras, observou-se que há uma tendência de incluir, nos novos contratos, cláusulas que visam isentar os agentes de possíveis problemas com relação aos trabalhadores rurais responsáveis pela colheita da laranja nos pomares da própria indústria e dos fornecedores independentes. Algumas indústrias, como a Cutrale, buscam a certificação do produto através do selo ISO 8000. O ISO 8000 é baseado nas normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Declaração Universal dos Direitos da Criança da ONU. A norma segue o modelo das normas ISO 9000 e ISO 14000 e os requisitos envolvem aspectos relacionados ao trabalho infantil, ao trabalho forçado, à segurança e à saúde no trabalho, à liberdade de associação e aos direitos coletivos, à discriminação (sexual, de raça, política, de nacionalidade etc.), a práticas disciplinares, a carga horária de trabalho e a remuneração. Isso mostra que trabalhadores rurais (colhedores) serão fortemente beneficiados com a implementação desta norma e, por consequência, contratos de fornecimento de laranja exigirão salvaguardas que protejam esta classe de trabalhadores. Deve-se atentar para possíveis aumentos de custos aos produtores, já que com o registro na carteira de trabalho de trabalhadores rurais, torna-se obrigatório o pagamento de direitos trabalhistas (13° salário, férias, FGTS).

Por meio deste trabalho surgem algumas novas frentes de pesquisa, quer seja no mesmo setor ou mesmo em setores ainda pouco explorados, a fim de verificar novas tendências e

situações em que o ambiente institucional esteja interferindo nas mudanças contratuais. Dentre algumas sugestões podemos propor:

- ✓ Comparação entre contratos realizados entre *pools* e contratos individuais de citricultores;
- ✓ Comparação entre contratos negociados com diferentes indústrias processadoras em um mesmo ano;
- ✓ Análise da evolução dos contratos em outras cadeias produtivas.

REFERÊNCIAS

ABECITRUS Associação Brasileira dos Exportadores. **Industrialização da Laranja**. Disponível em: http://www.abecitrus.com.br/industria_br.html. Acesso em: 09/03/2006.

ABECITRUS Associação Brasileira dos Exportadores. **Subprodutos da Laranja**. Disponível em: http://www.abecitrus.com.br/subprodutos_br.html. Acesso em: 10/08/2005.

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ALMEIDA, L. M. de M. C, **Novas formas de contratação de mão de obra no complexo agroindustrial citrícola paulista**. São Carlos, 2005. 216 p. Dissertação mestrado apresentada à Universidade Federal de São Carlos.

AL-MUDIMIGH, A. S.; ZAIRI, M.; AHMED, A. M. M. **Extending the concept of supply chain: the effective management of value chains**. **International Journal of Production Economics**, 87, p. 309-320, 2004.

ALVES, F. J. C. **A nova dinâmica tecnológica e organizacional do complexo agroindustrial citrícola**. Relatório de pesquisa ao CNPq, DEP/UFSCar, São Carlos/SP, 2001.

ARROW, R. H. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus non-market allocation. In the analysis and evaluation of public expenditure. Vol 1, **The PBB System. U.S. Joint Committee, 91 st congress**. First session, Washington D.C, U.S. Government printing office.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CITRICULTORES. Boletim Informativo. **Associtrus**, www.associtrus.com.br, 2005.

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

BAIN, J. **Barriers to New Competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

BATALHA, M. O. **Gestão do agronegócio: textos selecionados**. São Carlos: EdUFSCar, 2005. 465 p.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 23-62.

BERMAN, B. **Marketing channels**. New York: John Willey, 1996. 663 p.

CASTANHEIRA, J. Cutrale avança sobre a América. **Isto é Dinheiro**, n. 153. São Paulo, agosto de 2000.

CEPEA Centro Avançado em Economia Aplicada. **Mercado de Citros-Perspectivas (Novembro/2005)**. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/pdf/citros2005.pdf>. Acesso em: 15/01/2006.

CHALITA, M. A. **Cultura, política e agricultura familiar: a produção do empresário rural como referencial das estratégias de desenvolvimento na citricultura**. Tese doutorado, PPGSociologia/ UFRGS, 2004.

CHEUNG, S. **On the new institutional economics**. In CHEUNG, S. et al. **Contract economics**. 1990.

COASE, R. The Institutional Structure of Production – **The American Economic Review**, 82, Sep: 713 – 719, 1991.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, n. 4, November, 1937 p. 386 - 405.

COREY, E. R.; CESPEDES, F. V.; RANGAN, V. K. Going to market: distribution systems for industrial products. Boston: **Harvard Business School Press**, 1989. 349 p.

CROCKER, K. J. e MASTEN S. E. Mitigating Contractual Hazard: Unilateral Options and Contract Length. **Rand Journal of Economics**, outono, 1988. n 3, Vol. 19, p. 327-343.

DRAGONE, D. S. **Formas de organização da produção e decisões de terceirização na citricultura**. Piracicaba, 2003. 108 p. Dissertação de mestrado - Escola Superior Luiz de Queiroz.

DWYER, F. R.; OH, S. A.; A transaction cost perspective on vertical integration structure and interchannel competitive strategies. **Journal of Marketing**, 1988. v. 52, p. 21-34. **Economics**. Massachusetts, v. 87, p. 309-320, 2004. ISSN 0925-5273.

FARINA, E. M. M. Q., AZEVEDO, P. F., e SAES, M. S. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997. 286 p.

FUNDECITRUS Fundo de Defesa da Citricultura. A ciência a serviço da citricultura. **Estatística do Cancro Cítrico – 1992 a 1999**. Disponível em: http://www.fundecitrus.com.br/est_cancro9299_br.html. Acesso em: 11 de fevereiro de 2006.

FURTADO, R. **Agribusiness Brasileiro: a história**. São Paulo: Evoluir, 2002. 224 p.

FURUBOTN, E.G. e RITCHER, R. The new institutional economics: an assessment. **A&M Press**, College Station, Texas, 1991.

GODOY, A.S. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20- 29, 1995.

GOLDBERG, V. P. Toward an Expanded Economic Theory of Contracts. **Journal of Economic Issues**, 10, 1976.

