

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

MURILO SECCHIERI DE CARVALHO

**CONTRATOS FORMAIS ENTRE EMPRESAS PROCESSADORAS DE
LARANJA E CITRICULTORES: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS
ENTRE OS ANOS-SAFRAS DE 1978/79 a 2011/12 NA PERSPECTIVA DOS
PRODUTORES.**

SÃO CARLOS
2015

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

MURILO SECCHIERI DE CARVALHO

**CONTRATOS FORMAIS ENTRE EMPRESAS PROCESSADORAS DE
LARANJA E CITRICULTORES: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS
ENTRE OS ANOS-SAFRAS DE 1978/79 a 2011/12 NA PERSPECTIVA DOS
PRODUTORES.**

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo

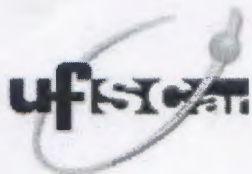
SÃO CARLOS
2015

Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da Biblioteca Comunitária UFSCar
Processamento Técnico
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C331c Carvalho, Murilo Secchieri de
Contratos formais entre empresas processadoras de laranja e citricultores : um estudo de múltiplos casos entre os anos-safras de 1978/79 a 2011/12 na perspectiva dos produtores / Murilo Secchieri de Carvalho. -- São Carlos : UFSCar, 2015.
258 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2015.

1. Governança. 2. Citricultura. 3. Contratos. 4. Relacional. I. Título.

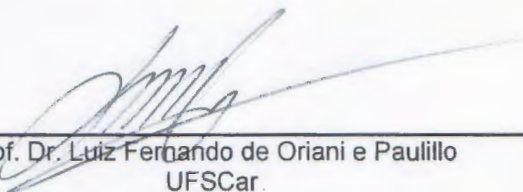


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

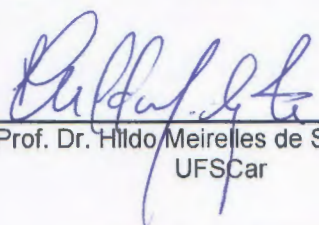
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

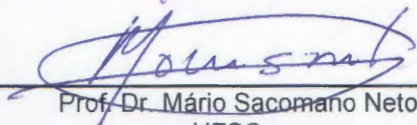
Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Tese de Doutorado do candidato Murilo Secchieri de Carvalho, realizada em 15/05/2015:



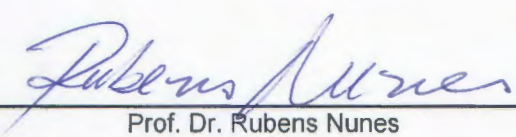
Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
UFSCar



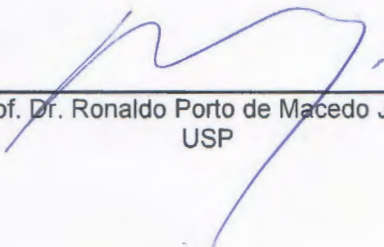
Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho
UFSCar



Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
UFSCar



Prof. Dr. Rubens Nunes
USP



Prof. Dr. Ronaldo Porto de Macedo Junior
USP

**Dedico esta tese
aos professores
e à família.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram para que este trabalho fosse concluído, não fosse a orientação, contribuição, suporte e apoio de todos, talvez esta jornada não tivesse êxito.

A Deus, pela imensa graça de superar alguns desafios do dia a dia e as lutas que a todos acometem embora deem sentido à caminhada.

Tenho muito a agradecer ao professor orientador e mestre, Luiz Fernando de Oriani e Paulillo, pela sua simplicidade e generosidade em compartilhar sua experiência e conhecimento. Aos membros da banca de defesa, Hildo Meirelles de Souza Filho, Mário Sacomano Neto, Ronaldo Porto de Macedo Junior, Rubens Nunes pelas relevantes contribuições ao trabalho final.

De maneira extensiva, a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pelas disciplinas ministradas que colaboraram para meu amadurecimento acadêmico e intelectual. Pelo apoio técnico prestado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, especialmente a Robson, Raquel e Natália. Assim como, pelo amparo e estrutura disponibilizada pelo Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), onde grande parte do estudo foi idealizado e redigido.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), onde leciono, que ofereceu tempo e recursos para esta autocapacitação e formação. Ao departamento de Economia da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus Sinop, por ter proporcionado as minhas primeiras experiências como professor e doutorando na UFSCar.

A todos os citricultores por disponibilizarem informações contratuais particulares, fundamentais para a realização deste trabalho de pesquisa científica. Neste sentido, em nome de todos os citricultores, agradeço ao Sr. Flávio Viegas, presidente da Associação Brasileira de Citricultores (Associtrus).

À minha esposa, irmã e pais pelo constante encorajamento, confiança e incentivo durante todos esses anos.

Aos meus amigos e colegas, pelas discussões e inspiração na busca do aprimoramento desta tese, construindo pontes e caminhos sobre o intrigante sentido da pesquisa científica.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

A presente tese de doutorado analisa e descreve, a partir do referencial teórico da economia dos custos de transação (ECT), contratos formais estabelecidos entre dez citricultores e um conjunto de cinco empresas processadoras de laranja entre os anos safras de 1978/79 a 2011/12. A pesquisa utiliza a metodologia de estudo de múltiplos casos, de maneira exploratória, para aprofundar as relações contratuais historicamente estabelecidas, identificando os elementos transacionais e relacionais envolvidos, além dos problemas de má-adaptação. O objetivo é verificar empiricamente a forma de governança contratual no complexo citrícola paulista, sob a lente teórica da nova economia institucional (NEI) e da economia dos contratos, aprofundando problemas de incompletude contratual, oportunismo *ex-ante* e *ex-post* e da necessidade de *enforcements* externos e internos à transação. O resultado alcançado foi a proposição de um modelo de governança contratual relacional, lastreado por princípios relacionais, que deveria ser implantado na negociação entre as empresas processadoras e citricultores, especificamente nos desenhos dos contratos de compra e venda de caixas de laranja e com a arbitragem de uma terceira parte. Este modelo relacional poderia ampliar a coesão e estabilidade transacional dos atores, além de reduzir os conflitos e o próprio custo de transação, transformando a conjuntura de crise e estagnação da citricultura paulista que dura mais de uma década.

Palavras-chave: governança, citricultura, contrato, relacional.

ABSTRACT

This thesis describes and analyzes from economic transaction cost (ETC) theoretical framework, formal agreements between ten citrus growers and a set of five citrus processors between 1978/79 to 2011/12 harvest seasons. The research uses an exploratory multiple-case study methodology, to deepen the historical relationships established, identifying transactional and relational elements involved, besides the maladaptation problems. The main objective is to verify empirically contractual governance form in São Paulo citrus complex, in the view of new institutional economics (NIE) and the contracts economy, deepening problems of contractual incompleteness, *ex-ante* and *ex-post* opportunism and external/internal transaction enforcements requirements. The result of this academic work is a relational contract model proposition that should be implemented in the negotiation between citrus processors and growers, a new orange box buy and sell contracts, supported by relational governance principles and arbitrated by an independent third party. This relational contract model could give greater governance stability and cohesion, reducing conflicts and also transaction cost between citrus growers and processors, modifying São Paulo citrus crises and stagnation that persist more than one decade.

Key words: governance, citrus, contract, relational.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Curva envelope de Williamson e as estruturas de governança.	40
FIGURA 2: Curva envelope ampliada de Menard e as formas híbridas.	41
FIGURA 3: Contratos horizontais e verticais nas cadeias produtivas agroindustriais.	46
FIGURA 4: Esquema contratual simples de Williamson (1996, 2009).....	68
FIGURA 5: Regiões administrativas produtoras de laranja no estado de São Paulo – cinturão citrícola paulista.	102
FIGURA 6: Número de extratoras por planta e indústria processadora.	105
FIGURA 7: Formas plurais de governança na cadeia do suco de laranja concentrado e não concentrado.	119
FIGURA 8: Linha do tempo dos dezesseis (16) contratos formalizados entre o C1 com diferentes empresas processadoras: P3, P1, P2 e P4.....	134
FIGURA 9: Valores para o cálculo do saldo final do preço da caixa de laranja da safra 1994/95 (C1/P1) presentes no contrato padrão: “Anexo A” e “Anexo B”.	139
FIGURA 10: Cláusula sobre a remuneração de capital da agroindústria compradora: contrato padrão.	141
FIGURA 11: Fórmula simples para o preço final pago pela caixa de laranja ao C1, referente ao contrato da safra 2005/06 a 2007/08 com P1.....	144
FIGURA 12 : Linha do tempo dos quatro (4) contratos formalizados entre C2 com diferentes empresas processadoras (P5 e P1).	148
FIGURA 13: Fórmula simples para o preço final pago pela caixa de laranja ao C2, referente ao contrato da safra 1998/99 com P1.....	152
FIGURA 14: Linha do tempo dos seis (6) contratos formalizados entre C3 com diferentes empresas processadoras (P1 e P3).	153
FIGURA 15: Fórmula simples para o preço final pago pela caixa de laranja ao C3, referente ao contrato da safra 2001/02 com P1.....	154
FIGURA 16: Fórmula simples para o preço final pago pela caixa de laranja ao C3, referente ao contrato das safras 2002/03 a 2005/06 com P1.....	155
FIGURA 17: Linha do tempo dos três (3) contratos formalizados entre C4 com diferentes empresas processadoras: P1, P3 e P5.....	162
FIGURA 18: Fórmula simples para o preço final pago pela caixa de laranja ao C4, referente ao contrato da safra 2004/05 com P1.....	163
FIGURA 19: Linha do tempo dos três (3) contratos formalizados entre C5 com diferentes empresas processadoras (P1 e P4).	167
FIGURA 20: Fórmula simples para o preço final pago pela caixa de laranja ao C5, referente ao contrato da safra 2002/03 a 2004/05 com P1.....	167
FIGURA 21: Fórmula simples referente ao preço reajustado final pago pela caixa de laranja ao C5, relativo ao contrato da safra 2005/06 a 2008/09 com P1.	168

FIGURA 22: Linha do tempo dos quatro (4) contratos formalizados entre C6, C7, C8, C9 e C10 com diferentes empresas processadoras (P1, P3 e P4).....	172
FIGURA 23: Fórmula simples para o preço final pago pela caixa de laranja ao C6, referente ao contrato da safra 1998/99 com P1.....	172
FIGURA 24: Ciclo de evolução e melhoria dos contratos.....	176
FIGURA 25: Forças endógenas e exógenas sobre o desenho contratual resultante na relação bilateral entre citricultores e indústria de processamento.	177
FIGURA 26: Fórmulas de cálculo do preço final da caixa de laranja (40,8 kg) utilizadas pelas indústrias nos contratos formais nos períodos do:“Contrato Padrão” (1986 a 1995) e nos “Contratos Específicos” (1996 até 2012).....	194
FIGURA 27: Principais obrigações/deveres das empresas processadoras e dos citricultores presentes nos diferentes modelos contratuais adotados entre 1978 a 2012.	196
FIGURA 28: Matriz descritiva da evolução das cláusulas contratuais nos diferentes modelos de contratos.	208

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Principais fontes bibliográficas da tese subdivididas por assunto e por autor(es).	22
TABELA 2: Homem econômico clássico <i>versus</i> homem contratual da NEI.	27
TABELA 3: As dimensões institucionais presentes no contrato.	47
TABELA 4: Comparação do volume de produção e processamento de laranja nos complexos citrícolas: Paulista e Mineiro (Brasil) e da Flórida (EUA) em milhões de caixas de 40,8 kg.	71
TABELA 5: Capacidade instalada representada pelo número de extratoras de cada empresa processadora no complexo citrícola paulista: 2004 e 2013.	106
TABELA 6: Disponibilidade em estoque de SLCC pelas indústrias processadoras a partir de dados do USDA e da CitrusBR para a safra 2012/13.	116
TABELA 7: Evolução do percentual de integração vertical a montante das empresas processadoras na cadeia produtiva agroindustrial do SLCC e SLNC – 1997, 2004 e 2008.	124
TABELA 8: Períodos dos anos/safras analisados de contratos entre citricultores (C1-C10) e empresas processadoras (P1-P5).	132
TABELA 9: Relacionamentos contratuais entre citricultores (C1 – C10) e diferentes empresas processadoras (P1- P5).	132
TABELA 10: Recorte dos períodos dos contratos entre os citricultores (C1 a C10) e as diferentes empresas processadoras (P1 a P5) descritos e analisados.	179
TABELA 11: Dimensões transacionais e salvaguardas/temos/itens presentes no contrato de compra e venda de laranja.	189
TABELA 12: Principais elementos de governança, pontos controversos e adaptações contratuais no histórico contratual dos estudos de casos.	199
TABELA 13: Classificação dos tipos de contratos de compra e venda de laranja nos diferentes períodos dos anos/safras.	205
TABELA 14: Características dos diferentes tipos de contratos analisados nos múltiplos estudos de casos de contratos de compra e venda de laranja.	223
TABELA 15: Normas escritas do contrato formal e a percepção e entendimento da norma pelos citricultores a partir dos múltiplos estudos de casos e entrevistas realizadas.	225
TABELA 16: Problemas de má-adaptação dos contratos de compra e venda de laranja nos diferentes modelos contratuais analisados nos múltiplos estudos de casos.	229
TABELA 17: Contrato atual e contrato esperado na negociação da caixa de laranja entre agroindústria e citricultores.	230
TABELA 18: Princípios relacionais presente(s) ou não no(s) contrato(s) bilateral(is) estabelecido(s) entre os diferentes citricultores nos diferentes períodos.	233

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Percentual do total da produção de laranjas no mundo distribuídas por país na safra 2013/14.....	73
GRÁFICO 2: Evolução do número de extratoras nas diferentes décadas.	82
GRÁFICO 3: Comparação dos preços mensais da caixa de laranja 40,8 kg (CEPEA e IEA/CATI) e os preços do SLCC para o resto do mundo (SECEX) entre os anos de Jan/2000 a Jan/2014. ..	97
GRÁFICO 4: Porcentagem do número total de unidades rurais com produção de laranja no estado de São Paulo subdivididas por tamanho.	98
GRÁFICO 5: Evolução por continente do consumo de suco de laranja nos anos de: 2003 e 2011.	108
GRÁFICO 6: Origem das laranjas processadas na safra 2008/09.	122
GRÁFICO 7: Número de itens presentes nos contratos entre o C1 e as diferentes empresas: P3, P1, P2 e P4.	146
GRÁFICO 8: Número de itens presentes nos contratos entre o C2 e as diferentes empresas: P5 e P1.	151
GRÁFICO 9: Preços médio de exportação do SLCC do Brasil para o resto do mundo de Janeiro de 2000 a Janeiro de 2014.....	157
GRÁFICO 10: Número de itens presentes nos contratos entre o C3 e as diferentes empresas: P1 e P3.	159
GRÁFICO 11: Número de itens presentes nos contratos entre o C4 e as diferentes empresas: P1, P3 e P5.	165
GRÁFICO 12: Número de itens presentes nos contratos entre o C5 e as diferentes empresas: P1e P4.	170
GRÁFICO 13: Número de itens presentes nos contratos entre os citricultores: C6, C7, C8, C9 e C10 e as diferentes empresas: P1, P3 e P4.....	175
GRÁFICO 14: Número médio de itens ou termos (cláusulas, sub-cláusulas e termos dos anexos) nos diferentes períodos contratuais, a partir dos estudos de casos dos contratos dos dez citricultores (C1 a C10) analisados.	192

LISTA DE ABREVIATURAS

ABAG	Associação Brasileira de Agronegócio (ABAG)
ABECITRUS	Associação Brasileira dos Exportadores de Citros
ABRASUCOS	Associação Brasileira das Indústrias de Sucos Cítricos
ACIESP	Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo
ANIC	Associação Nacional da Indústria Cítrica
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APTA	Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios
ASSOCITRUS	Associação Brasileira de Citricultores
BACEN	Banco Central do Brasil
CACEX	Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CATI	Coordenadoria de Assistência Técnica Integral
CNA	Confederação Nacional da Agricultura
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CONSECANA	Conselho dos Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo
CONSECITRUS	Conselho de Produtores e Exportadores de Suco de Laranja
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CTA	Comitê Técnico de Assessoramento para Agrotóxicos
ECT	Economia dos Custos de Transação
FAESP	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo
FCA	<i>Free Carrier</i>
FOB	<i>Free On Board</i>
GEPAI	Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais
IEA	Instituto de Economia Agrícola do Estado de São Paulo
LDC	Louis Dreyfus <i>Citrus</i>
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
NEI	Nova Economia Institucional
OGMs	Organismos Geneticamente Modificados
SDE	Secretaria de Direito Econômico
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SLCC	Suco de Laranja Concentrado e Congelado
SLCCO	Suco de Laranja Concentrado e Congelado Orgânico
SLNC	Suco de Laranja Não Concentrado
SRB	Sociedade Rural Brasileira
USDA	<i>United States Department of Agriculture</i>

Sumário

RESUMO	v
ABSTRACT	vi
1. INTRODUÇÃO	4
1.1 Metodologia	9
1.2 Problema	15
1.3 Hipóteses	16
1.4 Objetivos	17
1.5 Justificativa	18
1.6 Estrutura do trabalho	19
2. ECONOMIA INSTITUCIONAL	23
2.1 Evolução da economia institucional	23
2.2 A nova economia institucional e a crítica da sociologia econômica	29
2.3 A firma e as instituições: economia e direito	32
2.4 A nova economia institucional: estruturas de governança	37
2.5 A forma de governança híbrida: o nexu contratual	44
2.6 Os contratos: clássico, neoclássico e relacional	50
2.6.1 O contrato relacional	55
2.7 O contrato formal: neoclássico e relacional	57
3. O COMPLEXO CITRÍCOLA PAULISTA E MINEIRO	70
3.1 As fases do complexo citrícola paulista	74
3.2 O nascimento de um futuro promissor	75
3.3 A estruturação citrícola e agroindustrial	77
3.4 A prosperidade e o crescimento compartilhado	78
3.5 A maturidade, consolidação e diferenças	82
3.6 O declínio da citricultura: concentração, desequilíbrio e conflito	87
3.6.1 Incerteza e exclusão na citricultura	96
3.6.2 Estrutura de mercado da laranja e ambiente organizacional	104
3.6.3 Estratégias de governança do complexo citrícola paulista e assimetrias	112
4. PLURALIDADE E CONTRATOS NO COMPLEXO CITRÍCOLA PAULISTA	118
4.1 Análise histórica de contratos de compra e venda da caixa de laranja	128
4.1.1 Contratos do citricultor 1 – C1	134
4.1.2 Contratos do citricultor 2 – C2	147
4.1.3 Contratos do citricultor 3 – C3	153

4.1.4	Contratos do citricultor 4 – C4.....	160
4.1.5	Contratos do citricultor 5 – C5.....	165
4.1.6	Contratos dos citricultores: C6, C7, C8, C9 e C10.	171
4.2	A evolução do modelo contratual de compra e venda de laranja.....	176
4.2.1	A negociação do contrato de compra-venda de laranja	180
4.2.2	O desenho do contrato de compra-venda de laranja	188
4.2.3	A manutenção e adaptação do contrato de compra-venda de laranja	197
4.3	Evolução dos contratos por períodos específicos.....	204
4.3.1	Contratos a preço fixo e orientados ao citricultor: 1978 a 1985.	214
4.3.2	Contratos padrões e orientados pela indústria: 1986 a 1995.....	216
4.3.3	Contratos específicos ou idiossincráticos e orientados pelo poder de barganha: 1996 a 2012.....	219
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	239
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	246
7.	APÊNCICE A.	257

1. INTRODUÇÃO

A capacidade de interpretação do mundo e os seus diferentes fenômenos: naturais, sociais ou organizacionais; depende, em grande medida, da lente analítica escolhida para tal, pois existe uma elevada complexidade da realidade e uma verdade distinta e nem sempre única.

O pesquisador, no anseio por encontrar a resposta ao seu problema de pesquisa, cria e recria sua maneira de pensar e refletir o seu objeto de pesquisa, buscando possíveis caminhos em uma jornada difícil e incerta, que não revela nunca seu ponto de chegada, porque talvez o mais importante não seja o resultado final em si, mas toda a experiência proporcionada.

O fenômeno organizacional observado e descrito neste trabalho científico é o contrato de compra e venda de laranja, especificamente aqueles feitos entre cinco empresas processadoras (P1 a P5) e dez citricultores (C1 a C10) em diferentes períodos, distintas transações, analisadas a partir da perspectiva dos citricultores e entre os anos-safras de 1978/79 a 2011/12.

A perspectiva do citricultor é analisada em detrimento ao da indústria para compreender, sob o viés dos custos transacionais, como as relações bilaterais nas últimas décadas culminaram em alguns litígios judiciais entre as partes e tem dificultado a adoção de mecanismos contratuais de consenso.

O contrato de compra e venda de laranja é uma das principais, senão a mais importante forma de governança utilizada na transação entre citricultores e empresas processadoras, desde a década de 70, especialmente para garantir o pleno funcionamento da cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja concentrado e congelado (SLCC), além do suco de laranja não concentrado (SLNC) e seus subprodutos.

O contrato bilateral de compra e venda de laranja serve aos interesses das partes compradora (indústria) e vendedora (citricultores), e teria como princípio fundamental o de colaborar para os ganhos compartilhados e de longo prazo entre os elos da cadeia produtiva do SLCC.

Porém, ao se analisar o histórico contratual nos estudos de múltiplos casos destes contratos e na perspectiva dos citricultores, é possível verificar itens escritos, e principalmente não escritos ou relacionais, que foram determinantes no aparecimento de alguns conflitos e dificuldades para se formalizar os acordos duais ao longo do tempo e especialmente no período de contratos específicos de 1996 a 2012. Sendo que, estes princípios relacionais, apresentados e desenvolvidos a partir dos trabalhos de Ian Roderick Macneil (1978, 1985, 2000a), estão implícitos, não formalizados pelo acordo bilateral.

Estes princípios relacionais têm sido subestimados nos últimos modelos de acordos formais estabelecidos entre citricultores e empresas processadoras, especialmente no período dos contratos específicos (1996 a 2012), provocando uma crescente deterioração das relações contratuais entre as partes, com maior perda para os produtores citrícolas, dado seu baixo poder de barganha (AZEVEDO, 1996) e também de recursos de poder (PAULILLO, 2000), conforme aponta estudo recente sobre o poder da indústria processadora nos diferentes arranjos institucionais (ITO, 2014).

O contrato formal escrito, neoclássico e discreto, é analisado sob a lente científica da economia dos custos de transação (ECT) e seus principais pensadores ligados à nova economia institucional (NEI), com contribuições substanciais de autores de outras escolas da pesquisa organizacional, como a do direito e da sociologia econômica. Estas escolas institucionalistas incorporam elementos cognitivos, complementares ao contrato formal, e que são princípios direcionadores importantes para a diminuição dos custos transacionais ao longo do tempo.

O intuito é ir além da análise puramente formal ou normativa do contrato e seus elementos escritos, que representam as contingências futuras da transação, por isso, a lente teórica é complementada por outras escolas institucionalistas ligadas à sociologia econômica e ao direito, especialmente a cognitiva (SCOTT, 1995).

Nesta perspectiva, houve a tentativa de se desenvolver um equilíbrio analítico e argumentativo a partir das contribuições críticas à ECT, especialmente das escolas que complementam a teoria organizacional, como as da sociologia econômica, política e análise econômica do direito.

Sabe-se que a teoria organizacional e institucional está fragmentada pelas diferentes escolas do pensamento: econômico, gerencial e sociológico (FLIGSTEIN, 2001) e precisa de elementos convergentes para compreender o processo de governança híbrida, contratual, e a heterogeneidade envolvendo esta tipologia de arranjo institucional, como as *joint ventures*, alianças estratégicas, alugueis, compras futuras a termo (contratos), relações informais, etc.

A construção desses arranjos institucionais, escritos ou informais, de ordem privada ou pública, cria determinada dependência bilateral e é classificada pela ECT como governança híbrida (WILLIAMSON, 1996).

A proposta deste trabalho de pesquisa é apresentar, na perspectiva dos produtores de laranja e através de múltiplos estudos de caso de contratos de compra e venda de laranja, que a governança híbrida incorpora uma ordem moral, não escrita, que também pode reduzir custos de transação, pois considera elementos flexíveis (HART, 1988) e princípios relacionais implícitos (MACNEIL, 1978), necessários para os ganhos da relação e a transação no longo prazo.

A flexibilidade contratual pode ocorrer pela presença do direito residual (HART, 1988), relacionado ao direito de propriedade e de posse do ativo, além do que, há possibilidade de incluir cláusulas escritas que incorporam princípios que compartilham riscos e proporcionam ganhos bilaterais.

A transação e a relação bilateral, representadas pelos contratos de compra e venda de laranja, serão analisadas e descritas por meio da existência de mecanismos de governança escritos de salvaguardas: cláusulas, subcláusulas, parágrafos, anexos, etc. (itens contratuais); como também pelos itens não escritos ou cognitivos, que governam moralmente o contrato, incorporando uma maior complexidade e margem de erro na descrição desta forma híbrida adotada.

O trabalho de tese contempla a perspectiva dos citricultores, ao todo foram descritas trinta e nove (39) relações contratuais entre dez (10) citricultores e cinco (5) empresas processadoras, todos localizados no território citrícola paulista. Os elementos escritos e normativos, as cláusulas de contingência futura, foram contrapostos aos elementos não escritos em cada estudo de caso.

Os princípios ou normas escritas são determinados *ex-ante*, durante as fases de negociação e do desenho contratual, sendo fundamentais posteriormente, *ex-post*, para o equilíbrio de forças, estabilidade e coesão transacional.

O direito residual e de controle, em termos do direito de propriedade, é aquele que, na ausência de elementos descritos no contrato formal, dá poder de modificação àquele que exerce o direito de propriedade formal ou real sobre o ativo, permitindo que este agente (principal e proprietário) tome a decisão.

Contratos formais são promessas escritas, que são negociadas, desenhadas, mantidas, adaptadas e finalmente asseguradas (SMITH; KING, 2009). Nesse caso essas promessas estão de acordo com os ambientes institucional e organizacional, sendo aprimoradas posteriormente pela evolução que ocorre nos ambientes tecnológico e competitivo (SAES; FARINA, 1999).

O contrato formal é classificado na teoria organizacional, que trata do direito e economia e também a economia dos custos de transação (ECT), como neoclássico e discreto (WILLIAMSON, 1991). Neoclássico para se diferenciar das relações transacionais clássicas de compra e venda via mercado ou *spot*, e discretos porque se referem a um determinado período de tempo onde ocorrem os direitos e as obrigações entre as partes, sendo assinados para as transações se realizarem naquele período.