HADLEY, S. Making the supply chain. **Strategic Finance**, Montvale, abril, 2004. v. 85, n. 10, p. 28-34.

HALL, R. L.; HITCH, C. J. Price theory and business behaviour – **Oxford Economic Paper**, nº. 2, may, 1939.

HALL, P. e TAYLOR R. “Political science and the three new institutionalisms”. In: **MPIFG Discussion Paper**. Junho, 1996. p. 1- 32.

JACHSON, D. M.; D’AMICO, M. F. Products and markets served by distributors and agents. **Industrial Marketing Management**, v. 18, p. 17-33, 1989.

JENSEN, M. C. e MECKLING, W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, 1976. v. 3, p. 305-360.

JOSKOW, P. L. 1987. Contract duration and relationship-specific investments: empirical evidence from coal market. **American Economic Review**, 77, 168-185.

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

KLEIN, B. Contracts and Incentives: The role of contract term in assuring performance – in - Werin, L. & Wijkander, H. – **Contract Economics**, Blackwell Publishers 1992. p. 149-171.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. **Journal of Law and Economics**, outubro, 1978. v. XXI, n. 2, p.297-326.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **The International Journal of Logistics Management**, Flórida, 2000. v. 29, p. 65-83.

LOPES, F. F., CASTRO, L. T., CÔNSOLI, M. A. Análise das transações entre o produtor citrícola e as indústrias processadoras de frutas cítricas. In: **Revista Técnico-Científica de Citricultura**. v.25 n.1 p 1-18, 2004.

MAIA, M. L. Citricultura paulista: evolução, estrutura e acordos de preços. São Paulo: IEA, 175 p. 1996.

MARINO, M. K. **Avaliação da Intervenção do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência no Sistema agroindustrial da Laranja**. São Carlos, 2001. 127 p. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de São Carlos.

MASON, E. S. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise **American Economic Review**, 1939.

MASTEN, S. E. Contractual choice. In: **Encyclopedia of Law & Economics**, 1998. ed. Boukaert, B. e de Geest, G. Edward Elgar Publishing.

McNEIL, I. R. (1978). Contracts: Adjustment of long term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. **Northwestern University Law Review**, 1978. 72:854.

MEDEIROS, N. H. A e FRAGA, J. G. Indústria de Esmagamento na região de expansão da soja: uma *releitura* dos índices HHI e CR4. In: ENCONTRO DE ECONOMIA DA REGIÃO SUL - ANPEC SUL, VIII, 2005, Porto Alegre. **ANAIS DO VIII ENCONTRO DE ECONOMIA DA REGIÃO SUL - ANPEC SUL**. Porto Alegre: ANPECSUL - UFRGS, 2005. v. 1. p. 1-14.

MEDEIROS, N. H. e REIS, S. V. dos. A Concentração industrial na cadeia alimentar da soja. In: XXXVII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais do XXXVII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. Brasília: Sober Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 1999. v. 1. p. 1-12.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco – CA: Jossey-Bass, 1998.

MOREIRA, C. S e MOREIRA, S. História da citricultura no Brasil. In: RODRIGUES, O. e VIÉGAS, F. (Ed.) **Citricultura brasileira**. Campinas: Fundação Cargil, 1980. v.1, p.1-21.

MOURA CASTRO, C. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

NEVES, E. M. **A competitividade da agroindústria citrícola brasileira**: vantagens comparativas e o dilema das barreiras comerciais. Piracicaba: ESALQ. (Relatório de Pesquisa), 1996.

NEVES, M. F. (Org.) e LOPES, Frederico Fonseca (Org.). **Estratégias para a Laranja no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 224 p.

NEVES, E.M. e NEVES, M.F. Citricultura Paulista: importância econômica e perspectivas. **Revista Laranja**, Cordeirópolis, S.P, p. 55-62, 1992.

NEVES, M. F. Marketing and Networks Contracts (Agreements). *Journal on Chain and Network Science*, Holanda, v. 3, n. 1, p. 07-19, 2003.

NEVES, M. F. **Sistema Agroindustrial Citrícola**: um exemplo de quase-integração no agribusiness brasileiro. São Paulo: USP, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

NORTH, D. Institutions. **Journal of Economic Perspective**, Winter, v. 5, 1991. p. 97-112.

PANZUTTI, M. Associações de produtores de laranja em São Paulo: competitividade e seleção social. Disponível em: <http://www.todafruta.com.br/>. Acesso em: 20/06/05.

PAULILLO, L. F. Redes de poder & territórios produtivos: indústria, citricultura e políticas públicas no Brasil do século XX. – São Carlos: Rima: Editora da UFSCar, 2000.

PAULILLO, L. F. **O processo de constituição do complexo agroindustrial citrícola na região de Ribeirão Preto de Estado de São Paulo**. São Carlos: UFSCar, 1994. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Centro de Ciências Exatas e Tecnologia. Universidade Federal de São Carlos.

PAULILLO, L. F.; ALMEIDA, L. M.; SALOMÃO, S. Contradições do Desenvolvimento Agroindustrial Citrícola Brasileiro: Modernização e Insegurança Alimentar nas Regiões Produtivas. In: **Reestruturação agroindustrial: políticas e segurança alimentar regional** / organizado por Luiz Fernando Paulillo, Francisco Alves. - São Carlos: EdUFSCar. 350 p, 2002.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. Cap. 7 A Economia da Diversificação in **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro: FGV, vol. 19, n.4, out.dez 1979.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York, Free Press. 1980.

POZZAN, M.; MURARO, R.; UETA, F. Realidades Distintas. **Revista Agroanalysis**, Rio de Janeiro, agosto de 2002, p. 34 – 39.

ROSEMBLOON, B. **Marketing channels**. 6. ed. The Dryden Press, 1999. 688 p.

SCHERER, F. M. e ROSS, D. **Industrial Market Structure and Economic Performance**. EUA, Houghton Mifflin Company, 1990.

SCHWARTZ, A. Legal contract theories and incomplete contracts – In Werin, L. & Wijkander, H. – **Contract Economics** (1992), **Blackwell Publishers**, p. 76-109. 1992.