Mesmo assim, quando ocorrem as relações contratuais formais, há sempre uma expectativa dos agentes quanto à continuidade da relação e aos ganhos financeiros futuros do

acordo bilateral, por isso, a importância do contrato relacional (MACEDO JR., 2003) e dos princípios básicos que o norteiam.

Com base na teoria contratual¹, o acordo formal não é discreto e neoclássico, mas incorpora elementos relacionais, implícitos, que são complementares ao mesmo e dão coesão e estabilidade às relações bilaterais futuras.

Nesse sentido, existem algumas evidências e elementos presentes nos estudos de casos dos contratos de compra e venda de laranja e sua evolução histórica que reforçam a necessidade de elementos complementares ou não escritos para fortalecer o acordo formal e não gerar conflitos e desestabilizar a relação futura entre as partes.

Isso porque, tais pontos de discordâncias e a desconfianças existentes elevaram os custos de transação entre as partes, culminando até em litígios judiciais (cortes de justiça), o que tem deteriorado ainda mais as relações bilaterais já tênues entre citricultores e indústria processadora, especialmente a partir do fim do contrato padrão e início dos contratos específicos em 1996.

A proposta desta tese de doutorado é apresentar os resultados deste estudo de múltiplos casos de contratos formais estabelecidos entre citricultores e empresas processadoras de laranja no complexo citrícola paulista que, em alguns momentos específicos, sofreram com problemas relativos à má-adaptação e principalmente ao não incorporarem os elementos relacionais para aumento da coesão entre os atores.

O contrato real, na prática organizacional, deveria garantir de maneira equilibrada os ganhos e perdas econômicas entre os agentes, atendendo aos interesses das partes e garantindo as obrigações e direitos pactuados, por isso, os riscos também deveriam ser mais compartilhados através do arranjo institucional acordado.

Os contratos entre produtores de laranja e indústria, que se originaram da necessidade de fornecimento de matéria-prima e da dependência mútua entre as partes criada pelos investimentos bilaterais na década de 70, sempre apresentaram pontos de divergência em alguns momentos históricos específicos. No entanto, as disputas e perdas do complexo citrícola se intensificaram com o fim do contrato-padrão e na vigência dos contratos idiossincráticos e específicos a partir de 1996.

¹ A teoria contratual é importante tanto na ciência do direito privado quanto na economia, por isso, está presente nas interpretações e análises da chamada nova economia institucional (NEI) (WILLIANSOM, 1996) e na sua constante interseção com a teoria do direito – veja obra sobre direito e economia de Zylbersztajn e Sztajn et.al (2005a) e em Zylbersztajn (2005b). No caso do contrato de compra e venda de laranja, existe uma dependência mútua causada pelos investimentos em ativos específicos, alguns irrecuperáveis, entre os atores produtivos no complexo da laranja, sejam citricultores ou indústria processadora, isso têm elevado a necessidade de análise desta forma de governança híbrida pois os custos em transacionar não são iguais a zero e atualmente ocorrem muitas disputas bilaterais por conta da busca pela estabilidade e melhor coesão deste acordo formal.

O estudo dos contratos mostra esta crescente deterioração das relações bilaterais entre citricultores e empresas processadoras, especialmente com a venda da Frutesp, em 1992, e o fim do contrato padrão em 1995. Os conflitos culminaram em disputas bilaterais, primeiro sobre o desenho contratual esperado pelos citricultores e nunca alcançado pela indústria que os escreve, e finalmente em litígios judiciais que hoje estão sendo arbitrados pelas cortes de justiça e pelos órgãos de defesa da concorrência, como o CADE.

Esse intenso conflito não tem colaborado para os ganhos de longo prazo do complexo citrícola paulista e a construção do Conselho de Produtores e Exportadores de Suco de Laranja (Consecitrus).

O contrato relacional (MACNEIL, 2000a) é parte de uma transformação importante, talvez fundamental nas relações bilaterais do complexo citrícola paulista, que pode ampliar o grau de confiança e diminuir a incidência do oportunismo *ex-ant* e *ex-post* pelos atores, além do que, reduz os conflitos existentes, aumentando a estabilidade e coesão bilateral.

Em última análise, a tese apresenta algumas proposições na forma de se estabelecer o contrato bilateral entre citricultores e empresas processadoras, baseado nos princípios relacionais, que podem diminuir consideravelmente os custos transacionais e ampliar a eficiência transacional na cadeia produtiva agroindustrial do SLCC, do SLNC e seus subprodutos.

De certa forma, a proposta é que a governança híbrida se aprimore no complexo citrícola paulista, a partir de um órgão independente como o Consecitrus, que constitua relações contratuais bilaterais coesas e mais estáveis entre empresas e citricultores.

A atuação de uma terceira parte talvez crie este arranjo institucional próximo ao esperado, não o ideal, dentro do setor, que melhore a relação entre os dois principais atores do complexo citrícola paulista, para um novo período já vivido de prosperidade e crescimento das décadas de 70 e 80, não o atual cenário contraditório, de crise dos citricultores em contraste com o crescimento horizontal e vertical da indústria.

A seguir, são feitas algumas considerações sobre a metodologia utilizada, assim como: problema, hipótese central, proposições, objetivos (principal e secundário), além da justificativa utilizada para a realização e apresentação deste trabalho de pesquisa científica. Depois, é apresentada brevemente a estrutura da tese e o conteúdo abordado em cada capítulo.

1.1 Metodologia

A metodologia utilizada nesta tese é o estudo de casos múltiplos, derivada da análise de estudo de caso (YIN, 1989), onde é feito um estudo histórico, exploratório, descritivo e comparativo (SWIERCZ, 2003) de trinta e nove (39) contratos de compra e venda de laranjas, estabelecidos entre dez (10) citricultores (C1 a C10) e cinco (5) empresas processadoras (P1 a P5) entre os anos-safras de 1978/79 a 2011/2012.

Os contratos analisados foram disponibilizados por nove (9) produtores filiados à Associtrus e apenas um (1) não filiado, compondo um conjunto heterogêneo e diversificado, mas representativo dos interesses dos citricultores, e capazes de descrever historicamente as relações bilaterais e possíveis causas dos conflitos nos desenhos contratuais atuais.

A metodologia de estudo de caso, especialmente de múltiplos casos, pode proporcionar ao pesquisador uma fonte muito grande de informações particulares, específicas e mais detalhadas sobre os casos e também sobre as teorias vigentes na interpretação dessas particularidades, além da sua influência sobre o estado da arte da teoria organizacional e suas diferentes escolas e formas de interpretação. De maneira que, a teoria organizacional e dos contratos possa ser aprofundada e aprimorada a partir da realidade organizacional.

Inicialmente, é feita uma revisão da literatura para uma fundamentação teórica e análise dos estudos múltiplos casos de contratos de compra e venda de caixa de laranja. A revisão da literatura compreende aos materiais escritos da corrente da nova economia institucional (NEI), e algumas críticas e contribuições de outras escolas para os estudos sobre a forma de governança híbrida ou contratual.

As contribuições e análise da NEI se somam ao pensamento de correntes institucionalistas heterodoxas, como a sociologia econômica e a análise do direito e economia, verificando a importância dos elementos cognitivos à análise contratual e sua posterior interpretação.

Logo em seguida, para a inserção do leitor no ambiente competitivo e conjuntural das relações entre citricultor e indústria processadora na cadeia produtiva agroindustrial do SLCC, de maneira mais ampla do complexo citrícola paulista, é feito um retrato das mudanças de fases do complexo citrícola no estado de São Paulo: do nascimento, passando pela prosperidade e maturidade até a crise da citricultura.

Finalmente, são apresentados os estudos de casos e os resultados das análises dos contratos de compra e venda da caixa de laranja, através da descrição histórica de cada acordo

formal estabelecido entre dez (10) citricultores e cinco (5) distintas empresas processadoras de laranja.

Na apresentação dos resultados, é feito um recorte relacional caso a caso entre os diferentes citricultores (C1 a C10) e um conjunto de distintas empresas processadoras (P1 a P5). São descritos os contratos formais de compra e venda da caixa de laranja que estes citricultores estabeleceram com as empresas processadoras, para depois apresentar um quadro sobre os princípios relacionais presentes ou não nos diferentes modelos contratuais estabelecidos.

Os estudos de casos dos contratos de compra e venda de laranja, mesmo a partir de recortes intermitentes e períodos distintos, representarão um retrato dinâmico das relações contratuais históricas, mesmo que de maneira imperfeita, porque não representarão uma amostra da totalidade dos contratos estabelecidos no setor naquele período, mas uma amostra de contratos disponibilizados por alguns citricultores, não representativa, por isso exploratória.

Essa corresponde a uma das principais limitações metodológicas dos estudos de múltiplos casos, pois não há como generalizar os resultados encontrados, porquanto há uma amostra exploratória e não representativa, dado o grande número de citricultores que estabeleceram contratos de compra e venda com a indústria nesses diferentes períodos.

Os atores produtivos analisados estão localizados no complexo citrícola paulista, principal território produtivo da cadeia do SLCC e seus subprodutos, onde haverá o recorte de uma série histórica e exploratória de acordos formais bilaterais estabelecidos entre os anos safras de 1978/79 até 2011/2012.

Os contratos foram descritos e analisados a partir da perspectiva dos citricultores, não da indústria, pois havia a necessidade de encontrar elementos que poderiam explicar as dificuldades e conflitos atuais na negociação e desenho de um modelo contratual pelo Conselho de Produtores e Exportadores de Suco de Laranja (Consecitrus), isso em 2015.

Os acordos estabelecidos foram analisados em diferentes períodos e entre distintos citricultores e empresas de processamento, por isso, para facilitar a descrição dos casos, os mesmos acordos bilaterais foram categorizados e subdivididos entre diferentes tipologias de contrato para compra e venda de laranja: contratos a preço fixo (safras 1978/79 a 1985/86), contrato-padrão (safra 1986/87 a 1995/96) e pós-contrato padrão ou específicos (safras 1996/97 até 2011/12) (VIEIRA, 1997a; ARAÚJO, 2006).

Na primeira parte do terceiro capítulo, os contratos são analisados na perspectiva das relações contratuais desses dez citricultores: C1, C2, C3... C10; em relação às diferentes empresas processadoras, sejam elas: P1, P2, P3, P4 ou P5, de maneira exploratória e em diferentes períodos de tempo (anos safras), para encontrar algumas modificações pontuais e

significativas nos contratos históricos de cada citricultor e investigar se houve alguns pontos de desacordo no contrato.

Para essa descrição dos casos foram utilizados os documentos formais, contratos neoclássicos e discretos, para incorporar os elementos escritos de contingências futuras e de direitos e obrigações das partes, além disso, foram incluídos trechos de conversas informais com os produtores de laranja, participação em reuniões em entidades de representação coletiva (Associtrus) e em escritórios advocatícios, aplicação de questionário (Apêndice A) com observações anotadas sobre a construção histórica da relação através desses relatos específicos dos citricultores sobre os elementos relacionais (não escritos).

Após os estudos caso a caso dos contratos entre citricultores com as distintas empresas, os trinta e nove contratos (39) de 1978 até 2012, de maneira mais abrangente, foram subdivididos, como dito, em três períodos básicos distintos, correlacionados indiretamente ao próprio ciclo por que passou, e passa, o complexo citrícola paulista: contratos a preço fixo com crescimento (1978/79 a 1986/87), contrato padrão com a maturidade (1990/91 a 1995/96) e contratos específicos com crise da citricultura (1997/98 a 2011/12).

A classificação a partir das distintas tipologias contratuais foi uma técnica e ferramenta útil para facilitar a comparação das principais diferenças e semelhanças existentes entre as mesmas tipologias, dado o período de sua vigência, pois os mesmos são amparados pelo ambiente institucional e organizacional vigente nestas épocas dos contratos a preço fixo (1978 a 1986), contratos padrão (1987 a 1995) e contratos específicos/idiossincráticos (1996 a 2012).

A multiplicidade de casos estudados e o recorte histórico correspondem aos pontos fortes da pesquisa científica apresentada, apesar dos contratos formais serem analisados de maneira exploratória e possuírem tempos específicos (discretos), ou seja, os momentos descritos são feitos de maneira descontínua e através de recortes, algumas vezes pontuais, como é possível perceber nas análises dos contratos estabelecidos entre os citricultores C6 a C10.

O ganho em termos de análise científica é que há como construir um quadro dinâmico e mais acurado das relações bilaterais atuais a partir da análise histórica dos contratos de compra e venda de laranja, compreendendo melhor a conjuntura para a formação de um Conselho de Produtores e Exportadores de Suco de Laranja (Consecitrus), uma terceira parte na arbitragem das relações e que provavelmente balizará o ambiente organizacional nas relações duais futuras como ocorrido com o CACEX na vigência dos contratos a preço fixo.

O método desta tese é o indutivo (LAKATOS; MARCONI, 1996), essencialmente descritivo e funcionalista, pois utiliza a estratégia de observação de um fenômeno organizacional pontual, as formas híbridas ou contratuais, deduzindo uma hipótese e uma proposição sobre

problemas relacionados à incompletude contratual, a má-adaptação dos contratos e os princípios relacionais (contrato relacional).

O problema da incompletude contratual (KLEIN et.al, 1978) e da má-adaptação (WILLIAMSON, 1996) é testado à luz de “contratos reais” (forma de análise contextualista) e não “contratos de direito” (forma de análise puramente textualista) (ZANITELLI, 2013), utilizando como base a teoria econômica institucional de Williamson (1996) e a teoria do contrato relacional de Macneil (2000a).

A análise é qualitativa e descritiva porque se ampara nas observações do pesquisador sobre o contrato real² verificado nos estudos de múltiplos casos, indicando o caminho estabelecido historicamente para a solução de alguns conflitos apresentados na transação e apontando problemas de interpretação dos citricultores decorrentes da má-adaptação contratual.

A estratégia de pesquisa qualitativa do contrato é importante porque avalia de maneira particular e pontual algumas premissas e pressupostos da teoria econômica institucionalista predominante, e incorpora a descrição do objeto e não a criação de modelos prontos (HIRSCH et.al., 1987) ou ideais, verificando os limites de algumas ideias cristalizadas e criando alguns contrapontos através dos fatos reais, neste caso do contrato de compra e venda de laranja.

Os métodos descritivos são qualitativos porque criam “modelos sujos”, onde o pesquisador precisa fazer abordagens que levam em consideração a complexidade do objeto. Se combinado aos métodos econômicos, mais preditivos e baseados em pressupostos comportamentais e relacionais, o “modelo limpo” da economia é colocado à prova no estudo de múltiplos casos, sendo esta uma boa estratégia de pesquisa como apresentado na crítica de Hirsch et.al. (1987).

Por isso, os documentos contratuais escritos (formalizados) entre processadores e citricultores são analisados especificamente sob a lente institucionalista que trata do custo de transação e de mensuração, direito de propriedade, contrato formal e relacional; para avaliar alguns pressupostos e princípios da teoria institucional, que é essencialmente heterodoxa. A inclusão de elementos cognitivos à análise econômica institucional torna-se intrigante e ao mesmo tempo mais complexa e desafiadora.

Há também um recorte histórico dos documentos, sendo este um importante instrumento de pesquisa para comparação de casos e sua dinâmica ao longo do tempo, pois considera as

² A abordagem do contrato real procura observar também elementos que não estão escritos no contrato ou no ambiente institucional nacional para balizar a relação bilateral. Incorporando na análise e descrição da intencionalidade dos agentes quando incluem as cláusulas contratuais de contingenciamento futuro, e não simplesmente o que foi escrito e o que é balizado pelas regras formais escritas e de direito (ZANITELLI, 2013).

relações históricas na construção dos vínculos contratuais mais recentes. Neste sentido, representa um tratamento não estático, mas dinâmico de casos reais.

Os contratos possuem três dimensões objetivas básicas: especificidade do ativo, incerteza e frequência; no entanto, existem elementos cognitivos e complementares (*enforcements*) ao contrato que deverão ser testados, pois constituem características da transação que servirão para verificar como o direito de propriedade e as obrigações de cada agente na transação estarão sendo garantidos, de maneira a minimizar custos transacionais.

Por isso, além das dimensões econômicas descritas em Williamson (1996) há também algumas dimensões do contrato relacional de Macneil (2000a) a serem testadas nos contratos formais: integridade ampla, reciprocidade, planejamento relacional, consentimento efetivo, flexibilidade, solidariedade contratual, normas de junção, normas de limitação de poder, adequação aos meios e harmonização com a matriz social.

Há um consenso interdisciplinar entre as correntes do direito contratual relacional e da nova economia institucional de que é impossível conduzir uma transação sem haver custos (CAMPBELL, 2004).

Estas dimensões não escritas são os elementos cognitivos, e o intuito é verificar a importância deles no histórico das relações e nos desenhos contratuais resultantes (AZEVEDO, 2006).

Os estudos de múltiplos casos de contratos, através da descrição documental, procuraram fazer um detalhamento maior dos tipos de contratos estabelecidos historicamente entre produtor citrícola e indústria, por isso o estudo desta tese é mais descritivo e não se pretende generalizar os resultados aqui inferidos.

Depois de feitos os estudos de casos dos contratos históricos de cada citricultor com sua(s) respectiva(s) empresa(s), é feita uma análise mais agregada de como os mesmos contratos foram historicamente negociados, desenhados, mantidos, adaptados e assegurados ao longo do tempo, a fim de garantir os direitos de propriedade do citricultor e da empresa de processamento.

As diferentes dimensões do contrato dão ênfase aos aspectos transacionais como a especificidade da negociação da laranja, que cria as dependências mútuas, e as incertezas internas (risco preço e risco produtividade) e externas (ambiente conjuntural – institucional, organizacional ou competitivo – e o risco moral) à transação.

O estudo bibliográfico complementar a ECT é fundamental, porque busca elementos do direito e da sociologia econômica para delinear os principais pontos de amparo do desenho contratual resultante e sua análise e descrição.

A partir de algumas fontes da ciência jurídica, que ampara a análise do contrato, são descritas as características que norteiam o contrato relacional (MACNEIL, 1978; MACEDO JR, 2003; CESARINO, 2007) e a importância do histórico das relações (AZEVEDO, 2006) e a dependência desta trajetória baseada no contrato formal, normativo, pelo setor citrícola.

A partir deste marco legal, ambiente institucional formal, serão indicadas as características que marcaram os contratos entre citricultores e indústria processadora atualmente, para analisar as dimensões da transação, as cláusulas contratuais e os tipos de salvaguardas de interesses utilizadas em diferentes períodos e por distintas empresas processadoras.

Ao final do capítulo dos resultados dos estudos de caso, é testada a hipótese da existência ou não dos princípios relacionais de Macneil (2000a) nos diferentes modelos contratuais históricos, sendo aplicado um questionário a cinco (5) dos citricultores, ou geração de citricultores, que disponibilizaram os seus contratos, e um (1) agente chave da citricultura que participou de todas essas fases e modelos contratuais.

O questionário semi-estruturado é apresentado no apêndice desta tese. As perguntas procuram verificar a existência ou não de normas relacionais bilaterais: presentes com “Sim” ou ausentes com “Não” nos modelos contratuais formais daqueles distintos períodos. As perguntas podem ser analisadas de maneira aberta também, porque os produtores de laranja faziam vários comentários durante as perguntas fechadas, colocadas depois como observações feitas pelo citricultor e indicadas no final do questionário.

A presença ou não dos elementos relacionais, não escritos, nos diferentes modelos contratuais estudados, é verificada pelas respostas do citricultor ao questionário e a partir das médias de suas notas, depois colocada em contraponto ao contrato formal, para indicar possíveis elementos escritos que fortalecem ou não a perspectiva relacional do citricultor sobre o modelo contratual analisado.

Primeiro, houve a tabulação das respostas dos citricultores a partir de uma nota dada com uma escala de 0 a 10 para cada um dos elementos relacionais, sendo a variação de zero (0) a cinco (5) considerada inexistente ou baixa a incidência da norma relacional, e igual ou superior a cinco (5) até dez (10), considerada como boa ou excelente a incidência da norma relacional.

A média aritmética dos valores atribuídos pelos citricultores e pelo agente chave permitiram indicar um “Sim” para a existência do princípio relacional naquele modelo contratual, quando a média das notas atribuídas pelos produtores fosse maior ou igual a cinco ($x \geq 5$), no caso das notas com médias menores e inferiores a cinco ($x < 5$), foi considerado como “Não”, por não haver indícios do princípio relacional naquele modelo contratual.

No questionário utilizou-se mais de uma pergunta para o mesmo princípio relacional, na tentativa de melhorar a qualidade da resposta e inferir com maior precisão a real ideia do citricultor e sua perspectiva sobre os elementos relacionais na negociação e desenho do contrato de compra e venda, sendo atribuída, ao final, a média das notas atribuídas para aquele elemento relacional.

Não foi possível contar com as respostas de muitos citricultores ao questionário porque a maioria dos contratos foi enviada de maneira anônima, não sendo possível a identificação dos produtores de laranja, apenas dos que entregaram em mãos ou se identificaram. Vale ressaltar ainda que vários citricultores têm receio de falar sobre contratos com a indústria, especialmente porque temem algum tipo de retaliação na negociação dos acordos formais do futuro, caso pudessem ser identificados³.

Uma limitação da pesquisa é que muitos produtores de laranja, inclusive dos que enviaram os seus contratos, não tiveram nenhuma negociação nos períodos de contratos a preço fixo (1978 a 1986), já que não eram citricultores, e outros até não se dedicam mais a atividade. Neste sentido, a análise centrou-se nestes produtores (geração) que enviaram seus contratos, na sua maioria com alguma vivência e experiência nos diferentes períodos contratuais. São os casos do: C1 (um citricultor), C2 (dois citricultores), C3 (um citricultor), C4 (um citricultor) e pelo agente chave da citricultura.

O objetivo de incorporar as observações às respostas dos produtores de laranja era compreender, através de falas específicas durante a aplicação do questionário, como era na prática a negociação e o estabelecimento dos acordos formais, indicando os elementos não escritos propriamente ditos e importantes para a estabilidade do contrato escrito ao longo do tempo.

A seguir é apresentado o problema de pesquisa da tese, indicando a pergunta central.

1.2 Problema

O problema de que trata este trabalho de tese está diretamente ligado ao crescente conflito e disputas judiciais existentes entre os dois elos da cadeia produtiva agroindustrial do SLCC, citricultores e indústria de processamento de laranja, de maneira que os custos transacionais se elevaram, comprometendo a estabilidade e coesão da governança contratual,

³ Durante uma reunião de citricultores em litígio judicial com empresas processadoras, expus minha pesquisa e análise dos contratos formais históricos aos produtores de laranja presentes, solicitando-os a aqueles que gostariam de colaborar com a pesquisa. A sensação foi de extrema desconfiança e receio sobre a pesquisa, não havendo nenhum retorno ou conversa dos citricultores posteriormente à reunião.

além das competências estratégicas dos atores e a própria estrutura produtiva destes no longo prazo.

O estudo qualitativo de múltiplos casos de contratos formais de compra e venda de laranja entre os dois elos da cadeia produtiva do SLCC, produtores de laranja e empresas processadoras, conduz à pergunta central desta tese, relacionada ao objeto desta pesquisa: o contrato formal de compra e venda de laranja.

A pergunta central é: os contratos formais de compra e venda de laranja, historicamente estabelecidos entre citricultores e empresas processadoras, classificados como neoclássicos e discretos, representam uma forma de melhorar os ganhos bilaterais e de governar a transação da laranja, minimizando as incertezas entre as partes e resguardando o direito de propriedade?

1.3 Hipótese e Proposição

A hipótese principal da tese é que a evolução dos contratos formais neoclássicos, mesmo que assegurados pelo aumento do número de salvaguardas e penalidades escritas, que visam contingenciar a própria incerteza futura e evitar a sua incompletude, além de resguardar o direito de propriedade, não criaram vínculos e relações duradouras pela não existência dos princípios relacionais bilaterais.

A partir da hipótese principal, há uma proposição de análise para os estudos de múltiplos casos de contratos de compra e venda de laranja de que, quando existem investimentos irrecuperáveis pelas partes, criando uma elevada dependência mútua, os contratos neoclássicos formais deveriam ser padronizados, orientados por princípios relacionais e arbitrados por uma terceira parte.

A proposta de padronização do contrato leva em consideração a ideia de isonomia do contrato, sendo este acordo formal uma proposição única para o setor citrícola como um todo. Isso não criaria distinção e diferenças na negociação das empresas processadoras com os citricultores, prevalecendo aí os elementos éticos e técnico-produtivos, arbitrados por uma terceira parte.

Na mesma proposição acima, a ideia da existência dos elementos relacionais, implícitos e não escritos, está ligada à necessidade de uma maior estabilidade e coesão do contrato ao longo do tempo, o futuro do próprio contrato formal orientado pelos princípios do contrato relacional.

A existência de uma terceira parte na arbitragem da relação estaria ligada à independência na tomada de decisão para formação dos preços finais da caixa de laranja para todos os

produtores citrícolas, capaz de equilibrar as forças e reduzir a incidência do poder sobre o desenho contratual.

A hipótese e a proposição acima, verificadas à luz da teoria da NEI e dos estudos de múltiplos casos, representam uma possível resposta ao problema central da pesquisa e estão diretamente relacionadas aos elementos cognitivos e não escritos no contrato, que seriam elementos complementares do contrato relacional descrito por Macneil (2000a).

No próximo ponto da tese, são indicados os objetivos, principal e secundários, que orientaram a elaboração e redação deste trabalho científico.

1.4 Objetivos

O objeto principal deste trabalho de pesquisa de tese de doutoramento é compreender, sob a lente teórica institucional, a evolução histórica dos contratos formais entre citricultores e empresas processadoras de laranja no período de 1978 a 2012.

O intuito aqui é encontrar elementos que expliquem a crescente deterioração das relações bilaterais entre citricultores e indústria processadora, especialmente nos últimos anos, e se estes conflitos podem ser explicados pela governança contratual formal (escrita) e sua evolução ao longo tempo.

Dentre os objetivos específicos, secundários, estão:

- apresentar a evolução da teoria econômica institucional, especialmente dos pontos convergentes da economia dos custos de transação (ECT) e da teoria dos contratos: clássico, neoclássico e relacional;
- indicar as diferentes fases por que passou o complexo citrícola paulista: nascimento, crescimento, maturidade e crise da citricultura.
- mostrar possíveis cláusulas e incompletudes contratuais que acentuaram o conflito entre os atores produtivos na cadeia produtiva do suco de laranja (concentrado e não concentrado), e, por conseguinte, aumentaram os custos de transação;
- inferir algumas omissões de cláusulas contratuais ou excesso de delas, que ampliaram o conflito entre os atores produtivos e levaram à deterioração das relações contratuais históricas;
- mostrar alguns problemas de má-adaptação durante as diferentes tipologias de contratos utilizadas na governança bilateral: contratos a preço fixo, contrato padrão e contratos específicos; procurando elementos relacionais que conduziram a estagnação do complexo citrícola paulista após 2000.