SCOTT, W.R. **Institutions and organization**. London: Sage Publications, 1995.

SECEX. Secretaria de Comércio Exterior. **Barreiras externas às exportações brasileiras para os Estados Unidos, Japão e União Européia** – Brasília – DF: CNI, 2001. 188 p.

SIMON, H. A. **Administrative Behaviour**, New York: **Macmillan**, 1961

SIMON, H. A. Theories of bounded rationality. In MCGUIRE, C. B. e RADNER, R. **Decision and organization**. Nava York: American Elsevier, 161-176. 1972.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SOUZA FILHO, H. M. e PAULILLO, L. F. **Public Policies, Transaction Costs and Access to Commodity Chain Markets BRAZIL** - Milk and Orange Cases. 2004.

TIROLE, J. Comments on the paper of Schwartz - In Werin, L. & Wijkander, H. - Contract Economics (1992), **Blackwell Publishers**, p. 109-113.

USDA United States Department of Agriculture. **United States Standards for Grades of Orange**. 1983. Disponível em: www.ams.usda.gov/standards/fzorange.pdf. Acessado em: 25/08/2004.

VIEGAS, F. P. A Industrialização dos Produtos Cítricos. **Citricultura Brasileira**. Campinas, Fundação Cargill, v. II, 1990.

VIEIRA, A. C. **Integração vertical, concentração e exclusão na citricultura paulista**. São Carlos, 2003. 171 p. Tese de Doutorado – Universidade Federal de São Carlos.

VIEIRA, A.C. **Desafios para os pequenos produtores de laranja do Estado de São Paulo diante de novos fatores na relação agricultura/indústria nos anos 90**. São Carlos, 1998. 190 p. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos.

VISCUSI, W. K.; VERNON, J. M.; HARRINGTON, J.C. Economics of regulation and antitrust. Second ed. The MIT Press, 1997.

VOLLMANN, T.E. e CORDON, C. Making Supply Chain Relationships Work. **M2000 Business Briefing**, 1996, nº 8, IMD, Lausanne

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics and Organization Theory, USA, University of California, Berkeley. Unpublished manuscript, 1993, 58 p.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. USA: Macmillan, 1985 450 p.

WILSON, E. J.; VLOSKY, R. P. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Bussines Research**, 1997, v. 39, p. 59-70.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212 p.

ZYLBERSZTAJN, D. Como desenhar arranjos contratuais que sejam economicamente eficientes? Valor Econômico, Seção Opinião - Agricultura de Contratos. **Valor Econômico**, São Paulo, p. A 10, 08 jan. 2003.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização Ética: Um Ensaio sobre Comportamento e Estrutura das Organizações. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 123-143, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D. Entre o Mercado e a Hierarquia: Análise de Casos de Quebra Contratual no Agribusiness. In: **I SEMEAD - Seminários de Administração**, 1996, São Paulo. I SEMEAD - Seminários de Administração, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness**: Uma aplicação da Nova Economia das Instituições, São Paulo, 1995. 241 p. Livre-docência. Universidade de São Paulo, USP.

ZYLBERSZTAJN, D. e LAZZARINI, S. G. On the continuity of contracts: assessing the stability of technology licensing agreements in the Brazilian seed industry. **Journal of Economic Behavior and Organization**, EUA, v. 56, n. 1, p. 117-134, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. e MIELE, M. Stability of Contracts in the Brazilian Wine Industry. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 43, n. 2, p. 353-371, 2005.

ANEXOS

ANEXO A

Demonstração da remuneração de produção e comercialização – contrato de 1986/87.

Despesas externas	Por tonelada métrica em US\$
1. Taxa alfandegária nos Estados Unidos	492,00
2. Taxa de equalização da Flórida	41,00
3. Despesas com vendas	32,00
4. Frete marítimo até a Flórida	95,75
5. Seguro marítimo	2,25
6. Inspeção obrigatória pelo USDA	3,35
7. Despesas portuárias na Flórida	9,70
8. Taxa de entrada/saída de frigorífico mais estocagem em Frigorífico na Flórida	11,35
9. Frete terrestre (média) do porto da Flórida até as fábricas	14,60
Subtotal	702,00
 Despesas internas	
10. Financiamento do suco após embarque (média 90 dias, 8% ao ano s/ US\$ 800,00)	16,00
11. Frete para Santos, armazenamento e seguro	21,00
12. Despesas de despacho em Santos	6,00
13. Impostos de exportação, adicional de exportação e PIS (1% + 3,51% + 0,75) sobre US\$ 800,00	42,00
14. Colheita, transporte, administração de compras, fiscalização no campo	140,00
15. ICM (17% de Cz\$ 5,00 x 280 caixas)	17,00
16. Despesas financeiras internas (do processamento até o embarque – 1,8% ao mês – média 2 meses)	29,00
17. Armazenamento na fábrica ou em frigorífico de terceiros	11,00
18. Custo de industrialização	213,00
Menos valor dos subprodutos	(140,00)
Subtotal	355,00
19. Remuneração do capital	90,00
TOTAL	1.147,00

ANEXO B

O presente Anexo define a forma de reajustamento para a safra 1993/94, dos valores das despesas internas constantes dos itens 10, 12 e 14 do Anexo I, compreendendo, respectivamente, frete para Santos, armazenagem, seguro, despesas de despacho em Santos, colheita, transporte, administração de compras, fiscalização no campo e custo de industrialização, menos o valor dos sub-produtos.

$$P = \frac{POR \times TCO}{12 \times IGPO} \times \left(\frac{IGP 1}{TC 1} + \dots + \frac{IGP 12}{TC 1} \right)$$

Em que:

- P = Soma dos valores das despesas internas devidamente reajustadas, e consideradas em dólares norte-americanos;
- POR = Soma dos valores das despesas internas em dólares norte-americanos constantes dos itens 10, 12 e 14 do Anexo I, já reajustado para as variações ocorridas em 1991/1992, de acordo com as seguintes fórmulas:

$$POR = \frac{IGPO}{IGPa} \times \frac{TCa}{TCO} \quad \text{onde:}$$

- PO = Soma dos valores das despesas internas em dólares norte-americanos constantes dos itens 10, 12 e 14 do Anexo I.
- IGPA = Índice Geral de Preços referente ao mês de maio de 1991;
- IGPO = Índice Geral de Preços referente ao mês de maio de 1993;
- TCa = Taxa de Câmbio (dólar compra) divulgada pelo Banco Central do Brasil, válida para 31 de maio de 1991;
- TCO = Taxa de Câmbio (dólar compra) divulgada pelo Banco Central do Brasil, válida para 31 de maio de 1993;
- IGPn = Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna, publicada pela revista Conjuntura Econômica do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas, referente ao mês encerrado em “n”, (sendo que “n” variando de 0 a 12), conforme tabela abaixo;
- TCn = Taxa de Câmbio de compra média válida para as operações de exportação, divulgada pelo Banco Central do Brasil, válida para data “n”, (sendo que “n” variando de 0 a 12, conforme tabela abaixo);
- n = datas conforme tabela abaixo:

0 = 31/05/93	3 = 31/08/93	6 = 30/11/93	9 = 28/02/94	12 = 31/05/94
1 = 30/06/93	4 = 30/09/93	7 = 31/01/94	10 = 31/03/94	
2 = 31/07/93	5 = 31/10/93	8 = 31/01/94	11 = 30/04/94	

APÊNDICE

APÊNCIDE A

COMPRADORA	SAFRA	Variáveis do Fluxo de Produtos e Serviços	
		Colheita e transporte das frutas	Tipo de fruta no momento da colheita
		Função	
CITROSUCO	1978/1979	A colheita e transporte das frutas serão feitos pelo comprador.	100% da safra de laranja de acordo com o descrito no contrato, para cada variedade, abrangendo tanto frutas de maturação normal, denominadas “do tempo” , como as de maturação tardia, chamadas de “temporãs” ou “extratemorãs”.
CITROSUCO / UNICITRUS	1980/1981 1981/1982 1982/1983	Idem ao anterior, com exceção feita à obrigação do acompanhamento da execução pelo vendedor.	Idem anterior.
CITROSUCO / UNICITRUS	1983/1984 1984/1985	Idem anterior.	Idem anterior.
SUCOCITRICO CUTRALE / CITRICULA	1985/1986	A colheita e transporte das frutas serão feitos pelo comprador.	100% da safra de laranja de acordo com o descrito no contrato, para cada variedade, não incluindo frutas de queda antecipada.
CITROSUCO / UNICITRUS	1986/1987	A colheita e transporte das frutas serão feitos pelo comprador, obrigando o vendedor a acompanhar a execução. Os encargos de transporte das frutas competem à compradora, assim como o risco por acidente rodoviário.	100% de todas as variedades dos frutos produzidos pelo pomar, inclusive as frutas relativas aos pés novos, frutas de maturação normal, denominadas do tempo, e as de maturação tardia, chamadas de “temporãs” ou “extratemorãs”, aptas à industrialização.
FRUTESP	1988/1989 1989/1990	A colheita e transporte das frutas serão feitos pelo comprador, facultando o vendedor a acompanhar a execução. A vendedora só poderá realizar a colheita e transporte com prévia anuência da compradora mediante cronograma de entrega.	100% de todas as variedades dos frutos produzidos pelo pomar, frutas de maturação normal, ficando excluídas as de maturação tardia ou temporãs.

FRUTESP	1993/1994 1994/1995 1995/1996 1996/1997	A colheita e transporte das frutas serão feitos pelo comprador, obrigando-se o vendedor a acompanhar a execução. O risco por acidente rodoviário compete à compradora.	Idem anterior. Necessidade de frutas de “padrão USDA – Grade A”.
COINBRA-FRUTESP	1997/1998 1998/1999 1999/2000	Colheita realizada pelo vendedor segundo um fluxo de entregas. Os encargos de transporte das frutas competem à compradora, assim como o risco por acidente rodoviário.	Frutas de maturação normal, ficando excluídas as de maturação tardia ou temporãs.
CUTRALE	2001/2002 2002/2003	Colheita e transporte a serem realizadas pelo vendedor até a unidade industrial indicada.	Idem anterior. Necessidade de frutas de “padrão USDA – Grade A”.
CITROMATÃO	2003/2004 2004/2005 2005/2006	Idem anterior.	Frutas de maturação normal, ficando excluídas as de maturação tardia ou temporãs.

Fonte: elaborado por Neves com base em Corey et al. (1989); Rosembloon (1999), Wilson & Vlosky, 1997; Jackson & D’Amico (1989), Berman (1996), Dwyer & Oh (1988).

COMPRADORA	SAFRA	Variáveis do Fluxo de Produtos e Serviços	
		Tipo de fruta exigida para o processamento	Manutenção e reparo de produto
		Função	
CITROSUCO	1978/1979	As frutas atingidas por “mulata” ou “lepra” serão desvitalizadas.	O vendedor se obriga à pulverização das frutas contra ácaro e moscas, em quantidades adequadas.
CITROSUCO / UNICITRUS	1980/1981 1981/1982 1982/1983	Idem anterior. Caso a pulverização contra mosca ou ácaros seja deficiente, ou haja incidência de lepra nas frutas a compradora poderá rescindir o contrato, desvitalizá-las ou colher apenas as frutas sãs.	Idem anterior.
CITROSUCO / UNICITRUS	1983/1984 1984/1985	Idem anterior.	Idem anterior.
SUCOCITRICO	1985/1986	Em casos de mulata, lepra ou mosca as	O vendedor se obriga à pulverização das frutas