- testar a importância da teoria dos contratos relacionais, em complementação ao contrato neoclássico discreto, para a futura estruturação, estabilidade, coesão e melhoria das relações dentro do complexo agroindustrial citrícola paulista.

1.5 Justificativa

A importância deste estudo de doutorado está ligada principalmente à dificuldade de se realizar estudos de casos descritivos de contratos formais em cadeias produtivas agroindustriais e no agronegócio de forma geral, dada a dificuldade de acesso a este documento formal estabelecido entre os atores nos diferentes elos da cadeia.

No caso específico dos citricultores, parte mais fraca do elo produtivo agroindustrial, a abertura para análise dos contratos formais poderia comprometer futuramente a sua relação com as próprias empresas processadoras, que já está desgastada e em um momento de crise, em contraste com o crescimento das empresas processadoras.

Alguns citricultores, de maneira anônima e exploratória, apresentaram (via correio ou pessoalmente) os seus contratos estabelecidos historicamente, e isso permitiu que esta pesquisa fosse realizada.

O estudo descritivo e qualitativo da forma de governança híbrida na citricultura convencional, contratos de compra e venda da caixa de laranja, pode melhorar a compreensão do problema da incompletude (KLEIN et.al., 1978) e da má-adaptação da governança híbrida (WILLIAMSON, 1996), além de indicar elementos cognitivos e informais presentes em acordos formais (MACNEIL, 2000a).

O estudo exploratório dos contratos formais é interessante para academia, especialmente para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), assim como para o Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI), uma vez que cria sinergia com outros programas de pós-graduação que analisam e escrevem sobre teoria organizacional, especificamente relações interorganizacionais e a teoria contratual.

Há uma dificuldade em se encontrar metodologias específicas para análise de contratos formais, porém os ganhos incrementais de estudos de casos de governanças híbridas, de maneira qualitativa, exploratória e histórica, podem colaborar diretamente para as recentes reflexões e análises tanto da NEI quanto das áreas de estudo da teoria organizacional sobre cadeias produtivas e de suprimentos (*supply chain management*), campos teóricos que se interceptam e se complementam na análise institucional.

Além dos possíveis ganhos teóricos para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSCar, a tese se propõe a encontrar algumas possíveis causas e razões de um conflito histórico existente na transação entre citricultores e indústria processadora de laranja através da análise, descrição e comparação dos contratos formais estabelecidos em diferentes períodos desde 1978 a 2012.

Este estudo colabora para o próprio desenvolvimento e aprimoramento das relações dentro do complexo citrícola paulista, que precisa de caminhos alternativos na melhoria de sua estrutura produtiva e transacional de longo prazo, a fim de melhorar os ganhos financeiros de maneira ampla e não apenas parcial.

Neste sentido, a discussão e análise aqui apresentadas, vem colaborar de maneira incremental para as discussões acerca do Conselho de Produtores e Exportadores de Suco de Laranja (Consecitrus) e sua constituição como terceira parte nas negociações e desenho contratual, além de sua capacidade de adaptação e manutenção desses futuros acordos bilaterais.

O trabalho de pesquisa é especialmente interessante para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, na medida em que incorpora à análise organizacional e institucional da NEI elementos transacionais complementares, cognitivos e implícitos nos contratos. Estes elementos não estão escritos, ficam implícitos nas salvaguardas de contingências futuras e podem diminuir custos transacionais e melhorar os ganhos de longo prazo da cadeia produtiva do SLCC e seus subprodutos.

Por fim, estudos que consideram os elementos implícitos do contrato têm se ampliado consideravelmente na teoria organizacional, especificamente interorganizacional, porque indicam um caminho importante para o estudo de diminuição de custos de transação em cadeias produtivas e de suprimentos, além de criar uma agenda de pesquisa interessante.

1.6 Estrutura do trabalho

Para atender os objetivos e as justificativas deste trabalho, além de responder as questões centrais e testar a hipótese principal aqui colocada, a tese de doutoramento está subdividida em três (3) capítulos.

No primeiro capítulo é descrita a base teórica sobre a qual se analisa a forma de governança híbrida, este arranjo institucional é descrito a partir de uma busca teórica para a compreensão de seu funcionamento e seu aprimoramento ao longo do tempo, descrevendo os conceitos convergentes da nova economia institucional (NEI), especificamente da economia dos

custos de transação (ECT), do direito e da sociologia econômica, para posterior análise do contrato formal neoclássico e os princípios relacionais complementares.

Este capítulo inicial procura incorporar elementos teóricos convergentes das teorias organizacionais institucionalistas: sociológica, econômica e do direito; que se interceptem e possam preservar as características e essência da forma de governança híbrida, contratual, e sua posterior interpretação nos estudos de múltiplos casos de contratos formais de compra e venda de laranja analisado no último capítulo.

Dentro deste capítulo teórico, encontram-se pontos de algumas das principais linhas teóricas institucionalistas: regulativa, normativa e cognitiva (SCOTT, 1995), sendo que estas contraposições de teorias institucionalistas, especialmente as complementares a NEI, serão um exercício para se compreender melhor a base conceitual da necessidade de diminuição do custo transacional das relações inter-organizacionais, correlacionado ao contrato formal.

Neste sentido, a evolução do pensamento institucional para análise e descrição da melhoria da eficiência transacional entre organizações passa brevemente pelo entendimento da teoria econômica clássica/neoclássica, sob o viés da função produção (custos de produção) e seu equilíbrio parcial de mercado na formação de preços (lei da oferta e demanda), e é complementada pelas teorias heterodoxas dos custos de transação da NEI e as abordagens cognitivas da sociologia econômica e do direito e economia.

Em seguida, no segundo capítulo, é feita uma análise conjuntural do complexo citrícola paulista, incluindo o mineiro, mas com foco no interior do estado de São Paulo (complexo paulista), com a finalidade de descrever elementos e fases historicamente determinadas neste território produtivo agroindustrial, que o tornou o principal cinturão citrícola e maior exportador de SLCC e o SLNC do mundo, além dos subprodutos da laranja.

No capítulo conjuntural é dada ênfase a uma fase de crise do complexo citrícola paulista, especificamente dos citricultores, no período pós-contrato padrão a partir de 1995, pois houve um gradativo aumento da saída de citricultores da atividade, associada diretamente à estrutura de mercado e às governanças historicamente determinadas no complexo da laranja. Interessante notar que a estagnação do setor citrícola, e do próprio complexo no longo prazo, contrasta com o sucesso e crescimento de capital da empresa processadora.

Depois da fundamentação teórica e conjuntural, no terceiro capítulo são descritas as formas de governança presentes nas relações bilaterais entre empresas de processamento e citricultores, a forma plural, dando destaque especificamente à forma de governança contratual formal: neoclássica e discreta.

A partir desta tipologia de governança, será descrito um conjunto de múltiplos estudos de casos de contratos formais estabelecidos entre dez citricultores (C1 a C10) e cinco empresas processadoras (P1 a P5), tentando elencar os elementos explícitos, escritos no contrato (cláusulas), e correlacioná-los aos elementos implícitos ou informais.

Os princípios relacionais (IVENS; BLOIS, 2004) são complementares às salvaguardas, que serão importantes para compreender as relações históricas entre os dois principais elos da cadeia produtiva do SLCC, SLNC e os subprodutos, da própria não existência de princípios relacionais implícitos e fundamentais para a estabilidade e coesão transacional.

A partir dos estudos de casos são criados quadros comparativos das diferentes tipologias contratuais encontradas: preço fixo, padrão e específicos/idiossincráticos; sendo possível compreender de maneira mais abrangente e macro a evolução contratual e sua possível deterioração. Ao final, é apresentado um quadro analítico dos elementos relacionais (normas e princípios) presentes ou não em cada tipologia contratual, para assim verificar e testar a hipótese do trabalho e procurar atingir os objetivos desta tese.

Por fim, serão feitas as considerações finais da tese a respeito dos resultados alcançados através da pesquisa de campo, assim como inferidas algumas limitações metodológicas do presente trabalho.

Abaixo há uma tabela com as principais fontes bibliográficas a partir dos autores citados durante a realização deste trabalho científico. Estas obras estão subdivididas por assunto/temática abordada nos distintos capítulos, sendo parte importante na composição das ideias centrais da tese e seu desenvolvimento.

TABELA 1: Principais fontes bibliográficas da tese subdivididas por assunto e por autor(es).

ASSUNTO	AUTORES
Teoria econômica e economia industrial.	(ROLL, 1962); (AKERLOF, 1970); (PENROSE, 1979); (HUBERMAN, 1986); (BESANKO et.al., 2000); (FEIJÓ, 2001); (KUPFER; HASENCLEVER et.al., 2002); (BROWN, 2003); (MARX, 2003); (WEBER, 2004).
Evolução da economia institucional e a nova economia institucional (NEI).	(STAMMLER, 1929); (COASE, 1937); (KLEIN et.al, 1978); (WILLIAMSON, 1996, 1991, 1985, 1981, 1979); (SIMON, 1991, 1982, 1979); (HART, 1988); (NORTH, 1994); (BARZEL, 1997, 1982); (RUTHERFORD, 1996); (MENARD, 1996, 2002, 2004); (FARINA, et.al, 1997); (AZEVEDO, 2000); (PONDÉ, 2000); (GREIF, 2001) (FIANI, 2002); (MÉNARD; SHIRLEY, 2005); (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN et.al., 2005a) (SILVA; AZEVEDO, 2007).
Teoria organizacional e institucional complementares a NEI.	(GEERTZ, 1973, 1979); (POWELL, 1990); (POWELL.; DIMAGGIO, 1991); (MEYER; ROWAN, 1991); (GROENEWEGEN et.al., 1995); (HALL; TAYLOR, 1996); (HATCH, 1997); (SCOTT, 1995); (FLIGSTEIN, 2001); (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002); (DEKKER, 2004); (BOURDIEU, 2005); (GRANOVETTER, 2007); (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).
Metodologia: estudo de caso.	(HIRSCH et.al., 1987); (PHEBY, 1988); (YIN, 1989); (LAKATOS; MARCONI, 1996); (SWIERCZ, 2003).
Governança híbrida: o contrato.	(KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN; 1978); (CHEUNG, 1983); (MÉNARD, 2002); (ZYLBERSZTAJN, 2005b); (CHADDAD, 2009); (BOUROULLEC, 2010).
Contrato no direito	(LAZZARINI; MILLER; ZENGER, 2004); (SARDAS, 2008); (MATTOS, 2008); (ZANITELLI, 2013).
Contrato relacional.	(MACNEIL, 1978, 2000a); (MACEDO JR, 1998, 2003); (SCOTT, 2000); (BAKER; GIBBONS; MURPHT, 2001); (POPPO; ZENGER, 2002); (CAMPBELL, 2004); (IVENS; BLOIS, 2004); (AZEVEDO, 2006); (CESARINO, 2007); (GORDON, 2007); (MOUZAS; BLOIS, 2008).
Confiança e contrato.	(ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998), (DEKKER, 2004); (VAN DEN ABBEELE, 2006); (BEGNIS; ESTIVALETE; PEDROSO, 2007); (MARTINO, 2010).
Conjuntura da produção agrícola, agroindustrial, cadeias e complexos.	(GOLDBERG, 1968); (MARSDEN, 1999, 1989); (BONANO, 1999); (BATALHA et.al., 2001) (BELIK; PAULILLO, 2001); (BACHA, 2004); (FIGUEIREDO, 2007).
Complexo citrícola paulista e cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja.	(CAMPANELLI et al., 1987); (RAÍCES, 1989); (MURARO, 1993); (AZEVEDO, 1996); (MAIA, 1996); (FERNANDES, 1998); (KALATZIS, 1998); (PAULILLO, 2000, 2002, 2005, 2006); (MARINO; AZEVEDO, 2001); (ELIAS, 2003); (CASER; AMARO, 2004); (CARVALHO, 2005); (NEVES; JANK et.al., 2006); (BORGES; COSTA, 2007); (BOTEON; BRAGA, 2007); (NEVES et.al, 2009); (BOUROULLEC, 2010); (FIGUEIREDO, et.al., 2013); (SALOIS, 2013); (GIORGI, 2014); (ITO, 2014).
Contrato de compra e venda de laranja.	(VIEIRA; ALVES, 1997a, 1997b); (MARINO, 1999); (LOPES et.al., 2003); (ARAÚJO, 2006); (CASTILHO, 2006); (TROCCOLI; ALTAF, 2009); (BARROS; PERINA, 2013).

Fonte: Referências bibliográficas disponíveis em sites, bibliotecas físicas e eletrônicas/*online*.

A seguir, é apresentado o primeiro capítulo deste trabalho, onde são descritas as principais teorias sobre a evolução do pensamento econômico institucional, especialmente a partir da ótica da nova economia institucional (NEI), com contribuições de outras escolas institucionalistas e comportamentais, especialmente a cognitiva ligada à sociologia econômica e do direito e economia.

2. ECONOMIA INSTITUCIONAL.

2.1 Evolução da economia institucional.

Desde as primeiras escolas do pensamento econômico, seja mercantilista, fisiocrata ou clássica (FEIJÓ, 2001); já existia um interesse dos pensadores da época pela descrição, análise e orientação das políticas dos países e da sua importância no ordenamento social e aumento da riqueza das nações, este último indicador relacionado ao crescimento econômico ou ao produto interno bruto (PIB).

Estas políticas orientadoras, em última análise, representariam o conjunto de regras, formais ou informais, que organizariam a vida dos indivíduos e das organizações, no sentido de ganhos econômicos para os países.

A história econômica possui alguns exemplos de pensadores que descrevem como os aparatos e restrições legais, sejam econômicas ou políticas, têm influência relevante no desenvolvimento econômico das nações. De maneira que, tanto as regras informais (costumes, tabus, códigos de conduta, sanções e outras) quanto as formais (constituição, leis, estatutos, medidas provisórias, contratos, direito de propriedade e outras), têm relação direta na eficiência ou não da produção e das transações (NORTH, 1991, pg. 98 e 99).

A sociedade mercantilista e depois capitalista, diferentemente da sociedade feudal orientada pelos costumes do feudo (HUBERMAN, 1986), criou um novo ordenamento institucional, motivado pela crescente urbanização (as regras da cidade) e pelas diferentes formas de organização: política, econômica e social das nações.

É também de um conjunto de regras informais que o capitalismo se fortalece, sendo descrito por Max Weber (2004), no início do século XX, como sendo orientado pela ética protestante de valorização do trabalho e da usura na construção desta superestrutura social. Toda esta estrutura é de um modo de produção capitalista, anteriormente caracterizado por Karl Marx (2003) na sua obra “O Capital” em meados do século XIX.

O ambiente institucional estabelecido a partir do sistema de regras capitalista, informalmente pela ética protestante (incentivo ao trabalho) e formalmente pelas leis de propriedade dos meios de produção, contribuiu decisivamente para o aprimoramento da manufatura, das relações de trabalho assalariado, consolidação da propriedade privada e do bem público, convertidas posteriormente em leis, normas, diretrizes e estatutos de ordenamento social.

As regras sociais, representadas pelo ambiente institucional formal ou informal, geram uma base sobre a qual o próprio sistema capitalista amplia sua influência sobre os indivíduos e as organizações produtivas, intensificando também a industrialização e as inter-relações bilaterais entre os agentes.

As relações bilaterais puramente econômicas ou transações entre os atores econômicos se tornam mais recorrentes no sistema capitalista, lastreadas pela utilização da moeda, e influenciadas fortemente pela livre força dos mercados, o ideal liberal do *laissez faire*.

Posteriormente, em meados do século XX e mais especificamente com a crise econômica e o *crack* da bolsa de Nova Iorque em 1929, o ideal clássico do liberalismo econômico torna-se insustentável para o crescimento e desenvolvimento econômico das nações e o intervencionismo estatal mostra-se importante e eficaz no tratamento de longo prazo das economias, especialmente na correção de trajetórias e distorções apresentadas pelas imperfeições do mercado.

As transações comerciais duais irão ser reguladas pela constante presença do Estado, que criará o *enforcement* externo às relações através de cortes de arbitragem específicas, momento no qual o liberalismo econômico perde força para o intervencionismo estatal, sendo que a capacidade de ser uma terceira parte na transação amplia-se.

A consolidação do pensamento econômico clássico, presente na obra de Stuart Mill em “Princípios de Economia”, de 1848 (FEIJÓ, 2001), representa bem a união do ideal liberal do *laissez faire* e da incorporação da visão institucional. No primeiro livro de sua obra, Mill fala sobre a produção, origem da riqueza, argumentando que a mesma deve ser livre das amarras políticas e de regras orientadoras, em contrapartida à distribuição da riqueza, gerada pela produção, que depende diretamente das leis e costumes da sociedade, por assim dizer, das instituições humanas.

Sendo assim, dentre os princípios norteadores da economia clássica, há aquele em que a produção e sua eficiência, origem e princípio da riqueza, independem das instituições humanas, por isso, são tidas como forças endógenas ao sistema, enquanto que sua distribuição depende das regras sociais, das instituições, por isso criada exógenamente.

Esta seria uma evidência da presença do pensamento institucionalista na obra dos pensadores clássicos, onde o Estado teria por ordem gerar um conjunto de regras e instituições capazes de influenciar a distribuição da riqueza, porém, apenas nas regras da divisão e não na produção e geração da riqueza econômica.

Por isso, o liberalismo econômico é um pilar importante da escola clássica e também neoclássica, considerada a ortodoxia econômica, pois representa um legado para o debate e contraponto teórico ocorrido posteriormente pelos intervencionistas e também das escolas

heterodoxas, como a da economia institucional. Dentre estes destaca-se John Maynard Keynes (FEIJÓ, 2001), importante representante do ideário intervencionista, ressaltava a importância das políticas e das regras de incentivo econômico, especialmente na geração de empregos, para a melhoria da atividade produtiva.

Os economistas da linha institucional surgem do debate entre as escolas liberal e intervencionista, porém, preocupados com o comportamento dos indivíduos e atores produtivos frente às regras construídas socialmente.

Os primeiros autores institucionalistas são classificados como da “velha” escola institucional, pensadores do fim do século XIX, representados pelos norte-americanos: Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchell; estes abordarão temas que contestam a ideia do “homem econômico” e do equilíbrio geral clássico, ampliando o debate sobre a influência e importância das instituições na análise do comportamento humano e das firmas (SCOTT, 1995).

O velho institucionalismo econômico norte-americano, uma das abordagens mais influentes, surge a partir dos estudos dos filósofos alemães, que analisam a estrutura econômica e sua relação com o direito, enfatizando a importância dos hábitos e costumes no comportamento dos indivíduos e também das organizações ou firmas.

A “velha” e depois a “nova” escola institucionalista irão apresentar uma teoria segundo a qual tanto a produção, que gera a riqueza, como a sua distribuição, dependem diretamente do ambiente institucional (RUTHERFORD, 1996), por isso os princípios econômicos não podem ser simplistas, baseados apenas em abstrações e teorias dedutivas, mas em fatos e dados ligados às regras do jogo.

A linha de pensamento institucional sugere que as preferências individuais, os elementos básicos e direcionamento do ser humano e suas ações, são moldados pelas forças institucionais (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

A velha e a nova economia institucional possuem perspectivas específicas sobre o comportamento dos indivíduos e das organizações, identificando pressupostos comportamentais distintos dos modelos ortodoxos clássicos e neoclássicos. No entanto, há algumas diferenças entre métodos e princípios do velho e do novo institucionalismo econômico.

O velho institucionalismo econômico é retratado como sendo descritivo e pouco formal, holístico, *behaviorista* e mais preocupado com temas coletivos, talvez uma abordagem mais estruturalista (RUTHERFOR, 1996, pg. 4).

Por outro lado, o novo institucionalismo econômico, parte de uma abordagem mais funcionalista, baseando sua análise atomista em princípios e pressupostos norteadores como da escolha racional, limitada, e do comportamento auto-interessado. Em alguns casos, como a nova

economia institucional (NEI), há o pressuposto do oportunismo dos agentes (RUTHERFOR, 1996, pg. 4).

O velho e o novo institucionalismo, apesar de partirem de métodos analíticos diferentes, parecem convergir no estudo da influência das instituições sobre as organizações (POWELL, DIMAGGIO, 1991; SCOTT, 1995, HATCH, 1997).

A maior parte da literatura econômica institucional, ainda incorrendo no perigo do reducionismo analítico, identifica o velho institucionalismo como a primeira onda da economia institucionalista.

O “velho” institucionalismo econômico é liderado, como dito anteriormente, por Thorstein Bunde Veblen, com a obra intitulada “A teoria da classe ociosa.”, de 1899, e John R. Commons, com a obra “Economia institucional”, de 1934 (RUTHERFORD, 1996), (GROENEWEGEN; KERSTHOLT; NAGELKERKE, 1995).

Veblen define instituições como um princípio de ação acerca de cuja estabilidade e finalidade os homens não têm praticamente dúvida alguma (ROLL, 1962).

A visão evolucionista veblenriana da economia, têm pouca preocupação com a economia política, pois procura compreender um complexo de ideias religiosas, estéticas, literárias, dentre outras; originárias do capitalismo e que influenciam significativamente a chamada cultura pecuniária.

O evolucionismo econômico aparece em Veblen quando o autor ressalta o impacto da tecnologia nas principais mudanças institucionais. Esta constatação cria uma linha de pesquisa importante para algumas correntes do institucionalismo econômico, especificamente ligadas à inovação, difusão tecnológica e sua relação com as mudanças (transformações) institucionais.

Commons, por outro lado, concentra-se em pesquisas mais orientados às leis, ao direito de propriedade e às organizações. Mesmo pertencente à velha escola, se assemelha muito aos problemas tratados pela nova escola econômica institucionalista de Williamson (1979, 1981).

A teoria de Commons identifica a transação como uma unidade básica de análise, isso o aproxima das análises da ECT e a TO, tornando-o referência nos trabalhos posteriores sobre governança das transações e suas estruturas (WILLIANSOM, 1994), especialmente a na análise estrutural discreta.

Oliver Eaton Williamson, Nobel de economia em 2009 com Elionor Ostrom, é um dos principais representantes da nova economia institucional, que, influenciado pela perspectiva de Ronald Harry Coase (1937) também prêmio Nobel de economia em 1991, procurou caracterizar o comportamento do indivíduo dentro e fora das organizações a partir de princípios distintos do homem econômico tradicional da economia clássica.

O “homem econômico” clássico possui alguns pressupostos comportamentais ideais e não apropriados à sua realidade social, identificado como sendo totalmente hedonista e preocupado apenas com a maximização de sua satisfação, além de possuir informação perfeita e com racionalidade ilimitada.

A informação perfeita e racionalidade ilimitada, dentro deste modelo ideal do “homem econômico”, permitem ao indivíduo tomar decisões precisas, a partir de dados corretos do mercado ou da conjuntura em que vive.

A construção desse modelo ideal está intimamente ligada às estruturas de mercado em concorrência perfeita, que são criadas para se conseguir compreender os resultados de políticas e ações externas sobre condições ambientais controladas (como se fossem em laboratório), dentro das quais os resultados são totalmente controláveis e observáveis *ceteris paribus*.

O “homem contratual”, mais próximo à realidade social e conjuntural, segundo Williamson (1985), obedece a alguns pressupostos comportamentais orientados pela restrição formal e informal do período em que vive, em última análise, pelas regras do jogo (NORTH, 1991). Essas restrições o leva a tomar decisões pouco precisas, dada sua racionalidade limitada e informação imperfeita, e também a ter uma atitude oportunista muito mais evidente do que maximizadora.

A diferença de pressupostos do homem contratual institucional frente ao homem econômico clássico, representa o contraponto teórico principal da tese, uma vez que a teoria clássica não possibilita a análise do contrato e dificuldades existentes de analisar buscar as informações, pois a princípio, haveria um pressuposto de informação perfeita.

O indivíduo, seja dentro ou fora das organizações e na perspectiva da nova economia institucional, possui um comportamento racional, porém de maneira limitada, não é um agente maximizador de satisfação, mas oportunista e não consegue obter informação perfeita para tomar sua decisão, mas trabalha com um nível informacional imperfeito (WILLIAMSON, 1985).

Desta forma, a análise contratual incorre em algum nível de oportunismo por parte dos agentes (atores envolvidos ou partes), como também uma dificuldade em se medir ou mensurar os custos envolvidos neste tipo de transação, pois a transmissão da informação não é perfeita.

TABELA 2: Homem econômico clássico *versus* homem contratual da NEI.

Homem Econômico Clássico	Homem Contratual da Nova Economia Institucional
Racionalidade Ilimitada	Racionalidade Limitada
Maximizador de Satisfação (utilidade)	Oportunista
Informação Perfeita	Informação Imperfeita

Fonte: Williamson, 1985.

Desta forma, a nova economia institucional tenta compreender o objeto de estudo utilizando pressupostos comportamentais mais reais, a partir dos quais derivam modelos e uma estrutura lógica de pensamento para a construção de modelos mais próximos as realidades específicas e onde o ambiente institucional é fundamental.

Há uma tradição metodológica e analítica muito próxima a área do direito, no intuito da construção de regras e leis mais eficientes e eficazes, capazes de minimizar os custos transacionais e evitar o oportunismo das partes.

A nova economia institucional, que relaciona o direito e a economia e sua tradição metodológica e argumentativa, é uma das últimas ondas da história econômica institucionalista.

A “primeira onda”, o chamado velho institucionalismo como dito anteriormente, teve sua origem na Europa com os pensadores alemães da filosofia-social, que relacionavam o direito e economia (STAMMLER, 1929) e tiveram forte influência nos estudos dos pensadores da escola institucional posterior. Conforme escreve Rudolph Stammler (1929, pgs. 9, 10 e 24).

“(...) deberá partirse de la investigación sobre el concepto de la vida social misma como del objeto último de nuestro problema; solo mediante el análisis fundamental de este concepto podremos atribuir al Derecho y a la Economía el puesto que dentro del conjunto de la vida social humana les corresponde, (...)”, pg. 9, 10.

“Imposible, pues, em absoluto, que el Derecho aparezca sino em segundo término com relación a la Economía social.” Pg. 24.

A difusão das obras de direito e economia se dá especialmente nos Estados Unidos (MACKAAY, 1999) e posteriormente em uma série de outros países como o Brasil (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN et.al., 2005a), onde multiplicaram as escolas e os programas de pesquisa sobre o tema, que relaciona como as instituições são formuladas, estruturadas, implantadas e o seu impacto na vida social e econômica dos indivíduos, e em última análise das organizações.

Por isso, no próximo ponto, são apresentadas brevemente algumas críticas da sociologia econômica aos estudos dos teóricos da nova economia institucional (NEI), para inferir alguns conceitos e incrementos analíticos importantes relacionados à teoria cognitiva, especialmente como esta interfere nas transações e relações bilaterais reais.

2.2 A nova economia institucional e a crítica da sociologia econômica.

O estudo da nova economia institucional (NEI) é enriquecido pelas críticas das escolas sociológicas, especialmente a cognitiva, criando uma sinergia positiva para o aprofundamento de temas relacionados à teoria organizacional e também do contrato, pois indicam alguns caminhos possíveis para compreender melhor elementos relacionais e cognitivos, não apenas os normativos.

Porém, não existe um consenso entre as várias ciências sociais, sejam elas: econômica, política, sociológica ou jurídica, sobre o que orienta as mudanças das “regras do jogo”. Por este motivo, algumas escolas, como a da nova economia institucional (NEI) relacionada à economia dos custos de transação, tomam o ambiente institucional como dado.

A própria diversidade das diferentes perspectivas contemporâneas sobre a análise organizacional e suas teorias derivadas: ecologia das populações, dependência de recursos, contingência estrutural nova economia institucional e novo institucionalismo (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002); tornam a análise organizacional e suas inter-relações extremamente dependentes do ambiente institucional, seja de maneira dinâmica ou estática.

A visão dinâmica das instituições é utilizada na abordagem da teoria de dependência de recursos, sendo a abordagem estática das instituições, ambiente institucional dado, muito comuns nas abordagens da capacidade adaptativa das organizações dentro da teoria da ecologia das populações e da NEI.

A diversidade de interpretações das instituições, ora supersocializada pela influência das instituições sobre o indivíduo, presentes nos estudos da velha escola, ora subsocializada pela importância dada ao indivíduo (pressupostos comportamentais) na construção de teorias explicativas e das instituições, presentes na nova escola institucionalista econômica, traz consigo críticas pontuais importantes, especialmente da sociologia econômica, como verificado por Mark Granovetter (1985).

O problema de imersão ou *embeddeness* (GRANOVETTER, 1985), se contrapõe tanto aos pressupostos da escola econômica, que invariavelmente é subsocializada, quanto à sociológica, que é supersocializada; e argumenta que o comportamento dos indivíduos e as próprias instituições não são independentes das relações sociais, ou seja, há um importante enraizamento das decisões dos indivíduos, das firmas e também das próprias instituições ao meio social.

Tanto o velho quanto o novo institucionalismo não convergem nas interpretações sobre a ação econômica e a estrutura social, a dicotomia entre vida econômica e relação social continua

nas diferentes escolas institucionalistas, pois há diferenças metodológicas na interpretação da relação causa-efeito e dos diferentes fenômenos analisados.

Os pressupostos comportamentais, mesmo do homem contratual, geram uma forte crítica da sociologia econômica ao pensamento de Williamson (1985), pois a racionalidade e o oportunismo criam uma visão subsocializada da realidade econômica institucional e não enraizada em determinados meios sociais (GRANOVETTER, 1985) e que não leva em consideração, por exemplo, o comportamento altruísta.

Apesar da crítica aos pressupostos comportamentais e a tradição econômica dos princípios norteadores para a geração de modelos explicativos da economia, sendo a busca pela eficiência um deles, devem ser levados em consideração os diferentes métodos utilizados pelas duas ciências: social e econômica.

Enquanto a ciência social prima por metodologias descritivas do objeto e este representa uma realidade específica de um determinado local, região ou país; as metodologias utilizadas nas ciências econômicas procuram encontrar alguns princípios pelos quais os agentes tomam decisões e como estas influenciam as organizações e sua busca por melhorar a eficiência da firma.

A tradição econômica ortodoxa (clássica e neoclássica), diferente das escolas heterodoxas (entre estas a NEI), parte de análises mais funcionalistas do objeto de pesquisa, em detrimento à estruturalista, esta última fortemente presente na sociologia.

Mesmo havendo algumas diferenças epistemológicas, as duas grandes áreas de estudo e pesquisa da teoria organizacional, nova economia institucional e sociologia econômica, procuram convergir na tentativa de compreender o fenômeno das relações entre organizações: inter-organizacional.

A nova economia institucional (NEI) dá ênfase a análises a partir do ambiente institucional sobre o objeto de pesquisa, identificando o problema econômico derivados dessa interação e tentando buscar possíveis soluções a partir da conjuntura e dos outros ambientes: tecnológico, organizacional e competitivo (SAES; FARINA, 1999).

A busca por encontrar e gerar teorias explicativas, racionais, sobre um determinado fenômeno econômico ou um problema, a partir de uma ordem lógica de causa-efeito, é uma característica inerente a teoria econômica, seja institucional ou clássica. Ao identificar alguns acontecimentos no tempo presente e indicar possíveis causas deste problema, acabam por gerar expectativas do que poderá ocorrer no futuro se alguma melhoria for implementada.

Na teoria econômica é comum a construção de hipóteses explicativas para identificar a possível causa do problema verificado, por isso, prever o comportamento humano se torna

importante, porque é através desses pressupostos comportamentais que são gerados os modelos e tipos ideais, utilizados nos prognósticos sobre o futuro, baseando-se nas próprias expectativas dos agentes econômicos.

As pesquisas na área econômica, ao fazerem prognóstico e recomendações presentes procuram antecipar um eventual resultado futuro, na perspectiva das próprias expectativas geradas pelos agentes, deixando uma possível janela de opções para ações presentes.

Este tipo de abordagem gerencial da economia se assemelha muito a do direito (ZYLBERZTAJN; SZTAJN et.al., 2005a), pois as duas ciências tentam antecipar contingenciamentos e problemas futuros, riscos e incertezas, baseados em teorias e pressupostos comportamentais, para que os mesmos possam orientar as ações no momento presente.

Há uma tentativa de construção de modelos ideais nas escolas de tradição econômica (HIRSCH et.al., 1987), rumo a uma sociedade mais eficiente, ou seja, racional na utilização de recursos escassos e cada vez mais eficaz na melhoria do padrão e na qualidade de vida dos indivíduos.

A sociologia econômica, assim como na economia comportamental, dá ênfase à estruturação e à construção social do objeto. Estudá-lo demanda uma forte dose de aprofundamento das relações sociais, da cultura e das características do campo analisado (BOURDIEU, 2005), por isso a ciência social e econômica se complementam na tentativa de descrever o objeto de pesquisa, incorrendo aí na criação de modelos mais complexos e menos parametrizados, difíceis de serem replicados facilmente ou generalizados (HIRSCH et.al., 1987).

A nova economia institucional (NEI), sem abrir mão da busca pela melhoria da firma e sua eficiência, procura encontrar soluções mais abertas e reais do objeto de pesquisa, especialmente sofrendo influência direta das ciências sociais e do direito, e seus principais pensadores e críticas.

O surgimento das várias correntes de análise econômica institucional, categorizadas como heterodoxas, contém na sua essência a influência tanto da sociologia econômica quanto da escola racionalista econômica, o que irá direcionar uma série diversa de estudos e pesquisas científicas, dependendo do programa. Há distinção também dos vários pensadores considerados neoinstitucionalistas, que se subdividem em escolas das ciências: econômica, política e sociológica (HALL; TAYLOR, 1996).

Dentre as distintas correntes teóricas e escolas ligadas ao pensamento institucionalista presentes nesta tese é possível destacar três: a econômica, a sociológica e a do direito; pois existe um grau de interdependência analítica entre as três, porém com mais ênfase à corrente econômica da nova economia institucional de Williamson (1979, 1981, 1985, 1991, 1996).

A sociologia econômica e o direito asseguram um plano conceitual, e por vezes crítico, necessários para a correta análise do objeto de pesquisa em suas distintas dimensões, neste caso, a análise do contrato de compra e venda.

A análise é feita sob a ótica da nova economia institucional (NEI) e dos custos de transação, porém há necessidade de uma metodologia empírica e descritiva, na construção histórica do contrato de compra e venda de laranja e sua negociação, desenho, adaptação ao longo do tempo, bem como a manutenção ligada aos *enforcements* internos e externos à transação.

O contrato, sendo uma forma híbrida de governança, pode ser entendido como um elemento de conexão (vínculo) e um filtro institucional entre dois ou mais agentes, sendo sua análise dependente da verificação dos deveres e direitos das partes e do próprio enraizamento social deste mecanismo de coordenação bilateral e multilateral.

Sendo assim, o contrato possui diferentes faces sob a ótica do direito e da nova economia institucional, além do seu enraizamento social, e deveria levar à melhoria organizacional dos atores envolvidos e a uma estabilidade nas relações transacionais bilaterais.

A busca pela melhoria das organizações a partir do contrato, sendo isso observado através da evolução e crescimento da firma, é elemento importante na análise organizacional, pois representa a tentativa de compreender o sucesso ou insucesso dos arranjos institucionais específicos utilizados e sua evolução ao longo do tempo.

A importância do entendimento da firma e suas particularidades se amplia nos estudos e teorias ligadas a nova economia institucional, para além de sua fronteira física e produtiva, atingindo suas relações bilaterais ou transações, representadas pelo nexo contratual estabelecido e as relações interorganizacionais.

No ponto seguinte, são descritas as escolas do pensamento econômico que se ligam conceitualmente na melhor interpretação do fenômeno de estruturação e melhoria da firma, para além de sua fronteira física, observando suas relações para depois compreender a governança híbrida contratual e suas características norteadoras.

2.3 A firma e as instituições: economia e direito.

A busca pela melhor compreensão da firma e sua natureza sempre foi um tema central entre os teóricos da análise econômica institucional (COASE, 1937), não sendo algo trivial identificar os elementos e as reais causas que tornam as organizações produtivas ou firmas mais

capazes, ou não, de estabelecer vínculos ou estruturas de governança estáveis e coesas ao longo do tempo.

As diferentes escolas do pensamento econômico, especialmente a da NEI, lançam algumas hipóteses sobre a trajetória da firma e sua busca por ganhos em eficiência transacional, que podem indicar um conjunto sobre o qual a análise da firma, e seu ambiente e os arranjos institucionais, serão determinantes para sua sobrevivência.

Uma importante contribuição da escola clássica para a compreensão da firma e sua busca por manter-se no mercado, é a interpretação de que o aumento de produtividade e a redução de custos, sejam médios ou marginais, representam uma importante dimensão da eficiência produtiva.

A história do pensamento econômico, se analisada em diferentes momentos, expõe muito bem a preocupação da teoria com o entendimento da eficiência produtiva, exemplo disso é a própria teoria valor trabalho e sobre a formação de preços de mercado (FEIJÓ, 2001), levando à cristalização do ideal econômico liberal do livre mercado (SMITH, 1985).

Posteriormente, Alfred Marshall (1982), descreve a base integradora da teoria econômica clássica e neoclássica com a construção da teoria da oferta e da demanda. A teoria da oferta e da demanda é a base conceitual sobre a qual há uma composição de forças para a formação dos preços de mercado, de um lado a força do produtor de bens e serviços com seus custos de produção e de outro a demanda, com seus requisitos e elementos objetivos (necessidade) subjetivos (desejos e expectativas) de consumo.

A teoria da oferta e da demanda é a base teórica sobre a qual, em tese, os distintos mercados entrariam em equilíbrio, entre as duas forças, e há a formação dos respectivos preços de mercado. O mercado é compreendido pelo direito como uma forma contratual clássica, pois incorpora transações discretas e com baixo vínculo entre as partes.

Neste sentido, a busca pela manutenção da firma e sua sobrevivência na interpretação da escola econômica clássica e neoclássica (em última análise e de maneira simplista) se daria pelos ganhos em eficiência produtiva, sendo os custos de produção essenciais para manutenção de um preço competitivo.

O termômetro para tal seria a atuação dos ofertantes e demandantes na formação dos preços de mercado, sendo que seu equilíbrio aconteceria através da atuação livre destas duas grandezas, o princípio do *laissez faire*, representada de um lado pelos vendedores, oferta, e de outro pelos compradores, demanda.

A resposta ao fenômeno da melhoria da eficiência da firma e sua sobrevivência estava restrita à interpretação de que a formação de preços, advindos dos custos de produtivos, a força

de oferta, e balizados pelo valor de uso e a escassez do bem, a força de demanda, levaria a formação de organizações melhores, não necessariamente as mais eficientes para os diferentes mercados.

Neste sentido, a ideia da busca pela melhor eficiência produtiva da firma estava restrita à visão da construção e consolidação do mercado e do preço, uma modalidade de contrato clássico no direito. Não se considerava importante na escola econômica clássica ou neoclássica outros tipos de transações ou arranjos institucionais, pois os custos de transacionar eram tidos como sendo inexistentes ou zero.

Os trabalhos sobre o problema de seleção adversa e assimetria informacional ao estudar o mercado de carros usados nos Estados Unidos, desenvolvidos por Akerlof (1970), incorporam e reforçam os pressupostos da ECT de que existem custos em obter informações, ou transacionais.

No pensamento econômico clássico ao neoclássico, a ciência econômica buscou um rigor lógico, por vezes abstrato, mas sempre preocupado com a firma e seus ganhos em produtividade e os custos produtivos, a fim de demonstrar a importância da competição e dos ganhos sociais da queda dos preços nos diferentes mercados.

A própria constatação da ciência econômica contemporânea, especialmente dos pensadores da nova economia institucional (NEI), de que o preço não reflete totalmente a percepção de eficiência para a sociedade, especialmente nas relações comerciais estabelecidas entre vendedores e compradores, oferta e demanda respectivamente, criam novos paradigmas para a pesquisa científica no que diz respeito às organizações e a interpretação da firma.

A rigor, a eficiência produtiva da firma é enfatizada pela teoria econômica ortodoxa, clássica ou neoclássica, criando o ideal da eficiência gerada pelos baixos custos produtivos, em detrimento da eficiência transacional (COASE, 1937) e da eficiência ecológica (BROWN, 2003), correlacionadas aos custos de transação.

Na economia das organizações, dentre estas a economia dos custos de transação (ECT), derivam estudos onde a formação de preços, dada as forças de mercado e às transações discretas e de mercado, não permanece como variável principal e sim como variável independente para se alcançar o melhor desempenho econômico da firma e aumentar sua competitividade (FARINA, 1999) (HATCH, 1997).

Na visão da economia dos custos transacionais (ECT) é o ambiente institucional, e não mais o preço ou a tecnologia, que direciona de maneira melhor ou não, eficiente ou não, tanto indivíduos quanto o desenvolvimento de organizações ou países (NORTH, 1990) (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

As formas transacionais de mercado, onde o preço é variável chave, abrem espaço para o entendimento de formas híbridas e hierárquicas (WILLIANSOM, 1979), derivando estudos relativos a formas contratuais e integradas, onde o preço é substituído por outros elementos direcionadores da relação transacional, a saber: comando, controle, coordenação, cooperação, autoridade, liderança, confiança e contratos.

A interpretação da firma se modifica na análise da nova economia institucional (NEI), para além da sua fronteira física, pois esta linha teórica dá ênfase à capacidade da firma em adaptar-se, utilizando para isso diferentes arranjos institucionais, flexíveis o suficiente para sua sobrevivência em determinado ambiente institucional. Os direcionadores centrais para as firmas e seu desenvolvimento são suas transações e governanças estabelecidas ao longo do tempo.

Na forma hierárquica ou integrada o grande direcionador é o poder de *fiat* ou a autoridade (WILLIANSOM, 1991), balizada pela burocracia weberiana (WEBER, 2004) das políticas internas à organização, além da sua capacidade em controlar e coordenar diferentes atividades.

Enquanto que nas formas híbridas, intermediárias entre a forma de mercado e a forma hierárquica (POWELL, 1990), prevalece o contrato e complementarmente a confiança, a cooperação e a liderança.

A forma híbrida ou contratual, tema deste trabalho de tese, representa o filtro institucional (PAULILLO, ALMEIDA, FERRANTE; 2007) sobre o qual qualquer transação bilateral ou multilateral, dependendo do contexto e objeto, deverá seguir. O próprio contrato apresentará regras específicas e direcionadoras da transação, levando o próprio sucesso ou insucesso dos atores envolvidos, pois o preço acaba sendo variável importante, mas secundária na relação e não direcionadora central.

A corrente teórica ligada à nova economia institucional representa um importante avanço no pensamento econômico, pois analisa a eficiência da firma para além de suas fronteiras produtivas e do equilíbrio de preços, indicando que existem mais elementos e caminhos a serem analisados para a compreensão do fenômeno da firma, sua eficiência e competitividade, sendo os preços um dos elementos direcionadores e não o principal.

A economia institucional, especialmente a corrente dos custos de transação, passou a ser uma importante teoria sobre o estudo e análise dos problemas organizacionais e relacionais entre atores produtivos, suas causas e possíveis soluções.

Além disso, a nova economia institucional (NEI) integra outras ciências e correntes do pensamento, como a jurídica e a sociológica, para encontrar possíveis respostas ao velho problema da organização da firma de integrar ou terceirizar atividades, em uma constante busca pelo aprimoramento, adaptação e melhoria da competitividade e sobrevivência.

A ciência do direito, por exemplo, vem apontando para uma crescente preocupação sobre a eficiência ou não das regras sociais sobre os indivíduos e as organizações, uma vez que são estas instituições (regras escritas ou não) que orientam as suas decisões e comportamentos.

Alguns estudos da escola do direito e economia (*law and economics*) têm apontado para um melhor desempenho das economias de países com tradição do direito consuetudinário (*common law*) em contraposição ao direito romano-germânico (*civil law*) (ZYLBERZTAJN; SZTAJN et.al., 2005, pg. 145).

Países que baseiam suas regras formais em sua total capacidade de previsibilidade do direito, especialmente na regulação dos comportamentos e intermediação dos conflitos de interesses, especificamente os países de tradição de direito romano-germânico (*civil law*) como o Brasil, têm sido menos eficientes.

Isso porque, segundo Raquel Sztajn (2005), esta tradição do direito romano-germânico aponta para decisões jurídicas baseadas na lei, *stricto sensu*, (textualistas) do que nos costumes e na incapacidade das regras formais preverem contingenciamentos ou mudanças conjunturais futuras, ou seja, uma interpretação mais contextualista e orientada por elementos não previstos ou escritos.

O direito consuetudinário, que é o modelo utilizado em países de tradição anglo-saxã como a Inglaterra e os Estados Unidos, baseia-se na interpretação das leis de forma mais contextualista e, por isso, acaba por ser mais flexível⁴. A análise e interpretações contextualistas podem adotar o princípio da equidade (*fairness*) nos julgamentos dos juízes uma vez que levam em consideração a investigação da eficiência das regras jurídicas, dos costumes (regras informais) e da jurisprudência para imputação das sentenças.

O direito e a economia se correlacionam no pensamento e na análise do ambiente institucional que regem as atividades internas e externas das firmas, das instituições e das formas de governança, entre elas o contrato. Isso porque existem regras formais balizadoras que, apesar de existirem, devem ser agregadas às regras informais para melhorar a capacidade de sobrevivência da firma e da própria equidade das transações em cada setor e cadeia produtiva.

Essa visão está em sintonia com o conceito de contrato relacional de Macneil (1978) que trata da importância de elementos direcionadores ou princípios informais que regem os contratos ditos neoclássicos, formais e escritos, pois melhoram estas estruturas contratuais no longo prazo,

⁴ Regras flexíveis são mais adequadas às transformações organizacionais (MACEDO JR., 1998), especialmente em um modelo de produção pós-fordistas, conhecida produção enxuta na produção e baseada no modelo japonês. Regras contratuais flexíveis, por exemplo, criam sinergias positivas para melhor adaptação dos atores em uma determinada conjuntura em uma cadeia produtiva específica, pois não existe uma forma de se contingenciar as diversas incertezas futuras, isso é possível através da flexibilidade da cláusula (salvaguarda contratual) e do direito residual.

e, por conseguinte, melhoram a sinergia dos próprios atores em cadeias produtivas específicas, como as agroindustriais.

A seguir é feita uma revisão sobre a nova economia institucional (NEI) e seus principais autores, dando ênfase à governança híbrida ou contratual, para depois focar na sua análise e descrição, além da relação dos acordos formais escritos (governanças híbridas) com os elementos informais de governança presentes na teoria do contrato relacional (MACNEIL, 2000a).

2.4 A nova economia institucional: estruturas de governança.

A nova economia institucional (NEI) é uma das correntes do pensamento econômico que traz em seu aparato analítico a ideia, pouco ortodoxa, de entendimento da firma e de sua busca pela eficiência para além de suas fronteiras produtivas (COASE, 1937).

Neste tipo de abordagem analítica as instituições importam (GREIF, 2001), por isso, os estudos partem sempre do ambiente institucional vigente, ou seja, das regras do jogo econômico, relacionado às instituições formais e informais, até encontrar e caracterizar as diferentes estruturas de governança e formas organizacionais derivadas.

A nova economia institucional não se ampara nos pressupostos da ortodoxia econômica tradicional e difundidos pelos economistas matemáticos categorizados como neoclássicos, pois o homem econômico clássico se transforma na perspectiva da teoria econômica neoinstitucional no homem contratual (WILLIANSOM, 1985).

As análises derivadas da economia institucional tangem contribuições de outras áreas do conhecimento humano como o direito e a sociologia, uma vez que o ambiente institucional pode ser compreendido a partir de diferentes dimensões institucionais, a saber: regulativa, normativa e cognitiva (SCOTT, 1995).

Estas dimensões representam diferentes correntes de pensamento institucional, refletindo que há diversidade também nas interpretações e nos resultados dos estudos das instituições para a sociedade e para as organizações.

A dimensão regulativa diz respeito aos estudos e contribuições de alguns autores que tratam das instituições que restringem e regulam o comportamento humano e organizacional, enfatizando a construção de sanções e orientações que as regras dão à vida em sociedade e para a eficiência ou não deste sistema de regras. O pilar institucional regulativo aborda essencialmente as regras formais como sendo o principal e fundamental mecanismo de coerção ou *enforcement* (penalidade).

Esta vertente de pesquisa específica está ligada principalmente aos estudos de Douglas North (1991), posteriormente Avner Greif (2001), dentre outros, que dão ênfase à influência do ambiente institucional sobre o desenvolvimento e desempenho econômico das nações e empresas.

De outro lado, a dimensão normativa representa uma segunda e terceira vertentes da nova economia institucional, fundamentada no estudo das estruturas de governança e dos custos de transação (WILLIAMSOM, 1991) e nas dificuldades de mensuração de valor e de preservação dos direitos de propriedade (BARZEL, 1982).

A última dimensão institucional, o pilar cognitivo, é pouco enfatizada na nova economia institucional e está ligada à visão de que elementos simbólicos e significados compartilhados coletivamente representam um elemento subjetivo de tomada de decisão e sua interpretação nem sempre é a mesma.

Autores como DiMaggio e Powell (1991) tratam desta dimensão institucional, onde as decisões individuais não podem ser direcionadas apenas por pressupostos comportamentais, mas por um conjunto simbólico e cultural preexistente (GEERTZ, 1973, 1979); retratado na nova economia institucional como sendo oriundo das regras informais baseadas em costumes e hábitos.

Essa abordagem cognitiva torna a análise das estruturas de governança de Williamson ainda mais interessante e, ao mesmo tempo, complexa, pois inclui elementos simbólicos como o mimetismo e isomorfismo (MEYER; ROWAN, 1991) para o estudo das formas organizacionais. Além disso, inclui o impacto da confiança (ZAHEER et.al, 1998), liderança e cooperação (colaboração) e também da teoria baseada em recursos (HATCH, 1997) para o estudo dos arranjos institucionais e das estruturas de governança derivadas e predominantes.

A primeira vertente de análise da nova economia institucional, a regulativa, se preocupa com as macroinstituições, ou seja, com o ambiente regulatório ou institucional que orienta as decisões de produtores e compradores de produtos e serviços, em territórios específicos, determinando as trajetórias e o desempenho econômico das empresas ou mesmo dos países.

A segunda e a terceira vertentes, dimensão normativa, que também dependem do ambiente institucional, compreendem ao que se convencionou chamar de economia dos custos de transação (ECT) e da teoria dos custos de mensuração (TCM) (ZYLBERSZTAJN, 2005b), estes estudos dão ênfase a análises de transações duais específicas, avaliando sua eficiência e melhorias para redução dos custos transacionais.

De um lado, a economia dos custos de transação (ECT) se preocupa em estabelecer parâmetros, como: especificidade do ativo, incerteza e frequência (WILLIAMSON, 1996); para

determinar a estrutura de governança mais próxima ao ideal para uma transação dual específica, considerada a mais eficiente.

Enquanto que a teoria dos custos de mensuração e de propriedade dá ênfase à dificuldade de garantia do direito de propriedade sobre do produto ou serviço transacionado, problemas relacionados à posse, de maneira que há um custo para mensurar os atributos do produto (BARZEL, 1982), seja pela assimetria informacional (ARKELOF, 1970) ou pelo risco moral.

Os riscos e os custos presentes numa transação nunca podem ser zero, pois há o argumento e pressuposto norteador da economia institucional do comportamento oportunista dos atores econômicos (WILLIAMSON, 1985), isso está presente nas relações bilaterais e é inerente a elas.

Por isso, a busca por transações comerciais que produzam salvaguardas garantidoras dos direitos de propriedade (BARZEL, 1996), que minimizem os riscos e custos inerentes ao comércio de produtos e serviços, é tão importante na análise institucional, neste caso o contrato e seu estudo são importantes fontes de informação para a compreensão da melhoria ou não da firma a partir desses arranjos institucionais.

Nas pesquisas em cadeias produtivas agroindustriais, especialmente dos recortes analíticos específicos que focam na descrição de transações bilaterais entre dois ou mais elos, existe um especial interesse sobre as mudanças institucionais e ambientes regulatórios, para compreender o surgimento de formas organizacionais específicas e as governanças predominantes resultantes.

As diversas estruturas de governança seguem uma lógica que é representada graficamente pela curva envelope de Williansom (1991), nela as distintas formas de governança: *spot* (mercado), híbrida (contratual) e hierárquica (integrada); são determinadas pela necessidade de salvaguardas (S) e pela especificidade do ativo (K) transacionado, sendo que as salvaguardas (S) representam o número de cláusulas, neste caso do contrato, que interferem e resguardam as partes envolvidas na transação bilateral, de forma que ambas possam se proteger dos riscos e incertezas geradas pela transação. A especificidade do ativo transacionado (K) corresponde às características únicas do bem comercializado que em outro tipo de negociação poderia ter seu valor e preço reduzido, por isso, a especificidade.

Neste caso da curva envelope de Williansom (1991), onde há transações esporádicas, ou seja, de baixa frequência, conjugada a baixa dependência entre as partes, associado a um baixo nível de incerteza e baixa especificidade do ativo; é provável que ocorram governanças de mercado, reguladas por preços, pois são suficientes para garantir a estabilidade e continuidade dos negócios.

Quanto maior a necessidade de comando e controle sobre o ativo, ou seja, com a elevação da especificidade (K) no sentido de garantir a utilização do ativo (frequência) associada ao aumento das incertezas da transação aumenta a necessidade de salvaguardas bilaterais (S) entre as partes. O próprio aumento da especificidade do ativo (K) em determinado negócio ou transação econômica, leva a governanças híbridas com salvaguardas entre as partes (S) e até hierárquicas.