CUTRALE / CITRICULA		compradoras não se obrigam a colher.	contra moscas.
CITROSUCO / UNICITRUS	1986/1987	As frutas atingidas por “mulata” ou “lepra” serão desvitalizadas. O mesmo ocorrerá caso se encontrem atacadas por mosca ou ácaros, ou haja incidência de “leprose”.	Idem anterior.
FRUTESP	1988/1989 1989/1990	As frutas sofrerão processo de seleção através de condições fixadas pelo estabelecimento receptor (Frutesp ou qualquer outro). As frutas imprestáveis ou impróprias para industrialização / comercialização serão inutilizadas. Se a quantidade não for significativa o contrato continuará vigente. Se total ou muito expressiva o contrato será rescindido.	O vendedor se obriga à pulverização das frutas contra ácaro, mosca e outras pragas. Não serão aceitos frutos com tratamento fitossanitário deficiente.
FRUTESP	1993/1994 1994/1995 1995/1996 1996/1997	Caso a quantidade de frutas rejeitadas por essa seleção exceda 1% de todas as frutas fornecidas pelo vendedor, o excedente desse percentual se-lhe-á indenizado ao preço correspondente de frutas aptas. As frutas atingidas por “mulata” ou “lepra” serão desvitalizadas, se colhidas, juntamente com as imprestáveis à produção de suco e/ou revenda, sem qualquer indenização. O mesmo procedimento será dado caso as frutas sejam atacadas por moscas e ácaros ou haja incidência de “leprose”.	O vendedor se obriga a realizar pulverização das frutas contra ácaro e mosca, com material e quantidade adequados. A compradora fornecerá ao vendedor a título de doação, melaço em quantidade necessária para pulverização contra mosca.
COINBRA- FRUTESP	1997/1998 1998/1999 1999/2000	Frutas verdes no máximo 1% da carga; Tamanho da fruta deve ter diâmetro superior a 5 cm; Frutas deterioradas, podres, infestadas/atacadas por ácaros, com cabinhos, impurezas e cancro	Pulverizações contra pragas e doenças pelo vendedor, obrigando-se a respeitar os produtos permitidos pelo Ministério da Agricultura e Reforma Agrária, e os prazos de carências, tudo devidamente conforme anexo.

		cítrico não deverão estar presentes na carga. Frutas atacadas por Cancro Cítrico, mosca da fruta ou bicho furão, não serão recebidas de forma alguma.	O vendedor deverá seguir algumas condições específicas no momento da colheita, atendendo os requisitos da compradora, como, diâmetro da fruta (entre 5 e 10 cm), lesões e infestações.
CUTRALE	2001/2002 2002/2003	Extrema importância dada a este item pela compradora, em que inclusive dedica um anexo todo para determinar as especificações exigidas para o processamento, como, número de defeitos “graves” (3%) e “críticos” (1%), além de fatores organolépticos, ratio, ° Brix, grau de acidez, com possibilidade de recusa ou desconto no peso da carga. Aferição seguida segundo padrão “ <i>USDA - Grade A</i> ”.	Idem anterior
CITROMATÃO	2003/2004 2004/2005 2005/2006	As frutas sofrerão rigoroso processo de seleção de acordo com a finalidade e os padrões exigidos pela compradora, sendo descontados em até 1% de frutas impróprias para processamento, considerando cada carga individualmente.	Pulverizações contra pragas e doenças pelo vendedor, obrigando-se a respeitar os produtos permitidos pelo Ministério da Agricultura e Reforma Agrária, e os prazos de carências, tudo devidamente conforme anexo.

Fonte: elaborado por Neves com base em Corey et al. (1989); Rosembloom (1999), Wilson & Vlosky, 1997; Jackson & D’Amico (1989), Berman (1996), Dwyer & Oh (1988).

COMPRADORA	SAFRA	Variáveis do Fluxo de Produtos e Serviços	
		Exclusividades presentes no contrato	Aspectos de exportação previstos
		Função	
CITROSUCO	1978/1979	O vendedor passa a possuir as frutas em nome da compradora , apenas como representante das mesmas respondendo por danos que as frutas vierem a sofrer por culpa ou omissão. O risco de perecimento das frutas por causas naturais corre por conta do vendedor , o mesmo acontecendo por casos fortuitos ou força maior.	Incentivos fiscais, referentes a ICM e IPI no total de 20% para exportação de suco de laranja concentrado.

CITROSUCO / UNICITRUS	1980/1981 1981/1982 1982/1983	<p>O risco de perecimento das frutas ou perecimento das mesmas por causas naturais corre por conta do vendedor, o mesmo acontecendo por casos fortuitos ou força maior. Em caso de ocorrência de granizo, à vendedora será responsável, assim como a queda ou maturação precoce.</p> <p>Caso ocorra interdição no pomar por suspeita ou incidência de cancro cítrico o contrato poderá ser automaticamente rescindido.</p>	<p>Caso em 30 de junho de 1983 as exportações brasileiras de suco de laranja, originário da safra citrícola 1982/83, tiverem ultrapassado o volume de 440.000 toneladas, conforme levantamento feito pela CACEX, ao preço acima será acrescida uma determinada importância, a cada 10.000 toneladas de suco excedente daquele volume, efetivamente embarcados.</p> <p>O contrato é celebrado sob a condição expressa de que a política brasileira de exportação da safra citrícola 1982/83 observa a seguinte regulamentação:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Seja mantido o preço mínimo de exportação do suco concentrado de laranja, a 65 ° brix, no valor de US\$ 1.100,00. II. Seja limitado o imposto de exportação sobre a operação a 1% sobre o atual preço mínimo. III. Seja mantido o sistema de quotas de exportação. IV. Sejam concedidas às compradoras as vantagens financeiras determinadas pelo BACEN no percentual de 12% sobre seu volume de exportação do ano de 1981/82. <p>Caso esses itens sofram alterações o contrato poderá ser considerado rescindido.</p>
CITROSUCO / UNICITRUS	1983/1984 1984/1985	<p>O risco de perecimento das frutas ou perecimento das mesmas por causas naturais corre por conta do vendedor, o mesmo acontecendo por casos fortuitos ou força maior. Para o vendedor fica proibida a venda a terceiros, evitar roubo, bem como sua cessão</p>	<p>Seja limitado o imposto de exportação sobre a operação a 1% sobre o preço mínimo de venda do suco de laranja (safra 1983/84).</p> <p>O preço mínimo de exportação da tonelada do suco concentrado de laranja, equivalente a US\$ 1.100, não seja por qualquer forma reduzido,</p>