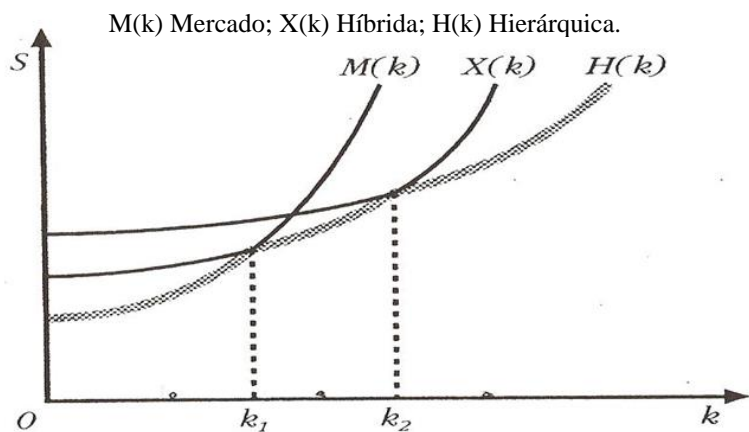


FIGURA 1: Curva envelope de Williamson e as estruturas de governança.

Fonte: Williamson (1991).

Para organizações onde o ambiente de regras cria condições para garantir o direito de propriedade das partes integrantes às distintas transações, ou seja, o ambiente institucional é bem definido para resguardar os investimentos nos ativos fixos compartilhados, é possível encontrar um maior número governanças contratuais (ZYLBERSZTAJN, 2005b).

As governanças híbridas ou contratuais exercem um especial interesse sobre a teoria organizacional no que tange às linhas de pesquisa da economia dos custos de transação ou à teoria dos custos de mensuração e de propriedade; dada a complexidade e heterogeneidade desses arranjos institucionais (CHEUNG, 1983) (MENARD, 2002).

A firma é vista na ótica institucional como um nexos contratuais (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), por isso, não pode ser apenas analisada como uma forma organizacional totalmente integrada (hierárquica) ou regulada pelo mercado (*spot*) via pressão de oferta e demanda, mas uma forma organizacional estruturada a partir de contratos variados de serviços, fornecedores, clientes e trabalhadores.

The right to exchange implies the right to contract, and property rights may be transacted through a wide variety of contractual arrangements.
(CHEUNG, 1983, pg.4)

Sendo o contrato uma forma de governança comum presente no ambiente organizacional, é preciso dar um passo adiante para sua compreensão, pois existem formas híbridas complexas e determinadas pelas características das transações e dos investimentos específicos: alianças estratégicas, franquias, parcerias, arrendamentos, etc.

A curva envelope ampliada de Menard (2002) representa uma tentativa de contribuir para a ampliação das lentes teóricas na compreensão destas diferentes formas organizacionais contratuais ou híbridas.

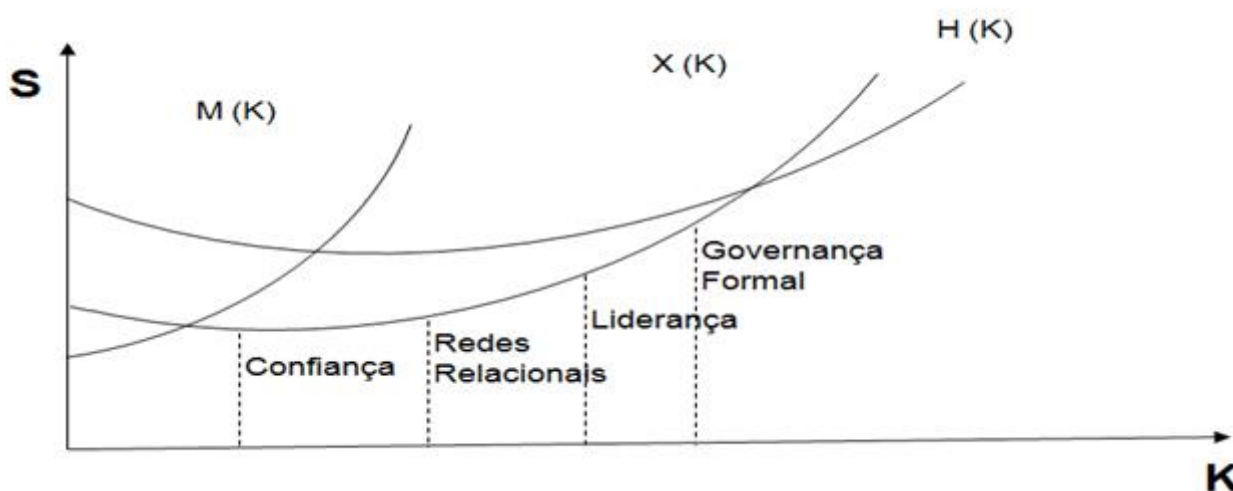


FIGURA 2: Curva envelope ampliada de Menard e as formas híbridas.

Fonte: Menard (2002).

Na curva envelope ampliada descrita por Menard (2002) é possível encontrar, além das formas de mercado e hierárquica analisadas por Williamson (1991), uma gama de diferentes tipologias de formas híbridas, que vão desde contratos informais, reforçados pela confiança, até contratos formais, estruturados pela governança escrita e amparados pelo Estado.

Segundo Menard (2002) há algumas características comuns encontradas em todas as formas híbridas, que são: compartilhamento de recursos, contrato formal ou informal e competição.

Os recursos compartilhados representam os investimentos em ativos utilizados conjuntamente entre as partes, de maneira direta ou indireta, o que cria incentivos fortes para cada parte controlar e coordenar a etapa produtiva de sua competência, gerando responsabilidades compartilhadas entre os atores produtivos.

Dados os recursos compartilhados, o planejamento produtivo, por exemplo, deverá ser conjunto, feito entre as partes, além do que torna a governança híbrida mais seletiva do que

aberta, pois o comportamento oportunista aumenta e a escolha de parceiros é peça chave fundamental para o sucesso deste arranjo institucional.

O contrato formal, diferente do contrato informal orientado pela confiança, representa uma maneira encontrada pelas partes (bilateral) de se precaver, através de salvaguardas (S), quanto aos: riscos/incertezas, incompletudes e investimentos em ativos dedicados.

A competição surge na governança híbrida, segundo o autor, entre os distintos parceiros para melhor atender o ator principal, sendo este o ator que desenha o contrato. Há competição também entre outras governanças híbridas.

No entanto, de maneira distinta ao que prevê a teoria, é comum encontrar organizações que utilizam formas plurais de governança, pois há tanto transações de mercado quanto contratos e até integração (SILVA; AZEVEDO, 2007) (MELLO; PAULILLO, 2008).

As firmas que se utilizam deste *mix* de formas de governança para um mesmo produto/serviço procuram diversificar o número de estratégias de governança, ganhando diferentes graus de melhorias na negociação de um determinado ativo.

No caso dos atores com maior poder, as diferentes estruturas de governança permitem a diminuição do seu grau de dependência de um determinado recurso estratégico (HATCH, 1997) (SACOMANO NETO, TRUZZI, 2002), modificando o próprio contrato e as regras que o compõem a seu favor.

O problema da “inseparabilidade de governança” (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005a), apontada como sendo proveniente da dificuldade de se encontrar a forma de governança ideal apenas pelas características da transação: especificidade do ativo, incerteza e frequência das transações; é proveniente da limitação da própria análise discreta.

Isso porque a escolha de uma forma ideal de governança é influenciada por outro conjunto de outros fatores como: a capacidade de coordenação da firma, suas estratégias e competências adquiridas (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005a, pg.120), além dos princípios relacionais de Macneil (2000a) e do poder das organizações naquela estrutura de mercado específica, no sentido de modificar o ambiente vigente e o arranjo institucional derivado (as regras formais) a seu favor.

A compreensão da diversidade dos ambientes institucionais setoriais, compreendidos como dinâmicos, e o surgimento de contratos específicos, e distintos, são especialmente intrigantes para trajetória dos estudos que utilizam a ECT e dos TCM, porque permite testar o limite da teoria dos contratos para compreender as distintas realidades transacionais em que estes são utilizados.

A análise do contrato, e sua heterogeneidade, permite compreender melhor como os mesmos podem ser negociados, desenhados (escritos), mantidos, adaptados e assegurados (SMITH; KING, 2009) ao longo do tempo e qual o ambiente institucional vigente.

A importância de uma economia dos contratos (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN et.al., 2005a) emerge da necessidade de se compreender e analisar mais profundamente as características do contrato, seus princípios norteadores e suas cláusulas formadoras.

Os contratos são *a priori* incompletos (KLEIN *et al.*, 1978), por isso existe a necessidade de uma construção histórica (AZEVEDO, 2006) das relações bilaterais, na medida que há inclusão ou não de cláusulas ou salvaguardas que garantam os direitos de propriedades das partes (BARZEL, 1997).

Se houver realmente esta diversidade e heterogeneidade de formas híbridas, encontrar um padrão contratual entre diferentes modalidades é difícil, porém é possível verificar contratos semelhantes e passíveis de análise dentro da mesma modalidade negócios, identificando e testando os princípios orientadores de todos os contratos.

Talvez em alguns tipos de contratos específicos: compra e venda de produtos e serviços, arrendamento, aluguel, trabalho, etc; a existência de problemas recorrentes poderia indicar alguma solução compartilhada pelos vários contratos específicos e suas cláusulas, com a finalidade de torná-los capazes de criar vínculos duradouros e estáveis, com ganhos para as duas partes.

Neste caso, a padronização poderia ser uma alternativa interessante para a transparência e a diminuição de conflitos e litígios, pois daria amparo a todos os atores produtivos, independentemente de seu poder e tamanho, dentro de uma determinada transação e em uma cadeia produtiva.

Algumas perguntas relativas à governança contratual permanecem, dada ainda a limitação de uma teoria explicativa para o fenômeno da relação contratual. A elaboração de um modelo padrão em contratos de compra e venda, por exemplo, permitiria a diminuição dos conflitos e litígios entre os atores produtivos em uma cadeia produtiva?

Como a possível ampliação da transparência poderia aumentar os ganhos das partes advindos de um modelo de contrato padrão? Quais os ganhos em eficiência transacional, dentro da cadeia produtiva, com a padronização de alguns elementos ou salvaguardas contratuais?

Este trabalho de pesquisa traz algumas experiências, dos modelos contratuais utilizados em diferentes períodos entre o elo dos citricultores e das empresas processadoras de laranja: a preço fixo, padrão e específicos.

O contrato-padrão, por exemplo, foi um dos modelos contratuais estabelecidos entre citricultores e indústria de processamento durante as safras 1986/87 até 1994/95. Este período onde se utilizou o contrato padrão, poderia indicar alguns caminhos e limitações deste modelo contratual, além das causas da própria deterioração dos elementos relacionais a serem vistos posteriormente nos contratos específicos.

Por este motivo, alguns testes de casos de contratos formais, além do histórico das relações contratuais, se tornam importante mecanismo de compreensão e aprimoramento da teoria organizacional nos estudos relativos às relações duais e dificuldades relacionais, a serem analisados e descritos através dos estudos de múltiplos casos.

Este conjunto documental histórico, testado de maneira exploratória e especificamente no período correspondente entre as safras 1978/79 até a safra 2011/2012, serão analisados para que algumas experiências passadas possam auxiliar o desenvolvimento de contratos futuros e mais próximos às expectativas dos atores ou partes envolvidas, que hoje se dá através do Consecitrus (terceira parte) e não está em pleno funcionamento no primeiro trimestre de 2015, mas em negociação pelas partes interessadas.

A visão baseada em recursos ou de dependência (HATCH, 1997), incorpora uma importante contribuição para análise contratual e institucional, pois a medida que uma das partes em um contrato diminui sua dependência em relação a um dos atores, tanto maior será o seu grau interferência no contrato resultante, pois as cláusulas podem ser modificadas a favor de quem tem maior poder.

O próprio resultado da intensificação da integração vertical para trás (pomares próprios) das empresas processadoras de laranja, que ao diminuírem seu grau de dependência do fornecimento da laranja durante o final da década de 90, utilizaram todo seu poder de negociação e barganha (AZEVEDO, 1996) no contrato formal resultante, especialmente no período pós-contrato padrão.

No próximo ponto será discuto a teoria contratual, para compreender quais são os elementos balizadores do contrato e sua construção, além de definir suas dimensões e cláusulas estruturantes.

2.5 A forma de governança híbrida: o nexo contratual.

A teoria dos contratos é um importante campo de pesquisa ligado à ciência jurídica (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005a), e atualmente um tema de investigação da nova economia institucional (NEI), especialmente a ECT.

O contrato é uma das formas de governança mais estudadas pela literatura da NEI, especialmente porque se tornou um elemento chave para compreender as relações de interdependência entre firmas e o complexo nexos contratual representado por diferentes organizações e sua consequente sobrevivência.

Ao estudar o contrato, a teoria dos custos de transação e de mensuração se liga diretamente aos estudos relacionados à área do direito e da teoria contratual (ZYLBERZTAJN; SZTAJN et.al., 2005a), fazendo com que as duas ciências, econômica e do direito, tentem caminhar paralelamente, analisando a eficiência ou não deste mecanismo de governança e as causas que se optam pela integração ou mesmo transações via mercado (clássicas) ao invés deste.

O contrato no direito civil (SARDAS, 2008) é visto sobre uma perspectiva de relações onde se procuram criar direitos e obrigações entre partes, vínculos que incorporam uma gama de promessas em forma de cláusulas.

As cláusulas são uma tentativa de dar salvaguarda à relação futura, procurando prever o que poderá acontecer e criando contingências futuras através deste modelo de ordenamento privado baseado na liberdade de contratar (MATTOS, 2008).

A governança contratual sobre o viés da ECT tem por finalidade resguardar os direitos de propriedade (BARZEL, 1997) sobre o objeto transacionado e os investimentos mútuos em ativos específicos, por vezes irrecuperáveis, feitos por cada firma ou mesmo entre uma firma e um indivíduo.

O contrato corresponde a uma instituição forte na sociedade de modelo capitalista porque representa uma prática organizacional ou mito (MEYER; ROWAN, 1991) enraizado (GRANOVETTER, 1985) a partir de três pilares institucionais fundamentais: regulativo, normativo e cognitivo (SCOTT, 1995).

A firma, pelo viés institucionalista, é uma organização que aloca recursos através de transações diversas a partir de um ambiente institucional específico. A firma é também regulamentada pela legislação dos países onde se localizam e geralmente são pessoas jurídicas, com personalidade própria, assim tendo obrigações e direitos constituídos.

A organização produtiva ou firma e sua existência, colaboradora para a determinação de regras do jogo competitivo e cooperativo, sejam elas formais ou informais. Nesta perspectiva há a construção de um ambiente institucional específico dada pelos recursos de poder de cada agente (PAULILLO, 2000) na estruturação de arranjos institucionais específicos para as transações de uma organização produtiva.

Por isso, o ator produtivo, assim como o indivíduo, assume um papel semelhante do ponto de vista institucional, pois ambos seguem um conjunto de regras formais e informais,

sendo que os *enforcements* (penalidades) internos e externos à relação podem ser formas de fazer com que as promessas estabelecidas possam ser cumpridas.

As penalidades estão relacionadas primeiro ao vínculo estabelecido internamente e entre os atores, por isso uma ordem privada, e segundo ao ambiente institucional vigente ligado às penalidades externas, feitas por um júri ou câmara de arbitragem (terceira parte), dado o não cumprimento de alguma promessa previamente acordada e talvez não cumprida.

As estruturas institucionais vigentes não refletem as necessidades e as possibilidades das firmas e dos indivíduos, porém moldam suas necessidades e, de certa forma, determinam as possibilidades (GREIF, 2001).

O contrato é uma dessas possibilidades determinadas, fator social que cria regularidade no comportamento das organizações produtivas no gerenciamento dos riscos inerentes às transações econômicas e na preservação do direito de propriedade sobre um determinado ativo.

Este fator social, o contrato, emana da necessidade de estabelecer relações colaborativas entre firmas nas diversas cadeias produtivas, horizontalmente ou verticalmente como pode ser visto na figura abaixo, isto está fortemente relacionado à tentativa de melhorar a eficiência econômica das organizações através de um documento de direitos e obrigações entre as partes.

Os contratos horizontais são feitos entre atores produtivos de um mesmo setor ou elo da cadeia produtiva, e os contratos verticais são aqueles realizados entre diferentes setores ou elos da cadeia produtiva agroindustrial.

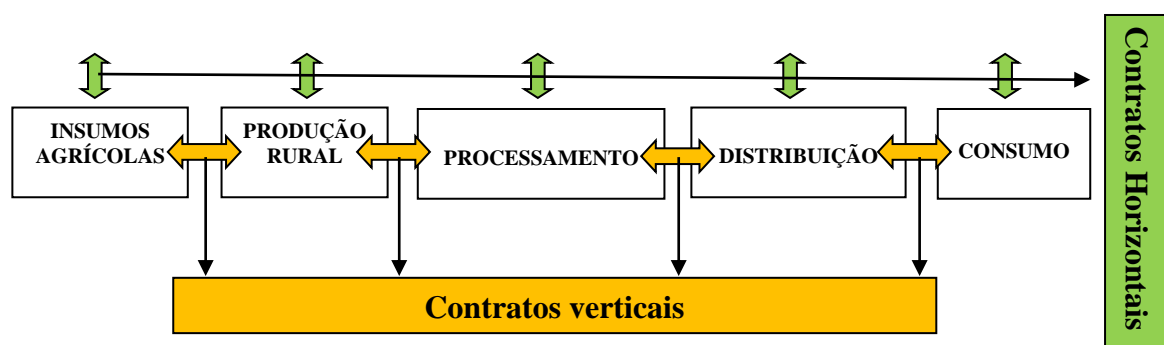


FIGURA 3: Contratos horizontais e verticais nas cadeias produtivas agroindustriais.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Geralmente os contratos horizontais, entre agentes de um mesmo setor, são estabelecidos para obtenção de ganhos de escala ou sinergias diversas, que vão desde ganhos relativos à produção, como a logística, aos ganhos para o aumento da força política dos atores.

Alguns desses contratos horizontais, como os cartéis, podem ferir o direito de concorrência e não serem lícitos, pois comprometem os setores e criam apropriações indevidas

das rendas geradas, por outro lado existem alguns especialmente interessantes e necessários para os ganhos de longo prazo do setor, como as cooperativas e associações.

Nos contratos verticais, geralmente, são estabelecidos acordos formais pela questão de dependência mútua entre os atores, que podem levar a ganhos compartilhados e sinergias positivas para toda a cadeia produtiva, ou não.

Tanto os contratos horizontais quanto os verticais devem preservar os ganhos e a relação futura entre as partes, pois a própria cadeia produtiva dependerá deste nexos contratual, sendo que o sucesso ou não, refletirá no encadeamento, coesão e estabilidade destes vínculos ao longo do tempo.

O contrato incorpora, nas devidas proporções, as três dimensões do institucionalismo descrito por Scott (1995), a saber: regulativa, normativa e cognitiva. Isso porque o contrato:

- Primeiro, possui uma dimensão regulativa, determinada diretamente pelo ambiente institucional vigente, que trata da fundamentação legal e do direito em que se amparam todos os tipos de contratos horizontais ou verticais;
- Segundo, possui uma dimensão normativa, pois depende de uma construção histórica e das práticas de cada setor, relacionados especificamente à ordem privada estabelecida e os desenhos formais escritos, das contingências futuras (cláusulas ou salvaguardas) que darão maior segurança e transparência para a relação;
- Terceiro, pela dimensão cognitiva, pois os contratos são complementados por elementos implícitos e não descritos como a confiança, solidariedade, reciprocidade, limitação de poder e capacidade de coordenação e cooperação.

TABELA 3: As dimensões institucionais presentes no contrato.

PILARES GOVERNANÇA	REGULATIVO	NORMATIVO	COGNITIVO
CONTRATO (Forma Híbrida)	Ambiente institucional: asseguram as regras que regem e arbitram a relação.	Normas e cláusulas escritas, de construção do contrato. Representa a ordem privada (<i>private ordering</i>) que rege a relação bilateral ao longo do tempo.	Elementos complementares e implícitos, como os princípios relacionais, confiança, reciprocidade, solidariedade e cooperação.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Scott (1995) e Wigmor (1985).

Do ponto de vista do ambiente institucional, o pilar regulativo, o contrato é regido pelas regras orientadoras e centrais do Estado, um dirigismo contratual, que procura orientar o modelo

de acordo resultante, diminuindo a liberdade de contratar, porém ampliando o amparo estatal sobre algum tipo de desigualdade de forças e poder.

O dirigismo contratual, também denominado de intervenção do Estado na vida do contrato, é exercido pelo Estado através de leis que impõem ou proíbem o conteúdo de determinados contratos, sujeitando a conclusão e a eficácia do contrato a uma autorização do poder público. (SARDES, 2008, pg.7)

A forma de governança contratual dependerá efetivamente de uma construção histórica e especialmente relacionado ao pilar normativo (ordem privada), pois dependem das salvaguardas relacionadas à especificidade de cada negócio, dos investimentos em ativos dedicados de cada parte, das incertezas presentes na transação e possivelmente de alguns custos irrecuperáveis.

Neste sentido, os contratos devem incorporar elementos que garantam os direitos de propriedade e reduzam custos de mensuração do comprador e vendedor (BARZEL, 1982), além do que devem garantir a divisão dos ganhos relativos à cooperação entre as partes, reduzindo custos de transação (COASE, 1937).

Por isso, os pilares regulativo, normativo e cognitivo são tão importantes para compreensão da natureza contratual e seu desdobramento nos diversos setores. Tanto as cláusulas formais, direcionadoras e orientadas pelo sistema jurídico vigente, quanto os elementos e princípios implícitos, pilar cognitivo, são fundamentais para compreender a natureza e origem dos conflitos e melhor adaptação dos contratos formais.

A teoria do direito já contemplava a visão elencada posteriormente por Scott (1995) quando indicavam algumas distintas dimensões analíticas dos contratos relacionais em Macneil (1978), dentre elas as dimensões: comportamental, legal e da escola do direito (WIGMORE, 1985), ou seja, há uma preocupação da análise cognitiva relacionado ao comportamento humano (dimensão cognitiva) e sua distinção com a análise do direito e das normas legais (regulativa e normativa).

O contrato, partindo das três dimensões propostas, pode reduzir custos transacionais e de mensuração na medida em que definem claramente as cláusulas contratuais balizadoras da relação, criando trocas de informação entre os atores, fundamentais para melhorar a coesão e estabilidade da relação. Finalmente, normas relacionais e cláusulas escritas que permitam uma equitativa divisão dos ganhos econômicos baseados no “ganha a ganha” e nas expectativas dos atores quanto a continuidade futura da relação.

Porém, as formas híbridas não conseguem estabelecer o nível ideal de ganhos compartilhados entre os atores, isso porque existem alguns pressupostos comportamentais dos

agentes que atrapalham o “ganha-ganha” e a continuidade da relação no futuro e a própria estabilidade e preferência pela forma de governança híbrida.

As características da transação representadas pela: especificidade do ativo, incerteza e frequência (WILLIANSOM, 1996); estão contemplados no desenho contratual, exatamente para deixar de maneira objetiva as obrigações e os deveres das partes, segundo o direito de propriedade do ativo.

Os pressupostos comportamentais do oportunismo (WILLIANSOM, 1985) e da racionalidade limitada (SIMON, 1982) dos agentes, sob a ótica do homem contratual, por vezes, influenciam negativamente as condições previamente estabelecidas (cláusulas contratuais) e própria evolução dos contratos rumo a um modelo ideal.

De um lado, o pressuposto do oportunismo, por exemplo, indica existência de formas de burlar ou obter vantagens, algumas ilícitas, na transação, isso é chamado de risco moral na economia ou o dano moral na ciência do direito.

Neste caso, existe esta possibilidade, dada alguma mudança pontual ou conjuntural, de um dos atores utilizarem uma “abertura” contratual para levar vantagem sobre a outra parte, isso pode comprometer a forma de governança híbrida.

A flexibilidade contratual, com a possibilidade de adendos/aditamentos e a denúncia/quebra, que ocorrem posteriormente ao contrato estabelecido, são exemplos deste tipo de situação, que podem ser boas ou ruins para a relação e o vínculo transacional bilateral presente e futuro.

Pode existir então, no contrato formal, a possibilidade existir o oportunismo *ex-post* (FIANI, 2002) de uma das partes, mesmo reduzindo a assimetria informacional (AKERLOF, 1970) ou oportunismo *ex-ante*, que pode ser minimizado através das cláusulas contratuais formais que procuram antecipar as contingências e incertezas futuras.

O pressuposto da racionalidade limitada dos atores não cria um desenho contratual resultante semelhante ao esperado (pretendido) entre as partes, isso porque *a priori* o contrato é incompleto (KLEIN et. al, 1978) e sempre precisa de uma adaptação para sua melhoria.

Os ganhos relativos da governança contratual podem se reduzir muito devido ao pressuposto de racionalidade limitada e do oportunismo dos atores envolvidos, especialmente o risco moral.

Por isso, é preciso no contrato formal, balizado por cláusulas, existir formas de ampliar a segurança e transmitir, através do arranjo institucional, um conjunto de informações importantes para a relação e transparência delas, com melhor e clara divisão dos resultados entre as partes (ganhos compartilhados).

A troca de um produto entre empresas representa a troca de direitos de propriedade, representados pelos atributos do produto presentes e necessários no momento da transação, em suas várias dimensões: física, química, organoléptica, nível de limpeza, entre outros.

Barzel (1997) argumenta que a alocação destes atributos e variáveis representa o coração da organização, pois na presença destas especificidades do ativo os proprietários criam, através do contrato, formas de se garantir quem assumirá as responsabilidades sobre estes diferentes atributos.

O Estado atuará apenas na intermediação e arbitragem de conflitos, sendo que o próprio contrato será o ordenamento privado (*private ordering*) para a relação bilateral, a ideia de uma “liberdade de contratar”⁵ e desenhar um determinado modelo específico e próprio.

Rights that are explicitly delineated by the state constitute only a small fraction of all legal rights. The rest are delineated contractually by their owners in the process of exchanging them. (BARZEL, 1997, pg 91)

Este estudo trata de uma tipologia específica de ordenamento privado, a mais comum e antiga, que é o contrato básico de compra e venda de produtos. Estes são os contratos verticais formais, classificados como neoclássicos, porém testando a influência dos elementos relacionais.

Por isso, no ponto a seguir, é feita uma distinção e comparação deste modelo contratual formal de compra e venda de ativos, a partir de lentes analíticas distintas e complementares do direito e da economia dos custos de transação (ECT), entrando em uma ceara complexa porém muito intrigante.