		<p>sob pena da responsabilização por perdas e danos e lucros cessantes.</p> <p>Em caso de ocorrência de granizo, à vendedora será responsável, assim como a queda ou maturação precoce.</p> <p>Caso ocorra interdição no pomar por suspeita ou incidência de cancro cítrico o contrato poderá ser automaticamente rescindido.</p>	<p>bem como criados e/ou cobrados quaisquer outros encargos fiscais e parafiscais (safra 1984/85).</p>
SUCOCITRICO CUTRALE / CITRICULA	1985/1986	<p>O risco de perecimento das frutas ou perecimento das mesmas por causas naturais corre por conta do vendedor, o mesmo acontecendo por casos fortuitos ou força maior.</p> <p>Para o vendedor fica proibida a venda a terceiros, evitar roubo, bem como sua cessão sob pena da responsabilização por perdas e danos e lucros cessantes.</p>	
CITROSUCO / UNICITRUS	1986/1987	<p>O vendedor passa a possuir as frutas em nome da compradora respondendo pelos danos ou perdas que venham a ocorrer por sua culpa ou omissão, inclusive, contra furto e roubo, sem poder alienar, emprestar doar ou qualquer outro tipo de transferência.</p> <p>Em caso de ocorrência de granizo, à vendedora será responsável, assim como a queda ou maturação precoce e/ou irregular.</p>	<p>A inexistência de qualquer restrição no volume exportado, ou mesmo barreiras tarifárias e fiscais, bem como a inexistência de preços mínimos, sendo que qualquer imposição dessas venha a incidir fica outorgado a compradora considerar rescindido o contrato.</p>
FRUTESP	1988/1989 1989/1990	<p>O vendedor é fiel depositário dos bens em questão, comprometendo-se a zelar pelos mesmos, inclusive contra furto e roubo, sem poder alienar, emprestar doar ou qualquer outro tipo de transferência.</p> <p>Caso ocorra interdição no pomar por suspeita ou incidência de cancro cítrico o contrato poderá ser automaticamente rescindido.</p>	

		Em caso de ocorrência de granizo, à compradora indenizará o vendedor pelo preço de frutas aptas, e na forma de pagamento destas, em 80% do volume da última estimativa ou reestimativa anterior a ocorrência.	
FRUTESP	1993/1994 1994/1995 1995/1996 1996/1997	O vendedor é fiel depositário dos bens em questão, comprometendo-se a zelar pelos mesmos, inclusive contra furto e roubo, sem poder alienar, emprestar doar ou qualquer outro tipo de transferência. Em caso de ocorrência de granizo, à compradora indenizará o vendedor pelo preço de frutas aptas, e na forma de pagamento destas, em 80% do volume da última estimativa ou reestimativa anterior a ocorrência.	Idem anterior.
COINBRA-FRUTESP	1997/1998 1998/1999 1999/2000	O vendedor é fiel depositário dos bens em questão, comprometendo-se a zelar pelos mesmos, sem poder alienar, emprestar doar ou qualquer outro tipo de transferência. Contrato de 1998/99 permitia o produtor deixar de fornecer até 30% de cada variedade desde que fosse destinado a mercado de fruta fresca “in natura” (interno e externo) ou indústria exclusivamente de produção de suco não concentrado.	Idem anterior.
CITROMATÃO	2003/2004 2004/2005 2005/2006	O vendedor é fiel depositário dos bens em questão, comprometendo-se a zelar pelos mesmos, sem poder alienar, emprestar doar ou qualquer outro tipo de transferência.	

Fonte: elaborado por Neves com base em Corey et al. (1989); Rosembloon (1999), Wilson & Vlosky, 1997; Jackson & D’Amico (1989), Berman (1996), Dwyer & Oh (1988).

COMPRADORA	SAFRA	Variáveis do Fluxo de Produtos e Serviços	
		Duração (período para realizar os fluxos)	Adaptação para legislações específicas
		Função	
CITROSUCO	1978/1979	Contrato de venda previsto para safra de 1978/79.	Declara o vendedor ter conhecimento da existência de um pedido de imposição de sanções “antidumping”, apresentado em 9 de maio de 1986 pela FLORIDA CITRUS MUTUAL, contra as exportações brasileiras de suco de laranja, acarretando com isso, aumento ou imposição de novos gravames, incidindo no fator <u>Remuneração de Produção e Comercialização</u> .
CITROSUCO / UNICITRUS	1980/1981 1981/1982 1982/1983	Contrato de venda negociado ano a ano para safras de 1980/81, 1981/82 e 1982/83.	
CITROSUCO / UNICITRUS	1983/1984 1984/1985	Contrato de venda negociado ano a ano para safras de 1983/84 e 1984/85.	
SUCOCITRICO CUTRALE / CITRICULA	1985/1986	Contrato de venda previsto para safra de 1985/86.	O vendedor é o único responsável pela perfeita regularidade da utilização de trabalhadores na produção e colheita das laranjas, respondendo pelas obrigações legais, seja de natureza civil, previdenciária, fiscal, trabalhista...
CITROSUCO / UNICITRUS	1986/1987	Contrato de venda previsto para safra de 1986/87	Idem anterior.
FRUTESP	1988/1989 1989/1990	Contrato de venda negociado ano a ano para safras de 1988/89 e 1989/90.	Não é permitida a colheita por menores de 18 anos.
FRUTESP	1993/1994 1994/1995 1995/1996 1996/1997	Contrato de venda previsto para safras de 1993/94, 1994/95, 1995/96 e 1996/97.	
COINBRA-FRUTESP	1997/1998 1998/1999 1999/2000	Contrato de venda negociado ano a ano para safras de 1997/98, 1998/99 e 1999/00.	

CUTRALE	2001/2002 2002/2003	Contrato de venda previsto para safras de 2001/02 e 2002/03.	
CITROMATÃO	2003/2004 2004/2005 2005/2006	Contrato de venda previsto para safras de 2003/04, 2004/05 e 2005/06.	

Fonte: elaborado por Neves com base em Corey et al. (1989); Rosembloon (1999), Wilson & Vlosky, 1997; Jackson & D'Amico (1989), Berman (1996), Dwyer & Oh (1988).

COMPRADORA	SAFRA	Fluxo de Pagamentos e de Pedidos	
		Garantia de entrega	Políticas de preço e pagamentos
		Função	
CITROSUCO	1978/1979	A parte que não cumprir as obrigações ficará obrigada a indenizar a parte prejudicada.	
CITROSUCO / UNICITRUS	1980/1981 1981/1982 1982/1983	Caso exista saldo devedor devido aos adiantamentos realizados, será cobrada correção monetária segundo os índices oficiais então vigentes, e serão acrescidos de juros de 1% ao ano; iniciada a safra seguinte, o saldo porventura ainda existente, devidamente corrigido, será liquidado mediante a entrega de frutas, no valor então vigente.	Preço fixo pago em duas parcelas: - A primeira parcela será parcela sob a forma de adiantamento, sendo um determinado valor (Cr\$ 50,00) e o restante será pago sob a forma de notas promissórias mensalmente. - A segunda e última parcela serão pagas no dia 30/03/83. No contrato da safra de 1980/81 há uma diferenciação no valor a ser pago pelas frutas de casca dura e tangerinas (Cravo, Ponkan, Clementine, Murcot, Dancy e qualquer outra variedade de casca mole). O contrato de 1980/81 ainda prevê que caso os estoques de suco concentrado remanescentes no Brasil forem inferiores a 200.000 toneladas de acordo com o Comitê de Comercialização de Suco Cítrico, será acrescido uma determinada importância por caixa para cada 10.000 toneladas de redução.

CITROSUCO / UNICITRUS	1983/1984 1984/1985	Caso exista saldo devedor devido aos adiantamentos realizados, será cobrada correção monetária segundo os índices mensais de variação das O.R.T.N.s, e serão acrescidos de juros de 1% ao ano.	<p>Preço fixo pago em duas parcelas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A primeira parcela será parcela sob a forma de adiantamento, sendo um determinado valor (Cr\$ 700,00) e o restante será pago sob a forma de notas promissórias, emitidas com data do ultimo mês em que se efetuou a entrega e com prazo de vencimento de sessenta dias após esta data. - A segunda e última parcela serão pagas no dia 31/01/84 (safra 1983/84). <p>Preço fixo pago em duas parcelas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A primeira parcela será parcela sob a forma de adiantamento um determinado valor (Cr\$ 700,00). - A segunda será o restante pago sob a forma de notas promissórias, emitidas com data do ultimo mês em que se efetuou a entrega e com prazo de vencimento de sessenta dias após esta data (safra 1984/85).
SUCOCITRICO CUTRALE / CITRICULA	1985/86		<p>O preço a ser pago deve ser decidido pelo Governo Federal (CACEX), Federação da Agricultura do Estado de São Paulo (FAESP) e ou Industrias do Setor.</p> <p>Caso se demore a atingir um valor será feito um adiantamento pela compradora.</p>
CITROSUCO / UNICITRUS	1986/1987		<p>Adiantamento realizado pela compradora em 05/11/86, no valor de Cz\$ 5,00.</p> <p>Preço de Venda de Suco durante o ano-exportação, a média aritmética das cotações diárias do suco concentrado e congelado de laranja, para entrega em armazéns licenciados do Estado da Flórida, na Bolsa de Nova York, sempre usando o mês presente, adotando-se os parâmetros de conversão de libra-peso de sólidos.</p> <p>Taxa de Rendimento da Fruta é o número de</p>

			<p>caixas de laranja de 40,8 quilos, necessárias à produção de uma tonelada métrica de suco concentrado a 65° brix, e fixado pelas partes em 280 caixas.</p> <p>Remuneração de Produção e Comercialização, despesas diretas e indiretas, de naturezas administrativa industrial, comercial, de exportação, tributárias e financeiras incidentes sobre a compra, colheita, transporte, industrialização, estocagem, comercialização e exportação, bem como a remuneração do capital da compradora, tudo conforme demonstrado em anexo (US\$ 1.147,00).</p> <p>Resultado de Venda é a diferença positiva ou negativa, encontrada para cada tonelada métrica entre o Preço de Venda de Suco e a Remuneração de Produção e Comercialização, dividida pela Taxa de Rendimento da Fruta.</p> <p>Para variedades Pêra, Natal e Valência será representado pelo resultado de venda abatido o adiantamento.</p> <p>Para as demais variedades será deduzido do resultado desta operação o valor de Cz\$ 2,00 por caixa entregue.</p>
FRUTESP	1988/1989 1989/1990	Multa ao vendedor de 20% sobre o valor atualizado deste contrato, ou seja, multiplicação do valor total da caixa de laranjas pela estimativa da safra em curso, feita pela Frutesp.	<p>Preço de venda da fruta composto de uma parcela fixa e uma variável.</p> <p>Parcela Fixa, definida pelo Conselho de Administração da Cooperativa de Citricultores de São Paulo e vendedor.</p> <p>Parcela Variável, por caixa de laranja entregue, determinado com base no balanço anual de safra, compreendendo o período de 1° de julho a 30 de julho do ano seguinte, e corresponderá a 50% do</p>

			<p>resultado líquido da Frutesp, obtido nas operações com produtos derivados da laranja, resultantes da fruta adquirida através do contrato, dividido pelo número total de caixas de laranja adquiridos pela mesma, na safra considerada.</p> <p>Além dos adiantamentos poderão ser feitos antecipações do preço contratual, que serão abatidos da parcela variável.</p> <p>A apuração da parcela variável será através de levantamentos e demonstrativos quantitativos necessários, contábeis e/ou financeiros.</p> <p>O balanço anual de safra sofrerá os ajustes necessários à eliminação dos efeitos da existência de estoque final diferente do inicial. Caso o balanço anual de safra seja negativo o preço de venda será o mesmo da parcela fixa.</p> <p>Preço integral para variedades Pêra, Natal e Valência.</p> <p>Preço reduzido em 15% para variedades de casca dura.</p> <p>Preço reduzido em 25% para variedade de casca mole.</p>
FRUTESP	1993/1994 1994/1995 1995/1996 1996/1997	Valores devidos e não pagos no vencimento, incidirá a atualização “pro rata temporis”, até a data do efetivo pagamento, pelo IGP - Índice Geral de Preços, acrescido de juros mora de 1% ao mês e multa de mora de 15%.	<p>Preço Provisório constituído da soma do eventual saldo devedor do vendedor para com a compradora, decorrentes de quaisquer motivos (quebra de estimativa) divididos pelo número de caixas estimadas para safra 1993/94, saldo este relativo ao contrato de compra e venda, firmado entre as mesmas partes referentes à safra de 1992/93, e importância tal de modo que seja o total equivalente a um valor em dólar.</p> <p>O Saldo Final do Preço da caixa de laranja será</p>