2.6 Os contratos: clássico, neoclássico e relacional.

O contrato de compra e venda de um produto ou serviço é classificado pela nova economia institucional (NEI) como uma estrutura de governança híbrida (WILLIAMSON, 1996; MENARD, 2004), intermediária entre a hierarquia e as transações de mercado ou *spot* (WILLIAMSON, 1979; POWELL, 1990); isso porque o contrato não é orientado nem pelo poder de *fiat* de comando e controle e nem pelas livres forças de mercado (oferta e demanda) e a flutuação de preços.

⁵ A liberdade de contratar é diferente da liberdade contratual, pois esta última se refere à liberdade de contratar ou não determinada obrigação ou salvaguarda, enquanto que a primeira (liberdade de contratar) se refere à possibilidade de escrever ou desenhar o conteúdo do contrato e o seu modelo com um determinado agente ou não (SARDAS, 2008) (MATTOS, 2008).

A forma híbrida, por representar uma forma intermediária, contém tanto elementos da integração, como a necessidade de controle e planejamento, quanto elementos de mercado como o preço.

Desta maneira, os contratos são influenciados tanto pelo sistema de preços praticados no mercado, físico ou financeiro, e sua flutuação quanto por elementos próprios da governança hierárquica, como poder, comando e controle; por assim dizer, proveniente de uma estrutura burocrática weberiana.

Assim como a governança hierárquica (integração), as formas híbridas são governanças mais seletivas do que estruturas abertas (MENARD; 2004, pg.351), isso porque os participantes têm necessariamente que compartilhar recursos (*pooling resources*) levando à escolha de parceiros comerciais e selecionando os potenciais entrantes.

Desta maneira, o recurso que está sobre a propriedade de uma das partes envolvidas deve ser compartilhado, isso leva a tentativa dos atores conjuntamente desenvolverem formas de planejamento, monitoramento e troca de informação entre as partes.

O compartilhamento destes recursos, assim como os investimentos em ativos dedicados e alguns irrecuperáveis, cria uma dependência mútua entre as partes e a necessidade do contrato formal, escrito, que apesar de serem restritos a um determinado período, há a necessidade de elementos complementares a este como a confiança (POPPO; ZENGER, 2002).

Isso sobrepõe conceitos do direito e ECT, porque dá complementaridade a dois tipos distintos de arranjos institucionais, mas complementares: os contratos neoclássicos e os relacionais.

As modalidades de governança (WILLIAMSON, 1991) e as distintas tipologias de contratos (MACNEIL, 1978, 1974), se sobrepõem entre: clássico, neoclássico e relacional; pois a nova economia institucional incorpora a visão da firma não sobre as lentes de uma função produção, mas de um nexos contratual.

Macneil (1985) define contrato como sendo uma relação entre pessoas ou organizações que trocarão, estão trocando, ou esperam trocar no futuro algum ativo. Sendo assim, as relações de troca criam vínculos discretos ou relacionais, e quando são formalizados devem seguir alguns princípios que servem para orientar, controlar e regular o comportamento aceitável no acordo bilateral.

Nesta perspectiva, as governanças incorporam características múltiplas dos distintos contratos: clássico, neoclássico e relacional, de maneira que o arranjo institucional resultante possui características próximas às governanças descritas por Williamson (1991, 1996).

De acordo com Menard (1996) existe uma maneira de exemplificar esta sobreposição de conceitos do direito e da teoria organizacional, imagine “C” como sendo o arranjo institucional que caracteriza a estrutura de governança, “p” os preços, “k” a especificidade do ativo envolvido na transação e “s” as salvaguardas contratuais (cláusulas).

Então se tem a seguinte função:

$$C = C(p,k,s)^6$$

O arranjo contratual “C” passa a ser uma função determinada pelos preços “p”, as especificidades do ativo “k” e a necessidade de salvaguardas “s”.

No contrato clássico, caracterizado como mais próximo às relações de mercado, o preço é determinante na relação e as operações são discretas, ou seja, transações são realizadas num determinado instante de tempo, sendo que a especificidade do ativo é baixa e as salvaguardas são desnecessárias, pois são descontínuas, não há frequência e nem dependência mútua.

Neste sentido, os contratos clássicos se assemelham mais às transações via mercado, pois neste tipo de troca discreta não existe a necessidade de controle ou salvaguardas sobre o ativo transacionado, sendo o preço um elemento chave e determinante neste tipo de relação, pois é uma transação altamente monetizada.

Em outro extremo, a subordinação e o controle (*forbearance*) seria o arranjo institucional que regem as organizações formais (formas hierárquicas ou integradas) chamadas de firmas, pois o preço tem um papel secundário na relação, no entanto, as salvaguardas de comando e controle, além da especificidade do ativo possuem um elevado peso na estabilidade da relação e sua constante necessidade de adaptação.

Mesmo nestes tipos de arranjos institucionais hierárquicos (integrados) existem trocas não discretas, ou seja, possuem condutas de troca relacionais (MACNEIL, 1985).

In sum, for us to “know” contract behavior (the first dimension of relational contract) we must recognize that physical production of goods and services is not carried out by discrete exchange. (MACNEIL, 1985, pg.490)

Os contratos neoclássicos seriam uma forma intermediária, representada por um acordo bilateral, com intenções de perpetuar-se no longo-prazo, onde o preço tem um importante papel de ajuste na relação, existindo a especificidade do ativo, porém havendo grande dificuldade de implantação de salvaguardas, dado os distintos interesses dos atores envolvidos.

⁶ Em MENARD (1996, pg. 157) ao analisar a cadeia produtiva agroindustrial da carne de frango e a forma híbrida, existe grande interesse em se compreender as diferentes formas contratuais para analisar mais profundamente as estes arranjos institucionais, especialmente o contrato neoclássico, pois existe um conjunto de elementos implícitos essenciais para dirimir: disputas, conflitos e litígios no futuro; compreender isto seria fundamental para diminuir os custos ao se utilizar contratação formal e aumentar os ganhos futuros das relações bilaterais.

Segundo Menard (1996), em contratos neoclássicos há necessidade de continuidade das relações e por isso os mecanismos de adaptação devem ser elásticos o suficiente para as partes se ajustarem e estabilizarem distúrbios, isso é relativo à flexibilidade contratual, ao direito residual (HART, 1988) além dos elementos implícitos no contrato como a confiança e os próprios princípios contratuais relacionais (MACNEIL, 2000a).

As salvaguardas formais seriam o corpo que dá identidade ao acordo bilateral, a forma, sendo que, os elementos implícitos ou não escritos no contrato, se referem exatamente a real intensão do acordo, a identidade real da relação. Neste sentido, os elementos implícitos do contrato procuram preservar as relações futuras e dar continuidade à parceria e ao vínculo estabelecido (BAKER; GIBBONS; MURPHY, 2001).

Por isso, o contrato relacional (MACNEIL, 1978; MACEDO, 1998, 2003; CESARINO, 2007) da escola do direito, cria uma lente enriquecedora das formas híbridas e seus desdobramentos, porque incorpora à análise do contrato formal neoclássico os elementos informais (não escritos) que dão coesão e estabilidade aos acordos formados, especialmente para o seu futuro.

Então, pode se dizer que o contrato formal é tanto orientado pelas cláusulas ou salvaguardas contratuais explícitas (formais), que regulam a relação transacional, quanto pelas regras implícitas (informais) que asseguram alguns princípios não escritos sobre o ativo de cada uma das partes envolvidas.

A ECT compreende o contrato como uma forma de governança que melhora a eficiência dos atores porque garante às partes envolvidas vantagens comparativas de cada agente produtivo nas suas respectivas especialidades e competências produtivas, porém estabelecer um contrato poderá ser custoso se houver assimetria informacional e desconfiança sobre o desenho contratual pretendido e o efetivo (resultante).

Esta visão amplia na análise institucional, especialmente do arranjo contratual formal, pois incorpora a visão relacional de Macneil (1985), uma dimensão cognitiva (SCOTT, 1995), para estruturação e manutenção do contrato neoclássico formal.

Desta forma, a teoria organizacional mesmo fragmentada em diversas escolas de pensamento, que vai desde a econômica, a administrativa, passando pela ciência política até a sociologia (SCOTT, 1995; FLIGSTEIN, 2001), vem produzido vários estudos a respeito das formas híbridas.

A análise organizacional precisa de elementos convergentes para compreender este processo de construção das governanças híbridas, especialmente o contrato formal, que envolvem elementos escritos e não escritos.

Há certa dificuldade em decifrar a importância da parte cognitiva ou não escrita presente no contrato, pois há certo grau de abstração e subjetividade analítica, além da forma de interpretação das cláusulas no contrato formal.

A forma contratual é uma governança gerada através de um tipo de vínculo, formal ou informal, estabelecido entre uma ou mais partes a fim de garantir os interesses destas em uma determinada transação (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN et.al., 2005a).

Ao manterem uma determinada flexibilidade para modificações *a posteriori*, através da constatação dos direitos residuais (HART, 1988) existente e ligados à posse do bem, o contrato procura preservar os direitos de propriedade dos agentes, com a finalidade de garantir os interesses e os ganhos presentes e futuros dos agentes envolvidos na negociação.

A importância do direito residual é a possibilidade de mudanças pontuais, dada pelo interesse ou necessidade de um dos agentes que possui a posse do bem, sem prejudicar os direitos e obrigações de ambos.

Talvez esta seja a função e necessidade dos adendos/aditamentos contratuais, que são as mudanças incrementais de cláusulas no contrato, e representam modificações escritas utilizadas para adequar o contrato a transformações do ambiente conjuntural ou institucional vigente.

A capacidade de adaptação das cláusulas contratuais a determinadas conjunturas podem permitir que os contratos modifiquem-se segundo alguns critérios, aumentando a estabilidade das relações e fazendo com que nenhum agente incorra em prejuízo ou abandone a atividade produtiva.

Porém, a utilização de adendos podem ferir alguns dos princípios contratuais, por oportunismo de algum dos agentes envolvidos na transação. Um exemplo, pode ser quando um ator, geralmente com maior poder de barganha, utiliza desse mecanismo para baixar ou aumentar o preço do produto negociado, reformulando a cláusula preestabelecida e favorecendo-o, em um comportamento autointeressado e, aparentemente, procurando compartilhar uma conjuntura ruim.

Se de um lado, a transparência de informações com o compartilhamento durante a negociação pode reduzir a assimetria informacional, de outro, a flexibilidade contratual, relacionado ou não ao direito residual, promove uma maior estabilidade das relações futuras, dependendo das situações conjunturais e do poder dos atores sobre o contrato.

Caso o desenho do contrato formal resultante for próximo ao esperado, isso pode aumentar o grau de coesão do vínculo entre as partes, pois estes dois fatores ampliam o nível de confiança entre as partes.

A flexibilidade de algumas cláusulas contratuais, especialmente em um sistema de produção pós-fordista (BONANNO, 1999; MACEDO JR, 2003), representa um importante elemento de estabilidade do contrato aos riscos e incertezas relacionados às mudanças conjunturais, esta é a parte que cabe ao contrato relacional também (MACNEIL, 1985, 2000b), pois isto não está explícito no contrato.

Para um aprofundamento do significado do contrato relacional e destes princípios, muitas vezes implícitos no acordo, é feita uma breve revisão conceitual sobre o tema e autores, tentando posteriormente estabelecer uma relação direta do contrato relacional com o contrato neoclássico e sua complementaridade.

2.6.1 O contrato relacional.

Há pelo menos duas escolas da teoria do contrato relacional, uma é da abordagem baseada nas normas, que está na linha de pesquisa do direito, e outra é dos contratos incompletos, linha de pesquisa da economia organizacional (MOUZAS; BLOIS, 2008).

Os estudos na linha organizacional sugerem que os contratos relacionais são apenas baseados em acordos informais que preservam relações futuras e são importantes em governanças híbridas e hierárquicas (BAKER et.al., 2001).

No caso da linha do direito mostra a importância das cláusulas abertas, dos princípios que trariam mais flexibilidade aos contratos formais (MACEDO, 2003), pois estes seriam os termos não escritos e complementares, mais adaptado ao modelo de produção flexível.

A nova economia institucional compreende o contrato relacional como uma construção histórica, onde as transações passadas são importantes, especialmente no desenho contratual presente com expectativa de manutenção futura da relação (AZEVEDO, 2006).

Isso significa dizer que o desenho contratual atual leva em consideração os antigos contratos, numa relativa dependência de trajetória (*path dependence*) que pode ser verificada nas estruturas dos contratos em suas diferentes modalidades (arrendamento, aluguel, compra-venda, *jointventure*, etc), havendo uma semelhança de diferentes contratos em sua estrutura básica: partes compradora e vendedora, identificação-localização, ativo transacionado, período de vigência, ano-safra, obrigações (deveres) e direitos, entre outros.

Os novos contratos sempre tentarão melhorar os antigos, porque existe uma busca pela governança relacional complementar e nos termos não escritos e que, moralmente governam o contrato (POPPO; ZENGER, 2002).

A teoria do contrato essencial ou do contrato relacional (MACNEIL, 2000a) é um importante avanço no estudo da estrutura de governança híbrida, especialmente em linhas de produção enxutas onde é importante tanto a especialização quanto flexibilização produtiva em todas as organizações. Isso vem demonstrando a relevância dos termos não escritos no contrato, cognitivos, e que orientam e promovem uma relação com, talvez, menores custos transacionais.

Contrato relacional consiste em elementos implícitos ou não escritos, baseados em princípios⁷, que procuram, de maneira imperfeita, preservar as relações futuras a partir das experiências passadas, criando ou não relações com maior coesão e estabilidade.

O contrato relacional complementa o contrato puramente formal, neoclássico e discreto, baseado apenas nos termos escritos e restritos a um período específico de tempo, pois não comprometem as relações futuras e não incorrem em investimentos compartilhados.

Contratos, como os relacionais, incorporam elementos informais que gerem o fluxo produtivo e de serviços ao longo do tempo, dando maior flexibilidade à produção e nas relações bilaterais.

Este tipo de acordo relacional acontece quando há investimentos em ativos compartilhados, e por vezes irrecuperáveis, ampliando a dependência bilateral e criando o que Williamson (1996) possivelmente chamou de transformação fundamental. A confiança não entra no modelo contratual simples de Williamson (1996) porque ampliaria muito a complexidade da análise das salvaguardas contratuais e seu desenvolvimento, mas é uma variável considerada.

O arranjo institucional híbrido, mais especificamente as cláusulas contratuais (salvaguardas) são fundamentais quando as firmas fazem investimentos em ativos específicos e que criam dependência bilateral, então as negociações são feitas e os termos escritos para governar o fluxo produtivo e transacional futuro.

Estas regras internas que regem a transação são as salvaguardas bilaterais do acordo assinado pelas partes, um pilar normativo da análise institucional (SCOTT, 1995) e uma ordem privada entre as partes, mas que não conseguem contingenciar todas as incertezas futuras e os riscos *ex-post* (oportunismo), por isso a relevância de elementos não escritos e relacionais.

A partir desta constatação, é que surge a ideia de incorporar a análise do contrato formal, neoclássico e discreto, ao contrato relacional, pois os elementos implícitos ou relacionais (cognitivos) são fundamentais para compreender conflitos e a própria estabilidade de relações contratuais formais.

⁷ Os princípios relacionais não necessariamente representam algum modelo ou receituário de justiça entre as partes, pois mesmo em relações bilaterais extremamente desiguais e injustas, podem existir princípios relacionais de confiança, reciprocidade, interesse amplo, solidariedade, entre outros. No entanto, é possível buscar nos contratos formais, elementos escritos e que busquem a estabilidade entre as partes, pois desta estabilidade depende todo o futuro dos acordos a serem estabelecidos em um determinado ambiente institucional específico.

2.7 O contrato formal: neoclássico e relacional.

O desenho do contrato formal possui duas naturezas, uma endógena e outra exógena. A natureza endógena está ligada às instituições normativas, feitas a partir da especificidade do ativo, incertezas, frequência da relação e experiência das partes.

A natureza exógena está ligada à orientação das regras para a construção e o desenho do contrato advindos do ambiente institucional vigente, um pilar regulativo (SCOTT, 1995), baseado nas regras do jogo, formal ou informal, e naquilo que os atores podem ou não fazer no desenho contratual pretendido.

Há distintos pontos de vista sobre o contrato, pois depende essencialmente da perspectiva de análise que se pretende dar aos contratos: se dos “contratos reais” ou dos “contratos baseados na lei”, este último representa o contrato de direito.

Estas diferentes perspectivas incorrem em algumas implicações, pois se o olhar do contrato for apenas das cláusulas dos direitos e obrigações escritas que ele representa, então a análise será pautada nas promessas estabelecidas pelas salvaguardas contratuais, havendo uma interpretação textualista.

No sentido estrito, da interpretação baseada apenas na lei, os contratos são analisados baseados nas regras formais do jogo, ambiente institucional formal (PONDÉ, 2000) vigente e representado pelas salvaguardas contingenciais futuras e das leis que regem este tipo de modelo contratual: arrendamento, aluguel, compra e venda, *joint venture*, entre outros.

A argumentação apresentada é a seguinte, para que haja um contrato enraizado em uma determinada relação transacional real, a análise deve seguir também os princípios relacionais e dos “contratos reais”, baseados na interpretação contextualista, pautada nas obrigações e deveres não escritos ou complementares ao contrato (ZANITELLI, 2013).

A perspectiva adotada neste trabalho é a dos “contratos reais”, relacionais e baseadas na análise contextual, pois todos os tipos de contratos: discretos, neoclássicos ou relacionais; incorporam elementos implícitos, complementares e presentes em todas as estruturas de governança: mercado, híbrida ou hierárquica.

A análise baseada apenas nas regras escritas torna-se reducionista, pois não consegue inferir a importância dos elementos implícitos para a redução dos custos transacionais, pois há referência a importante complementaridade das regras informais na eficiência dos contratos, mesmo sabendo que há o “crowding out” (LAZZARINI; MILLER; ZENGER, 2004, p.263), um tipo de “trade-off” pela escolha de substituir o contrato informal por um totalmente formalizado.

O problema é abordado nas conclusões do trabalho feito por Lazzarini et.al. (2004, p.292 a 296) quando o autor faz uma simulação de jogos de compra-venda (*exchange game – trust game*), evidenciando alguns resultados para a teoria contratual interessantes, especialmente entre a substituição ou complementariedade de governanças formais e informais, como:

1^a – as taxas de cooperação e coordenação são baixas mesmo havendo a probabilidade de continuação da relação, mesmo assim, as ações coordenadas entre pares são importantes para o equilíbrio da transação.

2^a – as taxas de cooperação e coordenação persistem, mesmo quando o custo de se contratar é alto e a probabilidade de continuar a relação é baixa, evidenciando a necessidade de *enforcements* escritos e não apenas *self-enforcements* (complementares como a confiança).

3^a – quando os custos de contratação são altos, geralmente os compradores oferecem preços menores aos vendedores para compensar os custos em se contratar.

4^a – as relações informais são complementadas por contratos formais e incompletos, isso significa que os contratos, mesmo que incompletos, são o complemento das relações informais de outrora.

Todos os resultados apresentados por Lazzarini *et.al.* (2004) em seu estudo são importantes para compreender alguns elementos comportamentais relacionados a tentativa dos agentes em aprofundar relações bilaterais, especialmente sob a ótica das relações informais e seus desdobramentos em direção à formalidade.

Porém, sob uma ótica distinta, não é aprofundada a evolução de contratos formais e a necessidade de uma perspectiva inversa, ou seja, dos princípios relacionais para a manutenção da cooperação entre os agentes e a própria coordenação destes em cadeias produtivas agroindustriais onde a centralidade e a estrutura de mercado (poder de barganha) têm influência decisiva na estabilidade das transações e em última análise dos contratos formais.

A terceira evidência inferida pelo autor (LAZZARINI et.al, 2004), quanto aos preços baixos oferecidos pelo comprador ao vendedor quando os custos de contratar são altos, podem, em grande medida, ocorrerem devido ao oportunismo dos agentes em determinadas estruturas de mercado onde há assimetrias. Neste sentido, uma das partes pode querer obter ganhos com a compra antecipada do produto ou serviço comercializado, fazendo o contrato formal preventivamente e a um preço reduzido dado os custos em formalizar o contrato.

A quarta evidência, representa a necessidade e importância da criação de arranjos institucionais formais para relações bilaterais ao longo do tempo, mesmo que incompletos, os contratos formais foram em algum momento informais.

No caso da forma de governança híbrida, contratual formal, existe o pressuposto da incompletude contratual (KLEIN et. al, 1978) e, por isso, a importância dos elementos complementares ou implícitos ligados às normas relacionais (BAKER et.al, 2001). Sendo que, esses elementos cognitivos, complementares ao contrato, também se aplicam tanto à análise discreta e de mercado, quanto nas próprias formas integradas (firmas).

Os contratos de compra e venda de laranja, neste trabalho científico, são analisados e descritos sobre uma ótica que vai além das promessas escritas realizadas entre as partes, mas a partir dos elementos implícitos ou não escritos que orientam e dão sustentação à relação bilateral efetiva real de longo prazo, pois este tipo de análise e interpretação tende a ser mais próxima a realidade da transação⁸.

O estudo e descrição de vários contratos de compra e venda de laranja, estabelecidos historicamente entre citricultores e empresas processadoras, podem ser analisados e sua melhoria ou piora transacional testada ao longo do tempo, para verificar como os elementos não escritos e implícitos nas salvaguardas são importantes direcionadores para as relações futuras.

Este trabalho incorpora o resultado desta pesquisa empírica sobre a evolução do contrato formal neoclássico, baseado tanto na análise formalista (formalismo do contrato de direito – baseado nas normas de direitos e obrigações), em direção ao relacional, baseado nos elementos princípios e normas implícitas (contrato real).

À medida que as transações contratuais são feitas ao longo do tempo, há uma evolução das relações clássicas e neoclássicas, discretas, para relações mais complexas, aumentando a necessidade de mecanismos de controles e salvaguardas informalmente governados, além de maior flexibilidade para a boa adaptação contratual.

Nesta perspectiva, do contrato formal, neoclássico, as cláusulas são normas contratuais, baseadas no pilar regulativo e normativo, e representam salvaguardas para contingências futuras, como já dito, e em uma primeira análise lastreada apenas no contrato baseado na lei.

Estas incertezas quanto ao futuro tornam o contrato uma promessa preditiva, onde os efeitos presumidos pelas cláusulas contratuais não são sempre as observadas na prática do contrato.

⁸ Há algumas interpretações contrárias a visão de uma análise contextual do contrato, ou seja, uma corrente do direito que privilegia a abordagem formalista e estrita do contrato de direitos e obrigações (contrato de direito), pois, segundo esta corrente, a análise do contrato formal deve se basear apenas nas regras estabelecidas e escritas que dão eficiência ao contrato. No entanto, no Brasil há uma tendência maior por interpretações contextualistas do contrato (ZANITELLI, 2013), evidenciando a preocupação dos juristas, especialmente nos litígios contratuais, incorporando à análise as reais intenções e vontade das partes em celebrar o vínculo contratual. Esta sinalização da forma de interpretação contextual contratual no Brasil é importante, porque se considera a especificidade do ativo transacionado e o grau de dependência mútua criada pelo contrato preestabelecido, uma visão contextualizada é mais apropriada para diminuir custos transacionais ao longo do tempo.

Isso ocorre porque os riscos de uma determinada transação não são controláveis (incertezas interna e externa) e deveriam ser compartilhados e não apenas repassados para a outra parte, porque existe uma relação de dependência mútua para o sucesso das duas partes no jogo e do negócio.

Neste trabalho, os riscos relacionados à especificidade do ativo transacionado e indicados no contrato formal elevam a necessidade de *self-enforcements* à relação e que dê complementaridade ao documento formal e escrito.

Neste sentido, mesmo o contrato formal neoclássico deve incorporar, ao longo do tempo, elementos relacionais, não escritos, e de acordo com Ian Roderick Macneil (2000a, p.432) e sua teoria do contrato essencial (*essential contract theory*), há dez (10) normas comuns presentes em todos os acordos bilaterais, a saber: integridade ampla, reciprocidade (mutualidade), planejamento, consentimento efetivo, flexibilidade, solidariedade contratual, interesse em restituição/confiança/expectativa (normas de junção), criação e restrição de poder (normas de limitação de poder), adequação dos meios e harmonização com a matriz social.

Estes dez princípios norteadores fazem parte dos elementos implícitos do contrato formal ou relacionais, e que devem ser incorporados no desenho contratual formal, discreto e neoclássico, de maneira que não prejudique a relação bilateral futura, dado os investimentos em ativos específicos, alguns irrecuperáveis, além da necessidade de compartilhamento de recursos (dependência mútua).

A descrição de cada princípio se torna interessante para análise da governança contratual, especialmente os estudos de múltiplos casos de contratos formais de compra e venda de laranja, pois podem indicar os elementos implícitos em determinadas cláusulas, evidenciando as intenções explícitas e implícitas nas salvaguardas dos direitos e obrigações entre as partes.

Haverá um especial interesse sobre cláusulas relacionadas às incertezas na transação e a capacidade desses mecanismos e regras contratuais mitigarem algum tipo de contingência, através do compartilhamento ou não de alguns riscos.

A diminuição dos conflitos internos à cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja, além de evitar disputas judiciais, os litígios contratuais, poderia impulsionar o sucesso do negócio entre as partes e levaria a um processo de “ganha-ganha” na cadeia ao reduzir estes possíveis custos transacionais advindos dos conflitos.

Os dez princípios implícitos do contrato formal, abordados por Macneil (2000a), servem como elementos direcionadores e inibidores do comportamento oportunista, pois descreve um comportamento desejável e aceitável entre as partes na relação estabelecida, isso é uma visão além do contrato formal e um complemento à abordagem da NEI.

Prevalece uma proposição de compartilhar riscos, direitos e obrigação; muitas vezes não de forma explícita, mas implícita, na busca pelos ganhos bilaterais e nunca pensando de forma unilateral.

Os princípios ou normas relacionais são elementos implícitos e que podem levar a efeitos positivos para as partes na transação, em contraposição à falsa impressão dos ganhos unilaterais, onde é apenas observada a transação discreta e não há cooperação, unicamente competição, sendo os ganhos a curto prazo adotados invariavelmente frente aos possíveis benefícios bilaterais de longo prazo, proposto pelas normas relacionais.

A própria teoria dos jogos aponta para alguns resultados não cooperativos e pouco eficientes, o exemplo disso é o famoso “dilema dos prisioneiros”, onde há uma decisão não ótima, oportunista, auto-interessada e não cooperativa, sendo ao final um resultado observado ruim para os dois prisioneiros.

No “dilema dos prisioneiros”, assim como nos contratos, há um importante indício de que são jogos colaborativos mais do que competitivos, isso porque a cooperação deveria prevalecer frente a competição, uma vez que as disputas incorrem em custos transacionais maiores para os atores, do que se houvesse maior colaboração entre as partes, com resultados melhores.