		<p>determinado em função das cotações em dólares norte-americanos do suco de industrializado, na Bolsa de Nova York.</p> <p>Preço de Venda de Suco durante o ano-exportação, a média aritmética das cotações diárias do suco concentrado e congelado de laranja, para entrega em armazéns licenciados do Estado da Flórida, na Bolsa de Nova York, sempre usando o mês presente, adotando-se os parâmetros de conversão de libra-peso de sólidos.</p> <p>Taxa de Rendimento da Fruta é o número de caixas de laranja de 40,8 quilos, necessárias à produção de uma tonelada métrica de suco concentrado a 65° Brix, e fixado pelas partes em 260 caixas.</p> <p>Remuneração de Produção e Comercialização, despesas diretas e indiretas, de naturezas administrativa industrial, comercial, de exportação, tributárias e financeiras incidentes sobre a compra, colheita, transporte, industrialização, estocagem, comercialização e exportação, bem como a remuneração do capital da compradora, tudo conforme demonstrado em anexo (US\$ 1.381,55).</p> <p>Resultado de Venda é a diferença positiva ou negativa, encontrada para cada tonelada métrica entre o Preço de Venda de Suco e a Remuneração de Produção e Comercialização, dividida pela Taxa de Rendimento da Fruta, acrescendo-se 12,5% em caráter especial e excepcional a título de prêmio.</p> <p>Quaisquer alterações legais que acarretem a criação de novos tributos, ou quaisquer acréscimos nos já existentes, sobre o preço da</p>
--	--	--

			caixa de laranja, que venham a entrar em vigor durante a vigência do presente contrato serão considerados no fator Remuneração de Produção e Comercialização.
COINBRA-FRUTESP	1997/1998 1998/1999 1999/2000	<p>Caso o vendedor deixe de colher a fruta o comprador pode fazê-la, contratando terceiros aos custos do momento acrescidos um custo administrativo de 15%.</p> <p>O vendedor tendo-se comprometido em venda de quantidade exata de fruta e no caso de frustração de produção por qualquer motivo (seca, excesso de chuvas...), este se obriga a adquirir por sua conta exclusiva mercadoria de terceiros dentro dos padrões de qualidade estabelecidos.</p> <p>Desde que solicitado pelo comprador o vendedor fica obrigado a emitir e entregar de imediato Cédulas de Produto Rural (CPR) pertinentes às quantidades de fruta, exatas ou estimadas, no contrato.</p>	<p>Pagamentos com preço fixo em reais, feitos parcelados como uma forma de adiantamento.</p> <p>Os preços são reajustados conforme fórmula abaixo:</p> $\text{Preço reajustado} = \frac{\text{Preço original}}{1,229} \times K$ <p>K = taxa média das operações de compra do dólar norte-americano.</p> <p>O preço da caixa de laranja é fixo e irrealizável, independente de qualquer acontecimento futuro não previsto contratualmente: inclusive em decorrência de aumentos ou reduções de impostos e tributos.</p> <p>Deduzir-se-á dos pagamentos do vendedor a contribuição do produtor rural e caso a legislação venha ser alterada, inclusive a respeito de eventuais outros encargos legais que possam ser criados e que incidam sobre a fruta.</p> <p>É facultado à compradora, pagar o vendedor através de NPR desde que a compradora utilize-se de linhas de crédito própria.</p>
CUTRALE	2001/2002 2002/2003	<p>Caso não seja cumprida a entrega o vendedor compromete-se a pagar a importância de 120% do valor total da quantidade de laranjas não entregues.</p>	<p>Pagamentos com preço fixo em dólar, feitos parcelados como uma forma de adiantamento.</p> <p>Quaisquer alterações legais que acarretem a criação de novos tributos, ou quaisquer acréscimos nos já existentes, sobre o preço da caixa de laranja, que venham a entrar em vigor durante a vigência do presente contrato serão considerados no preço da caixa, em relação ao</p>

			volume de laranjas ainda não entregues.
CITROMATÃO	2003/2004 2004/2005 2005/2006	<p>CPR (Cédula de Produto Rural) contendo garantia de penhor de safra envolvendo todas as frutas objeto do contrato, em favor da compradora. Na eventualidade do vendedor se tornar inadimplente o comprador poderá, com prévia notificação, pleitear em juízo todos os bens dados em garantia e todos os poderes que lhe são assegurados pela legislação vigente.</p> <p>Também consta no contrato que a partir do primeiro dia a contar da data limite para entrega prevista, não tiver sido entregue as frutas nas variedades e quantidades previstas, ou no caso de vencimento extraordinário, incidirá multa de 20% e juros moratórios à taxa de 1% ao mês.</p>	<p>Pagamentos com preço fixo em dólar, feitos parcelados como uma forma de adiantamento, estabelecido anteriormente, para qualquer variedade referida, ou seja, Pêra r, Natal, Valência, Murcot.</p> <p>Caso seja prorrogado o contrato, ou seja, safra 2006/07 o pagamento da fruta deverá ser feito com base no preço final composto de duas partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ “Preço provisório”, sendo estipulado em comum acordo entre as partes; ➤ Participação no Resultado, conforme a seguinte fórmula: $P.R. = \frac{(PVS - 1.000,00)}{\text{Sólidos de entrada da fábrica}} \times 0,50$ <p>P.R. = participação no resultado PVS = preço de venda do suco</p>

Fonte: elaborado por Neves com base em Corey et al. (1989); Rosembloon (1999), Wilson & Vlosky, 1997; Jackson & D’Amico (1989), Berman (1996), Dwyer & Oh (1988).