O que não significa dizer que todos os jogos deveriam ser colaborativos, mesmo porque existe a formação de organizações em carteis, extremamente prejudiciais para a livre concorrência e a ordem econômica social de alguns setores, distorcendo e mesmo rompendo com o equilíbrio de forças do mercado.

No caso do contrato formal, com dependência bilateral entre os atores, os elementos transacionais da governança híbrida: especificidade do ativo, incertezas futuras e a frequência da transação; são complementados por elementos relacionais, implícitos. Isso porque há uma complementaridade destes para a própria melhoria da governança contratual e dos ganhos bilaterais compartilhados ao longo do tempo.

Estes princípios, ou normas relacionais, estão presentes em vários trabalhos de pesquisa na área de gestão (IVENS; BLOIS, 2004) e do direito (MACEDO JR., 1998) e foram desenvolvidos primeiro nos estudos publicados por Ian Roderick Macneil (1978, 1985, 2000a).

A seguir são apresentados cada um dos princípios que norteiam a negociação e o desenho do contrato formal:

1º - Papel da integridade ampla.

O princípio da integridade ampla se refere à ideia de que cada ator, como parte da relação bilateral, possui seus próprios objetivos específicos e interesses relativos à sua atividade

produtiva e especialidade, mas não pode deixar de cumprir com suas responsabilidades em atender às expectativas do outro.

De maneira que, em cada transação, não pode haver interferência na integridade do papel de cada ator na relação bilateral e muito menos nos objetivos de ambos, preservando as funções dos atores produtivos e suas expectativas correlacionadas.

Este princípio procura orientar os atores, partes interessadas, a olharem para além das regras formais no intuito de manter as competências individuais sem perder os objetivos conjuntos, ou seja, para que haja manutenção da integridade do todo, é necessário manter a total integridade das partes.

O princípio da integridade ampla procura direcionar ações e condutas, através das cláusulas contratuais e de contingências, que procurem manter a integridade da outra parte para assim as partes obterem ganhos conjuntos.

As relações bilaterais que mantêm o princípio da integridade ampla podem fortalecer as relações bilaterais e criar sinergias positivas para as partes ao longo do tempo, pois considera-se o todo da relação e não a troca comercial e transacional discreta apenas.

2º - Reciprocidade: a mutualidade.

O princípio da reciprocidade é relacionado à ideia de que as partes de um acordo devem prosperar mutuamente para que os benefícios sejam divididos, pois se apenas uma das partes obtém sucesso em determinada relação, haverá uma desistência, falência ou prejuízo da outra parte.

Uma relação baseada no princípio da mutualidade se refere à orientação “ganha-ganha” da comercialização, pois a relação “ganha-perde”, onde apenas uma das partes ganha, se refletirá em ganhos decrescentes para ambos no futuro.

Isso pode ser também referenciado na teoria dos jogos e no conhecido “dilema dos prisioneiros”, onde a melhor alternativa para ambos é a cooperação e não as alternativas melhores individualmente. Os jogos de soma zero, “ganha-perde”, sempre são preteridos àqueles de soma positiva como “ganha-ganha”, pois elevam os resultados finais para as duas partes.

O princípio da mutualidade reflete muito os ganhos da cooperação dos agentes em determinadas cadeias de suprimentos ao longo do tempo, onde as ações cooperativas são mais importantes e preferíveis às competitivas. A obtenção de vantagens e benefícios de apenas uma das partes em um acordo contratual pode elevar a lucratividade desta no curto prazo, no entanto, prejudicam a outra parte no curto prazo, e ambas no longo prazo.

A confiança não é o mesmo que reciprocidade, mas é consequência de ações lastreadas no princípio da reciprocidade.

3º- Planejamento relacional.

O princípio do planejamento está presente tanto em contratos discretos quanto relacionais, e representa a necessidade de um prévio e correto planejamento futuro da utilização dos recursos de produção além da frequência.

Quanto mais complexos os acordos, existe uma tendência em aumentar a necessidade de um prévio planejamento inter-organizacional, esta implementação dependerá do contrato e dos elementos de planejamento necessários.

O compartilhamento de recursos é um elemento importante nas governanças híbridas (MENARD, 2004) e define como os atores, citricultores e indústria, especialmente nos períodos de safra, farão o planejamento para contratação de trabalhadores e transportadoras para realizarem a colheita e transporte da fruta até as unidades de processamento.

O planejamento relacional está ligado a este planejamento compartilhado da colheita, transporte e frequência que estes se realizarão, dado os investimentos feitos pelos dois atores em ativos específicos e alguns destes irrecuperáveis, de maneira que haja comum acordo de termos e formas que facilitem e deem transparência a maneira e os períodos em que serão entregues as caixas de laranjas.

4º- Consentimento efetivo.

O princípio do consentimento efetivo se refere ao direito e deveres (obrigações) adquiridas pelas partes ao formalizarem o acordo bilateral relacional, pois diferente do contrato discreto, há um conjunto de obrigações futuras que limitarão ações por uma das partes.

Há um consentimento contratual para que as partes tomem medidas em favor efetivo do contrato pactuado, isso também limitará ações oportunistas no futuro, diminuindo o risco e o grau de incerteza *ex-post*.

5º - Flexibilidade.

A flexibilidade contratual é um princípio relativo à capacidade de adaptação do contrato às mudanças conjunturais atemporais, fazendo com que salvaguardas entre as partes possam ser alteradas no futuro.

Este princípio acaba ferindo alguns dos anteriores de “consentimento efetivo” “planejamento relacional” e “mutualidade”, pois criam maneiras de alteração que poderão prejudicar o contrato formal estabelecido, o planejamento e também uma das partes em específico.

O princípio da flexibilidade do contrato relacional pode sofrer influência direta do poder de mercado de uma das partes na negociação, isso compromete as reais necessidades de flexibilidade do contrato formal ao longo do tempo.

No entanto, o princípio da flexibilidade é fundamental em um modelo de produção flexível, pós-fordista, onde as mudanças das cláusulas contratuais são sempre necessárias e a pouca flexibilidade poderia comprometer as duas partes da transação.

6º - Solidariedade Contratual.

O princípio da solidariedade é aquele sobre o qual a união prevalece sobre a unilateralidade, isto é, a compreensão das responsabilidades comuns domina a relação contratual de maneira que o principal é a preservação e manutenção do relacionamento futuro.

A solidariedade reflete o compromisso das partes em prol do que é benéfico para ambos em um acordo formal, especialmente se o objetivo é de longo-prazo.

A solidariedade é comum na análise econômica da teoria dos jogos, especialmente quando se trata de jogos cooperativos, onde a solidariedade entre os agentes produtivos horizontal ou verticalmente é fundamental para alcançar resultados desejados melhores.

7º - Normas de junção: interesse em restituição/confiança/expectativa.

O princípio relacionado às normas de junção, a saber: restituição, confiança e expectativa; podem ser normatizados no contrato formal ou não. Estes elementos correlacionam a elaboração das salvaguardas contratuais na tentativa de dar flexibilidade ao acordo bilateral, de maneira a objetivar uma forma justa de negociação entre as duas partes, pois gera confiança.

O interesse em restituição se deve a possibilidade de ganhos ou perdas adicionais de uma das partes, que deverá ser compensada pela outra, de maneira que o grau de confiança amplie-se e melhorem as expectativas dos agentes quanto às contingências futuras.

Algumas salvaguardas no desenho contratual formal podem representar estas normatizações, que mesmo não sendo previstas no contrato formal, possam ser atendidas no futuro com aditamentos e a renegociações de algumas cláusulas.

8º - Normas de limitação de poder: criação e restrição do poder.

Este tipo de normas de limitação de poder procura criar um ambiente de negociação e outros mecanismos contratuais mais justos e equilibrados das forças presentes no contrato. De forma objetiva procura criar salvaguardas que poderiam limitar ou restringir a manipulação de uma das partes, por exemplo, criando: mecanismos de transmissão de preços mais claros e objetivos (transparência), resguardar a parte hipossuficiente e mesmo limitando o poder de quebra contratual por uma das partes (geralmente a mais capitalizada e com recursos).

Para tanto, os contratos não devem representar nível de poder de nenhuma das partes, sendo imparcial e não servindo à força de mercado de um dos negociantes. Indicar algum tipo de centralidade em algumas cláusulas de planejamento, devido à capacidade de coordenação de um

agente, pode até ser benéfico ambos em termos de organização e programação. Porém, o contrato deverá impedir e limitar o poder de uma das partes devido à vulnerabilidade da outra.

O poder presente em determinadas estruturas de mercado podem refletir estas desigualdades na negociação e no desenho contratual resultante, sendo assim, este princípio prevê um desenho contratual de equilíbrio de forças e de previsão e restrição deste poder, evitando as chamadas “cláusulas abusivas” (SARDAS, 2008).

As normas que se referem a limitação de poder de uma parte, corresponde a um dos elementos implícitos da governança híbrida mais importante, pois o acordo formal procura manter o equilíbrio de forças entre os atores e garantir ganhos equânimes entre os elos das diversas cadeias produtivas, neste estudo em específico, a agroindustrial.

9º - Adequação dos meios.

O princípio de adequação dos meios diz respeito à tentativa de adequação e adaptação contratual por meios relacionais e não formais, sendo os conflitos resolvidos internamente e não por meios judiciais.

Os conflitos ao se tornarem litígios judiciais comprometem diretamente relações futuras, provocam rupturas duradouras e ampliam as perdas da cadeia de suprimentos e os ganhos compartilhados.

As parcerias em torno do contrato podem criar sistemas de resolução de conflitos eficientes e que não se tornam litígios judiciais, relativos à criação de *enforcements* internos a transação, de coerção e de resolução de pendências e problemas na relação.

Esse princípio evita perdas futuras ainda maiores para as partes no longo-prazo, uma vez que permite a antecipação de possíveis divergências e a própria resolução *a priori* do problema através de algum mecanismo formal ou informal.

10º- Harmonização com a matriz social.

Os contratos apenas existem em uma determinada sociedade se esta permite que os mesmos ocorram. Por isso, o princípio da harmonização do contrato com a matriz social diz respeito à capacidade do mesmo se ordenar a partir das regras formais e informais da sociedade no qual este se insere.

Os costumes utilizados em determinado negócio são importantes para a orientação do mesmo. Um exemplo é a medida padrão utilizada na compra e venda de laranja, que é a caixa de 40,8 kg, uma medida historicamente determinada como ocorre em outros mercados como o do petróleo, onde a medida é o barril.

O contrato está enraizado (GRANOVETTER, 1985) em uma matriz social em que os pressupostos comportamentais podem impactar na sua coesão e estabilidade, especialmente com ações oportunistas dos agentes.

Os dez princípios acima (IVENS; BLOIS, 2004) se referem à base de todo o contrato, seja formal ou informal, pois este é lastreado por normas orientadoras centrais e que influenciam especialmente os contratos neoclássicos formais.

Os contratos formais devem incorporar elementos relacionais necessários para a continuidade da relação bilateral no longo prazo e a própria estabilidade relacional, mesmo existindo a liberdade contratual, especialmente quando existem investimentos em ativos irrecuperáveis e sendo elevado o grau de dependência mútua.

Por isso, mesmo no contrato formal do tipo neoclássico, é importante existir nas salvaguardas contratuais alguns mecanismos de governança implícitos, que darão coesão e estabilidade nas relações. Isso quer dizer que a grande parte destes elementos implícitos não estará descrito formalmente, pois são moralmente reforçados (SCOTT, 1995) e baseadas na confiança (ZAHEER et.al., 1998; MARTINO, 2010).

No esquema contratual simplificado de Williamson (1996, 2009), que mostra a decisão de comprar ou fazer, descrevendo o paradigma da integração, é possível fazer um contraponto do contrato relacional e as estruturas de governança, porém sem utilizar a confiança como elemento complementar neste esquema contratual, pois ampliaria a complexidade e o entendimento, conforme a observação de Williamson (1996).

Neste esquema, a especificidade do ativo e os riscos podem influenciar a governança resultante, sendo esta representada pela: governança de mercado (pontos A e B), construção de contrato formal (ponto C) e integração (ponto D).

O primeiro passo deste esquema básico é que quando não existe especificidade do ativo e não há riscos na transação (risco da transação é zero), $k=0$, então o contrato ou integração não são necessários, o ponto A representa a governança de mercado sem a dependência dos atores.

O contrato clássico representa esta forma de governança de mercado, ponto A, onde as transações são pontuais ou discretas, e não há necessidade de estabelecer salvaguardas de relacionamento, pois os riscos e a especificidade do ativo são baixos.

No entanto, é possível perceber que mesmo em transações discretas existam normas relacionais, tornando os modelos de análise de mercado ainda carentes de tal análise, por isso Williamson (1996) desconsidera a utilização de elementos como a confiança (*trust*) em seu modelo contratual simples.

Quando os riscos aumentam e há alguma especificidade presente na transação ($K > 0$), mas ainda não há salvaguardas para assegurar a transação, neste caso existe algum risco envolvendo a transação e o ponto B ainda representa uma governança de mercado, porém com algum risco envolvido e ainda não revelado.

Este tipo de situação ainda representa o contrato clássico discreto e a governança de mercado prepondera, porém com elementos relacionais implícitos importantes, porque já existe a necessidade de um acordo informal para garantir os atributos e especificidades do ativo, além de minimizar os riscos.

O ponto B representa o início deste tipo de relação contratual neoclássica, que mesmo sendo discreta e informal, incorpora a necessidade de princípios e elementos relacionais para a estabilidade e coesão transacional. Williamson (1996) acredita que estes mecanismos implícitos de governança, como a confiança, aumentam muito a complexidade e a forma de se analisar a relação bilateral.

No entanto, são exatamente estas salvaguardas contratuais, escritas ou não, que indicam as formas pelas quais é possível aumentar o nível de confiança da relação, na medida em que existem formas de compartilhamento de riscos, reduzindo as contingências futuras.

O ponto C representa então o contrato formal neoclássico e efetivamente a governança híbrida, onde existe a necessidade das salvaguardas (S) contratuais interfirmas, $S > 0$, pois as transações incorrem em riscos para as partes e há crescente especificidade do ativo transacionado, $K > 0$.

Neste tipo de relação contratual, representado pelo ponto C, é cada vez maior a necessidade de elementos complementares ao contrato formal neoclássico, pois mesmo as relações sendo discretas, por determinado período de tempo, há uma importância cada vez maior dos ganhos futuros e das normas implícitas e orientadoras em termos relacionais.

Mesmo nos contratos formais com salvaguardas diversas para garantias bilaterais, o problema do risco moral ainda permanece, especialmente devido às ações oportunistas que algumas cláusulas dão aos atores, este é o problema central dos contratos, que mostram a importância dos termos não escritos, relacionais e do direito residual.

Talvez esta seja uma importante razão porque algumas firmas movem para o ponto D, que representa uma decisão de integração, a forma hierárquica de governança, pois não encontram segurança contratual e procuram aumentar o controle sobre os atributos do ativo transacionado.

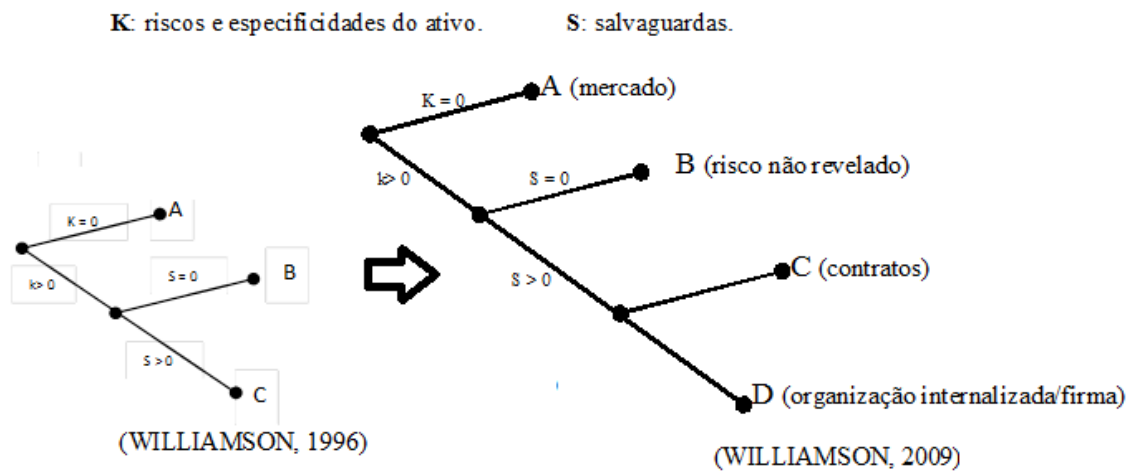


FIGURA 4: Esquema contratual simples de Williamson (1996, 2009).
 Fonte: WILLIAMSON, 1996 e 2009.

As variáveis que afetam a estrutura de governança: especificidade do ativo, incerteza e frequência (WILLIAMSON, 1991); aparecem nas cláusulas contratuais e têm um o objetivo de diminuir os custos de transacionar o ativo e garantir as regras da relação transacional, uma ordem privada da relação.

Como descrito anteriormente, a racionalidade limitada dos agentes (SIMON, 1982) e o oportunismo gerado pela incapacidade de antecipar todos os riscos (*ex-post e ex-ante*) da transação (WILLIAMSON, 1985), não permitem um nível de eficiência através de apenas um mecanismo de governança.

Em alguns estudos e pesquisas realizadas é comum encontrar formas plurais de governança, como nas franquias (SILVA; AZEVEDO, 2007) e também na cadeia do suco de laranja, especificamente na transação entre produção de laranja e empresas processadoras (MELLO; PAULILLO, 2008).

As normas comuns presentes nos contratos relacionais abordadas por Macneil (2000a) permitem que ocorram ganhos compartilhados e transparência nas relações, interferindo diretamente nos elementos não descritos no contrato e complementares a este, como a confiança entre os atores.

Por isso, é preciso pensar e analisar o contrato sobre o viés dos elementos escritos, presentes nos elementos formais sobre as expectativas futuras, contingências e incertezas, e além disso, os elementos não escritos, capazes de fortalecer e dar estabilidade a relação ao longo do tempo.

No capítulo seguinte, é feita uma descrição setorial do complexo citrícola paulista e mineiro, caracterizando a citricultura e sua evolução, em distintas fases de construção e desenvolvimento.

Há uma breve caracterização das várias fases por que passa o complexo citrícola paulista, e agora mineiro, onde cada uma das fases históricas do seu desenvolvimento são recordadas e descritas brevemente, do nascimento nas décadas de 20 e 30, sua estruturação nas décadas de 40 a 60, a prosperidade e crescimento alcançados em 70 e 80, chegando finalmente a um período de maturidade e contrastes a partir de 90 até os dias atuais, com uma visível desestruturação e crise da citricultura paulista.

Esta análise setorial apontará para a estrutura de mercado da laranja e as diferentes forças organizacionais, exógenas aos acordos formais, que permitirão posteriormente inferir como estas forças históricas auxiliaram ou não na negociação e no desenho dos contratos de compra e venda de laranja.

Isso permitirá, nos estudos de múltiplos casos de contratos estabelecidos entre empresas processadoras e citricultores, inferir como os contratos formais, classificados como neoclássicos, se aproximaram ou se distanciaram dos contratos relacionais.

3. O COMPLEXO CITRÍCOLA PAULISTA E MINEIRO.

A laranja⁹ é um fruto originário do continente asiático (TETRA PAK, 1998), variedade *citrus sinensis*, e que se disseminou por várias outras regiões do mundo, dado seu aroma e sabor agradáveis, algumas variedades mais doces e outras ácidas, ambas apreciadas nos vários continentes do mundo.

A produção de laranjas no Brasil é uma atividade que remonta o período das grandes navegações do século XV e XVI, período onde os portugueses trouxeram as primeiras sementes para o Brasil, trazidas inicialmente da Espanha (NEVES; JUNK coord., 2006) e disseminadas por várias regiões brasileiras como Ceará e Rio de Janeiro, mas que se consolidou no interior de São Paulo.

Dentre as regiões produtoras de laranjas, a região sudeste, inicialmente o Rio de Janeiro na década de 30, depois o interior do estado de São Paulo a partir de 40 e 50, e mais recentemente Minas Gerais depois 80, é onde se localiza o território produtivo da laranja, considerado o cinturão citrícola brasileiro, o paulista e mineiro.

Grande parte dos citricultores e quase a totalidade das empresas processadoras se localizam neste território produtivo, especialmente no interior de São Paulo, considerado simultaneamente: maior produtor de laranjas e também maior exportador de SLCC e SLNC do mundo. O território produtivo e agroindustrial do interior de São Paulo é descrito na tese como sendo o complexo citrícola paulista, considerando também a importância crescente da produção em Minas Gerais, o território citrícola mineiro.

Nestes dois territórios produtivos, paulista e mineiro, a produção varia em torno de 350 a 450¹⁰ milhões de caixas ao ano (40,8Kg), sendo que aproximadamente um percentual de 60 a 70% desta produção está sendo direcionada ao processamento para a produção do suco de laranja concentrado e congelado (SLCC) e o suco de laranja não concentrado (SLNC), além dos subprodutos.

O estado da Flórida, nos Estados Unidos, é historicamente outro importante cinturão citrícola, assim como o interior do estado de São Paulo, e que representam, conjuntamente, aproximadamente 45% da laranja produzida no mundo (USDA, 2014).

⁹ Utilizado como alimento fresco, *in natura*, ou processado, a laranja é boa fonte de suprimento e algumas vitaminas, inclusive a vitamina C, razão pela qual sua grande disseminação ocorreu durante as viagens marítimas, já no final do século XVIII. As experiências realizadas por um cirurgião escocês, James Lind em 1747, que descobriu a funcionalidade da vitamina C no combate e tratamento de uma doença especialmente ligada aos marinheiros: o escorbuto.

¹⁰ Houve períodos de supersafras de laranja no Brasil, ocorridas em diferentes períodos (anos/safra) e isso leva a produção citrícola a sair da sua média de produção histórica. Essas superofertas ocorreram especificamente em 2011/12 e 2012/13, onde a produção de laranjas atingiu 554 e 504 milhões de caixas respectivamente, nos cinturões citrícolos paulista e mineiro.

Do total de laranjas produzidas pela Flórida, em torno de 125 a 240 milhões de caixas ano se direcionam para o processamento e fabricação do SLCC ou SLNC, isso corresponde a aproximadamente 95% do total produzido anualmente, segundo dados históricos do *Working Paper* apresentado no relatório anual do *Florida Department of Citrus*, de Novembro de 2013 (SALOIS, 2013).

A variação e volatilidade da produção e processamento de laranjas destes dois cinturões citrícolas, brasileiro e estadunidense, podem ser verificadas na série histórica da tabela a seguir.

TABELA 4: Comparação do volume de produção e processamento de laranja nos complexos citrícolas: Paulista e Mineiro (Brasil) e da Flórida (EUA) em milhões de caixas de 40,8 kg.

Safr	Brasil			Florida			Total	
	Produção	Processada	Percentual Processado	Produção	Processada	Percentual Processado	Produção Br+Fl	Processada
	Milhões de cxs		%	Milhões de cxs		%	Milhões de caixas	
1994/95	336	250	74,40	206	195	94,66	542	445
1995/96	405	270	66,67	203	193	95,07	608	463
1996/97	416	277	66,59	226	216	95,58	642	493
1997/98	465	330	70,97	244	233	95,49	709	563
1998/99	390	288	73,85	186	175	94,09	576	463
1999/00	450	314	69,78	233	223,6	95,97	683	537,6
2000/01	420	281	66,90	223,3	213,6	95,66	643,3	494,6
2001/02	361	227	62,88	230	220,6	95,91	591	447,6
2002/03	450	315	70,00	203	193,3	95,22	653	508,3
2003/04	377	257	68,17	242	232,1	95,91	619	489,1
2004/05	467	350	74,95	149,8	142,4	95,06	616,8	492,4
2005/06	406	296	72,91	147,7	140,4	95,06	553,7	436,4
2006/07	441	331	75,06	129	122,6	95,04	570	453,6
2007/08	453	340	75,06	170,2	164,3	96,53	623,2	504,3
2008/09	413	289	69,98	162,5	155,5	95,69	575,5	444,5
2009/10	417	287	69,09	133,7	127,7	95,58	550,7	414,7
2010/11	388	269	69,32	140,5	134,5	96,07	528,5	403,5
2011/12	554	419	75,63	146,7	140,6	95,84	700,7	559,6
2012/13	502	324	64,88	133,6	127,6	95,50	635,6	304,6
2013/14	401	269	67,08	104,6	98,8	94,45	505,6	367,8
2014/15	425*	289*	68,00	108	101,5	93,98	533	390,5

Fonte: SALOIS (2013) e montada a partir do *Florida Citrus Outlook 2013/14* e *2014/15 Season*, disponíveis em <<http://edocs.dlis.state.fl.us/fldocs/dcitrus/outlook/2013-14%20Florida%20Citrus%20Outlook.pdf>> e <<http://edocs.dlis.state.fl.us/fldocs/dcitrus/outlook/2014-2015.pdf>>, visitados em 20/04/2014 e 10/03/2015.

*Projeção estimada de caixas de laranja para o ano safra de 2014/15.

Nesta tabela comparativa dos dois cinturões citrícolas: São Paulo/Minas Gerais (Brasil) e Flórida (EUA); sobre o volume total da produção de laranja e o quanto desta foi processada, é

possível perceber a expressiva queda da produção de laranja na Flórida, caindo de 206 milhões de caixas na safra 1994/95, com picos de 244 e 233 nas safras 97/98 e 99/00, para 104,6 milhões de caixas na safra 2013/14 e 108 milhões na safra 2014/15.

Essa redução possivelmente se deve também a queda do consumo de suco sabor laranja na América do Norte, uma queda em torno de 18,6%, de 1.117.000 (2003) toneladas para 909.000 (2011) toneladas de suco de laranja¹¹.

Esta tabela mostra também como no Brasil existe mais volatilidade no volume de caixas de laranjas processadas do que no percentual de processamento, sendo esta última variável percentual mais estável. Isso ocorre porque há grande variação da produção de laranjas nas safras do complexo citrícola paulista e mineiro, causado principalmente por fatores climáticos e de maturação de investimentos realizados no plantio de novas áreas em períodos anteriores.

Os picos de produção de laranja no Brasil se deram em 1997/98 com 465 milhões de caixas de laranja e em 2011/12 com o recorde histórico de produção de 554 milhões de caixas, havendo até a utilização de capacidade ociosa de empresas reativadas, como a Royal Citrus¹² em Taquaritinga reativada em 2011 pela Cutrale e desativada em meados de 2012, juntamente com outra planta processadora da Cutrale em Itápolis.

O mercado da laranja *in natura* geralmente é incapaz de absorver todo o excedente de produção das supersafras brasileiras, pois este também é limitado, sendo que existe um nível de perecibilidade grande do fruto nestes momentos. Isso faz com que a indústria processadora utilize toda sua capacidade instalada para o processamento dos excedentes, especialmente quando os preços da matéria-prima atingem preços muito baixos e há possibilidade de ampliar os estoques reguladores de SLCC.

O ápice de utilização da capacidade instalada da indústria ocorreu na safra 2011/12 onde foram processadas aproximadamente quatrocentas e dezenove (419) milhões de caixas de laranjas (SALOIS, 2013), foi a maior safra de toda a série histórica brasileira e também o período de maior crise da citricultura nacional, pois representou o esgotamento do modelo contratual idiossincrático (específico / caso a caso), associado ao aumento expressivo dos custos produtivos na citricultura pela incidência de doenças e pragas como o *greening*.

¹¹ Ver o “GRÁFICO 5: Evolução por continente do consumo de suco de laranja” neste capítulo sobre a evolução por continente do consumo de suco de laranja, pois houve uma queda do consumo nos países da América do Norte, inclusive nos Estados Unidos.

¹² A Royal Citrus, aberta em 1990 em Taquaritinga-SP, sofreu com diversas paralisações e batalhas jurídicas desde a década de 90, em 2004 já havia a intensão de reativar o negócio e passar o imóvel para o grupo Branco Peres, porém apenas em 2010 a fábrica começou a funcionar para processamento de limão, na safra posterior em 2011, assume a Cutrale para o processamento da maior safra da história da laranja e que finalmente fecha a unidade em 2012.

Na safra 2011/12 o total da produção dos dois territórios produtivos, Flórida e São Paulo/Minas Gerais, atingiram setecentos (700) milhões de caixas.

No mundo, há várias outras regiões e países produtores de laranja, como a China, segundo maior produtor mundial com um total de 7.600 toneladas da fruta (USDA, 2014), aproximadamente 186 milhões de caixas de laranjas de 40,8 kg na safra 2013/14, país onde há registros sobre a laranja em velhos manuscritos datados de 2200 a.C. (TETRA PAK, 1998, pg.2).

A distribuição da produção de laranjas pelo mundo se deve também a capacidade de adaptação de algumas variedades a climas amenos, quase temperados, mesmo a laranja sendo originária de regiões de clima tropical e extremamente suscetível à variação de temperatura (geadas) e chuvas de granizo. O gráfico abaixo mostra a distribuição da produção mundial de laranja entre os principais países produtores na safra 2013/14.

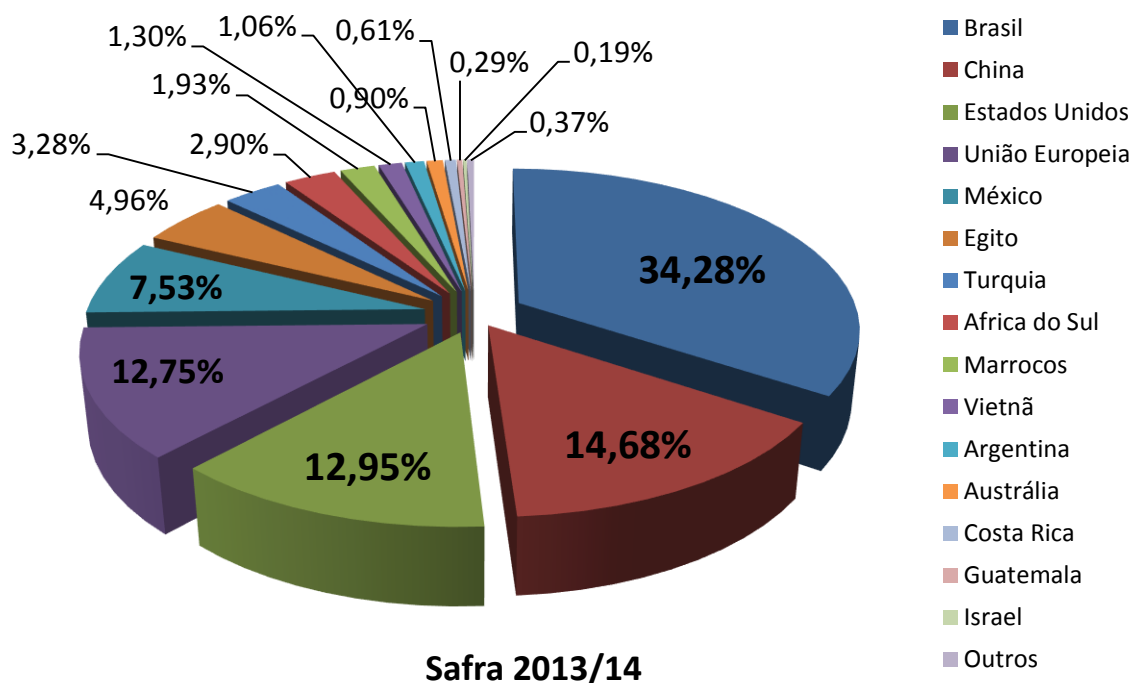


GRÁFICO 1: Percentual do total da produção de laranjas no mundo distribuídas por país na safra 2013/14.

Fonte: USDA, 2014.

Segundo os dados, o Brasil é o maior produtor mundial de laranjas, com 34,28% do total de laranjas produzidas no mundo em 2014, seguido da China com 14,68%, os Estados Unidos com 12,95%, a União Europeia com 12,75% e o México com 7,53% (USDA, 2014).

A China é o maior consumidor da laranja fresca do mundo (*in natura*), com 6.795.000 toneladas da fruta, aproximadamente 167 milhões de caixas de 40,8 kg, seguida da União

Europeia com 5.871.000 toneladas (144 milhões de caixas) e do Brasil com 5.501.000 toneladas da fruta (135 milhões de caixas).

No caso do consumo mundial de SLCC, os Estados Unidos e a União Europeia são os dois maiores consumidores, com um volume total estável em torno de: 701.000 e 740.000 toneladas de SLCC a 65 °Brix respectivamente (USDA, 2014, pg.8).

A maior estabilidade no consumo norte-americano e europeu do suco de laranja concentrado contrasta com o consumo de SLCC na China, que vem aumentando ano a ano em termos percentuais. Em 2013/14 o consumo chinês foi de 121.000 toneladas enquanto que na safra anterior, 2012/13, o consumo havia sido de 115.000 toneladas, um aumento percentual de 5,2% de um ano a outro.

Apesar de surgirem novos mercados em potencial, como o asiático, e haver uma estabilidade e até estagnação do consumo em outros, como o caso do norte-americano e europeu, o complexo citrícola paulista passou por diversas fases de desenvolvimento, diretamente correlacionado à produção de laranjas e exportação do SLCC, SLNC e seus subprodutos.

As diversas fases de desenvolvimento do complexo citrícola, especificamente o paulista, que vai desde o nascimento e consolidação da cadeia produtiva agroindustrial do SLCC seguido da maturidade e letargia da produção citrícola, por diversos motivos sendo o principal à falta de ganhos ou retorno sobre a atividade, serão descritos e tratados nos pontos seguintes.

3.1 As fases do complexo citrícola paulista.

A trajetória da citricultura, especialmente do complexo citrícola paulista, é repleta de ciclos e diferentes fases, sendo possível identificar e caracterizar cinco trajetórias distintas do complexo citrícola durante as últimas nove (9) décadas: nascimento (20 e 30), estruturação (40 à 60), prosperidade (70 e 80), maturidade (90) e desequilíbrios (pós 2000).

As fases apresentadas e posteriormente discutidas, não têm o intuito de analisar os ciclos de preços agrícolas da caixa de laranja (aumentos e quedas), mas apresentar brevemente as características dessas diferentes fases relacionadas à construção do complexo citrícola paulista ao longo das últimas nove (9) décadas.

Neste sentido, é feita uma reflexão sobre o passado, olhando para a produção da laranja e seu primórdio, além das relações históricas entre citricultores e empresas processadoras, para repensar o atual momento e olhar para o futuro do complexo citrícola paulista e brasileiro.

Por outro lado, as diferentes fases descritas acabam generalizando os eventos e fatos que se sucederam a partir da década de 20 no complexo citrícola, e classificá-los como sendo parte

de um processo amplo não é algo trivial, pois as atividades de suporte agrícola, produção de laranja e até industrial; enfrentaram diferentes desafios, próprios da atividade e talvez não relacionados a estes ciclos específicos propostos.

Nas fases apresentadas, algumas são longas, outras mais curtas, e as mesmas não tem relação direta com as crises econômicas conjunturais, brasileira ou internacional, como a crise do petróleo em 1973 e 1979, ou mesmo o período de alta inflacionária da década de 80.

A própria fase de estagnação da citricultura e profunda crise pós 2000, contrasta com um momento áureo da economia agrícola brasileira, dada as altas dos preços da maioria das *commodities* agrícolas, agroindustriais, energéticas e metálicas.

Neste sentido, a proposta de analisar brevemente e categorizar os distintos ciclos e fases do complexo citrícola paulista é determinar os elementos históricos que influenciaram a estabilidade das relações entre os dois principais atores da cadeia produtiva do SLCC e do SLNC: citricultores e indústria; para compreender a origem dos conflitos internos bilaterais que afetaram diretamente os custos transacionais, a discrepância da eficiência e competência individual dos atores e, de maneira ampliada, os próprios desafios do complexo citrícola paulista.

A própria atividade citrícola, nos diferentes momentos de sua trajetória junto ao complexo citrícola paulista e à cadeia produtiva do SLCC, SLNC e dos subprodutos; enfrentou desafios ligados especificamente às pragas e doenças, que afetaram os pomares em distintos momentos, por exemplo, a tristeza da planta na fase de nascimento durante a década de 30 (1937) e mais recentemente o *greening*.

Nos próximos pontos da tese, serão retratadas estas distintas fases, correlacionando-as não à conjuntura setorial ou econômica, mas aos problemas específicos encontrados dentro da indústria ou da produção citrícola apenas (fatores climáticos, pragas e doenças); além dos elementos condicionantes que levaram ao apogeu e a uma perigosa e preocupante decadência do complexo citrícola paulista nos últimos anos.

3.2 O nascimento de um futuro promissor.

As primeiras experiências, que representam o nascimento do complexo citrícola paulista, ocorreram na década de 20 e início de 30, onde as mudas de laranjeiras são trazidas de outras regiões por estrada e ferro, especialmente do Rio de Janeiro através da Diretoria de Agricultura, sendo plantadas no interior de São Paulo e mais precisamente na região de Limeira-SP.

As primeiras exportações de laranja *in natura* datam de 1911 e foram para a Argentina (MAIA, 1996), sendo que a cultura se disseminou no interior de São Paulo, nas décadas de 20 e 30, como uma alternativa à cultura do café.

Com o número de pomares de laranja se expandindo, em 1927, houve a criação do serviço de citricultura, vinculados ao IAC e à ESALQ (NEVES; JANK et al., 2006), sendo este o passo organizacional inicial para estruturação do setor citrícola e a própria difusão da cultura da laranja no interior de São Paulo, período muito importante para a consolidação dos momentos seguintes.

Nestas décadas iniciais, de 20 e 30, o Rio de Janeiro ainda era o maior produtor e exportador da laranja *in natura* do Brasil, com cerca de 1,5 milhões de caixa em 1932. São Paulo, no mesmo ano, produzia cerca de 700 mil caixas e escoava sua produção através do porto de Santos, sendo que a região de Limeira se tornou cada vez mais atrativa para a atividade citrícola porque a laranja produzida na região possuía uma maior resistência ao transporte marítimo (NEVES; JANK et al., 2006).

A tristeza da laranja, uma doença que dizimou aproximadamente 10 milhões de pés-de-laranja no estado de São Paulo, foi uma das principais adversidades enfrentadas pelo setor produtivo da laranja neste período inicial, sendo que apenas as plantas enxertadas em laranja-azedada eram afetadas pela doença, as mudas com porta enxertos de limão-cravo foram resistentes.

A fase inicial, de implantação da atividade produtiva citrícola, seria fundamental para criar o elemento dinamizador e necessário para a experiência da fase seguinte de estruturação do complexo e as primeiras experiências de processamento da laranja, geralmente excedente que não ficaria no mercado interno e nem seria exportada.

A II grande guerra mundial, que paralisou momentaneamente a exportações de laranja do Brasil a partir de 1939, impedindo o aumento do já crescente volume de laranja *in natura* exportado, porém isso durou até o início da década seguinte.

Alguns estudos apontam para a queda de produtividade média por hectare neste período (CASER; AMARO, 2004), demonstrando numericamente o impacto desses novos desafios enfrentados pela citricultura paulista e pelo próprio complexo citrícola nascente.

A fase de estruturação e consolidação dos dois principais elos da cadeia produtiva agroindustrial do SLCC: o citrícola e a indústria de processamento, é descrita a seguir a partir dos fatos que se sucederam nas décadas de 40 à 60.

3.3 A estruturação citrícola e agroindustrial.

O início da década de 40 e a própria década de 50 representam a consolidação da produção de laranjas no interior de São Paulo, o território produtivo e cinturão citrícola brasileiro. Houve a formação da base de estruturação do complexo citrícola agroindustrial, criando condições para as primeiras experiências no processamento das laranjas excedentes que não iriam ser exportadas.

Na década de 50, no interior de São Paulo, ocorre também a primeira fabricação de suco de laranja não concentrado de maneira agroindustrial, para evitar o desperdício da fruta, direcionada na sua maior parte para o mercado interno. Este modelo inicial de processamento não prosperou dada a própria limitação do mercado interno e as dificuldades de distribuição enfrentadas naquele período.

Na década seguinte, em 60, acontece efetivamente a estruturação da cadeia produtiva do SLCC no Brasil, com a instalação da primeira unidade de processamento de SLCC, a Cia. Mineira de Conservas em 1959 na cidade de Bebedouro, passando a operar em 1961. Depois vem a Citrosuco Paulista, de tecnologia norte-americana, na cidade de Matão-SP, ainda distrito de Araraquara-SP (ELIAS, 2003).

A Citrosuco Paulista foi constituída em 1963 (Matão-SP) a partir da união entre Carl Fischer (citricultor e dono de *packing houses* em Limeira e Bebedouro), Ludwig Eckes (Eckes é um importador de suco de laranja da Alemanha) e a *Pasco Packing Company* (grande produtora de sucos na Flórida), que conseguiram realizar a exportação das primeiras 1.000 toneladas de SLCC (ELIAS, 2003).

Nestas décadas iniciais, o Brasil já era um grande produtor de laranjas vendidas *in natura*, e logo depois de uma severa geadas ocorrida na Flórida em 1962, estado tradicional produtor e processador de laranjas, se tornou também uma alternativa de importação de suco de laranja concentrado e congelado (SLCC) para os EUA.

Um pouco antes, nas décadas de 40 e 50, surge também um comerciante de laranjas, chamado Giuseppe Cutrale, italiano que já comercializava laranjas na Sicília (Itália) e vindo para o Brasil começou a trazer laranjas do Rio de Janeiro para o mercado municipal de São Paulo e depois a exportá-las para o Canadá, Alemanha e Holanda (MANÉCOLO, 2012).

José Cutrale Junior¹³, seu filho, depois das geadas ocorridas na Flórida no início da década de 60, compra uma empresa de *packing house* de laranjas na cidade de Bebedouro¹⁴,

¹³ Faleceu em 29 de Dezembro de 2004 (MANÉCOLO, 2012).

onde inicia toda a trajetória do exportador de laranjas que se tornou o maior processador e exportador de SLCC do mundo e personagem importante nas diversas fases de estruturação do complexo citrícola nacional, desde o nascimento e estruturação até a fase de decadência da citricultura paulista.

Algumas empresas processadoras foram fundadas entre as décadas de 60 e 70 no complexo citrícola paulista, dentre elas a: Companhia Mineira de Conservas em Bebedouro (1961), Suconasa em Araraquara (1963), Citrosuco Paulista em Matão (1963), Citrobrasil em Bebedouro (1964 ou 65), Universal Citrus em Bebedouro (1965), a Frular/Sucolanja em Limeira (1968), a Citral em Limeira (1971), Sucorrico em Araras (1973), Tropisuco em Santo Antônio da Posse (1974) e a Frutropic em Matão (1978) (BORGES; COSTA, 2007) (NEVES; JANK et.al., 2006) (ELIAS, 2003).

As processadoras eram de distintos tamanhos e possuíam diferentes origens de capital, algumas eram de capital misto (brasileiro e estrangeiro) e outras apenas de capital estrangeiro, e contribuíram para tornar o Brasil um importante exportador e fornecedor de SLCC, inicialmente para os EUA e depois para Europa e Ásia.

Depois do período de nascimento e estruturação do complexo citrícola paulista nas décadas de 40 a 60, especialmente com a implantação do parque industrial para o processamento do excedente de laranja, é que foi aberto o espaço para um novo momento da citricultura brasileira e do próprio complexo, com o seu definitivo crescimento e fortalecimento no interior de São Paulo, especialmente a partir das décadas de 70 e 80.

A fase de prosperidade e crescimento compartilhados entre dois principais atores do elo produtivo agroindustrial citrícola é descrito no ponto seguinte, pois há uma evidente estruturação tanto da parte dos citricultores, quanto das empresas processadoras.

3.4 A prosperidade e o crescimento compartilhado.

No final dos anos 60 e início de 70, ocorreram alguns processos de aquisição e outros de fusão de empresas de processamento de laranja, estes foram fundamentais para o crescimento e consolidação das empresas processadoras no interior de São Paulo.

Os anos de 70 até o início de 80, o setor citrícola e agroindustrial de exportação também foi seriamente afetado pelas sucessivas crises do petróleo de 1973 e 1979, porém, logo depois, já

¹⁴ MANÉCOLO, F. Cutrale: o maior empresário de Araraquara. Jornal online K3, de 01/06/2012. Notícia Disponível em <<http://www.portalk3.com.br/Artigo/personagens/cutrale-o-maior-empresario-de-araraquara>>, visitado em 10/04/2014.

na década de 80, ocorreu o período de maior prosperidade do complexo citrícola paulista ligados: às desvalorizações cambiais ocorridas na época e às geadas na Flórida no início de 1981.

No início da década de 70, a indústria processadora de SLCC demandava algo em torno de 20 a 25 milhões de caixas de laranja para serem processadas por safra, limitadas especialmente pela sua capacidade instalada, dez anos depois, na década de 80, essa demanda por matéria-prima passa a ser de 138 milhões de caixas de laranja (MAIA, 1996). Este crescimento considerável representa uma nova fase para o complexo citrícola paulista, um crescimento equilibrado entre os elos da cadeia produtiva agroindustrial do SLCC.

Algumas mudanças na estrutura industrial de processamento ocorrem, como a Suconasa, por exemplo, construída em 1967, foi passada a José Cutrale, que assumiu a massa falida da empresa, passando a se chamar: Sucocítrico Cutrale. Depois, em 1967, a Companhia Mineira de Conservas vendeu 50% das ações para o grupo italiano Sanderson, vendida totalmente em 1970 e passando a chamar-se apenas: Sanderson do Brasil S/A.

Outra mudança foi a Companhia Mineira de Conservas, que comprou a Frular/Sucolanja também em 1970. Depois, em 1976, a Citrobrasil foi vendida ao grupo Cargill. Posteriormente, a Citral, Sucorrico e a Tropsuco foram adquiridas pelo grupo Cutrale, tudo ao final da década de 70.

As décadas de 70 e 80 mais especificamente, foi o período onde a citricultura e o próprio complexo citrícola viveu seu momento de maior prosperidade, consolidando as estruturas produtivas e a própria cadeia do SLCC. Neste momento houve grande lucratividade no campo, especialmente com preços atrativos pagos pela caixa de laranja (PAULILLO; MELLO, 2005), incentivando a entrada de novos citricultores e a expansão das áreas existentes dedicadas à atividade.

No campo dos negócios, as décadas de 70 e 80 representaram relações um pouco mais estáveis e coesas dos citricultores com a indústria (TROCCOLI, ALTAF, 2009), apesar de já existirem algumas diferenças pontuais nos acordos comerciais, que serão tratados no próximo capítulo.

Havia na relação bilateral entre citricultores e indústria um interesse por ganhos compartilhados entre os dois atores, isso pode ser verificado por documentos endereçados ao governo brasileiro da época, que demonstram preocupação quanto à segurança e os ganhos reais para as partes.

A indústria cresce e se consolida nas décadas de 70, e especialmente a partir de 1980.

“Tais fatores, aliados à elevação das cotações do suco concentrado de laranja no mercado internacional nas décadas de 70 e 80, propiciaram níveis crescentes de remuneração aos citricultores e ainda mais às indústrias, induzindo à expansão

da produção citrícola paralelamente à do setor industrial.” (ELIAS, 2003, pg. 158)

Mesmo durante a primeira crise do petróleo ocorrida em 1973, que reduz drasticamente os preços e as exportações de SLCC em 1974, impactando negativamente a indústria de processamento, a crise faz com que a própria indústria crie sinergias organizacionais e de aglutinação de interesses na discussão com o Estado, através do CACEX.

Tanto que, em Julho de 1974, é elaborado um documento das principais empresas processadoras, entre elas: Sucocítrico Cutrale, Avante, Citrobrasil, Sucorrico, Citral e Tropisuco; menos a Sanderson e a Citrosuco Paulista, a respeito da safra de citros daquele ano (1974), endereçada aos ministros da: Fazenda, Agricultura, Indústria/Comércio e Planejamento.

No documento formal, as exportadoras requeriam um planejamento e estabelecimento de uma cota máxima de suprimentos de laranja para cada empresa processadora, já estabelecidas pela CACEX, mas que deveria seguir uma nova política de preços da caixa de laranja, para reduzir as divergências existentes entre o fechamento do contrato no ano anterior e possíveis flutuações do preço do SLCC no mercado internacional no ano seguinte.

O documento requeria preços do SLCC e da caixa de laranja capazes de remunerar tanto a indústria quanto os próprios citricultores, demonstrando o interesse recíproco e relacional ligado à integridade ampla da relação bilateral.

A indústria havia comprado laranjas em um período de alta, em novembro de 1973, a um preço fixo de Cr\$12 (doze cruzeiros) a caixa de laranja e isso impactou diretamente quando a indústria viu os preços caírem de US\$700 FOB a tonelada do SLCC em Janeiro de 1974, para apenas US\$430 FOB meses depois no início da safra.

Essa conjuntura fez com que a Citrosuco Paulista adotasse uma estratégia de *dumping*, vendendo os estoques de SLCC com preços inferiores a 30% dos praticados no mercado, isso colaborou para a falência da Sanderson em 1974.

Esse fato demonstra que na década de 70 o ambiente organizacional do complexo citrícola não estava estabelecido e consolidado, pois as organizações de aglutinação de interesse coletivo de citricultores (Associtrus – 1978; e Aciesp – 1987) e da indústria de processamento (Abrasucos – 1980, Anic e Abecitrus -1986) ainda iriam surgir.

Também em 70, surgem novas empresas como a do grupo familiar Branco Peres S/A em Itápolis-SP (1979), a Central Citrus em Matão, a Citrovale em Olímpia, a Citromojiana em Conchal e a Bacitrus em Mirassol (1982). Além da falência da Sanderson (1974), outros

processos acontecem como o da Frutropic em Abril de 1985¹⁵, criada em 1978 em Matão-SP, foi vendida posteriormente ao grupo Louis Dreyfus.

A Branco Peres em Itápolis implantou em 1985 o transporte a granel do SLCC, sendo uma das primeiras empresas no Brasil, junto com a Cargill no início da década de 80 em Bebedouro, a exportar o suco a granel desde a unidade industrial até as empresas compradoras reconstituídas sem a utilização de tambores (MARINO; AZEVEDO, 2001) (NEVES; JANK et.al., 2006).

Uma das experiências marcantes da década de 80 foi quando a cooperativa de citricultores (Coopercitrus) assume a Frutesp em 1980. A Frutesp foi vendida em 1993 para um grupo multinacional francês, a Louis Dreyfus Commodity (LDC), passando a se chamar Coimbra-Frutesp.

A Frutesp representou um modelo de contraponto na formação de preços para a caixa de laranja, pois ao final do ano/safra se pagava a média dos preços pagos pelas outras empresas acrescido da distribuição de 50% dos lucros da indústria¹⁶.

Esse método de transmissão de preços para caixa de laranja não era bem visto pelas outras empresas de processamento, pois a Frutesp-Coopercitrus começou a ser referência no mercado e na formação do preço da caixa de laranja para a indústria, uma empresa que representava os reais interesses compartilhados entre as partes produtora rural (citricultores) e indústria (processador).

No início da década de 90 ocorreu um processo de captura de fornecedores da Frutesp, através de preços muito mais atrativos por parte das outras empresas, oferecendo até US\$10,00¹⁷ (dez dólares) a caixa de laranja, enquanto na época o preço médio era US\$4,00 (quatro dólares) – safra 1993/94. Quando a Frutesp foi vendida em 1994, o preço pago na safra caiu drasticamente para US\$1,50 (um dólar e cinquenta centavos) (FRANCO, 2010).

Isso era possível dada à alta taxa de lucratividade das empresas processadoras, segundo a revista Veja de 14 de Maio de 2003, edição de 1.802, a taxa de retorno da Sucocítrico Cutrale já

¹⁵ Disponível em <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/7210478/pg-82-poder-judiciario-caderno-1-diario-oficial-do-estado-de-sao-paulo-dosp-de-16-04-1985>>, visitado em 13/02/2014.

¹⁶ FRANCO, L. Entrevista: “Queremos indenização. Nosso prejuízo soma US\$7 bilhões.” Revista Globo Rural – online. Edição 296, Jun/2010. Disponível em <<http://revistagloborural.globo.com/Revista/Common/0,,ERT149206-18286,00.html>>, visitado em 10/05/2014.

¹⁷ Esses contratos eram “de gaveta”, ou seja, não estavam registrados como contratos reais e em vigência. Os “contratos de gaveta” são comuns em transações ou mesmo relações contratuais diversas que são criados para selar acordos que não poderiam ser registrados ou formalizados juridicamente, por motivos vários e até oportunistas, mas que vinculariam compromissos assumidos e de interesse das duas partes. Alguns desses contratos de compra e venda de laranja com preços muito acima dos praticados no mercado, eram guardados em locais onde apenas duas pessoas: um representante da indústria e o citricultor (ou representante) poderiam ter acesso; conforme relato de um citricultor durante aplicação do questionário.

havia ultrapassado em alguns anos passados a casa dos 70% (SECCO; PATURY, 2003), isso ocorreu especialmente na década de 80 com o auge da lucratividade do setor.

Observando o número de extratoras para o processamento da laranja, houve um aumento realmente significativo nas décadas de 70 e 80, atingindo 511 e 815 extratoras respectivamente.

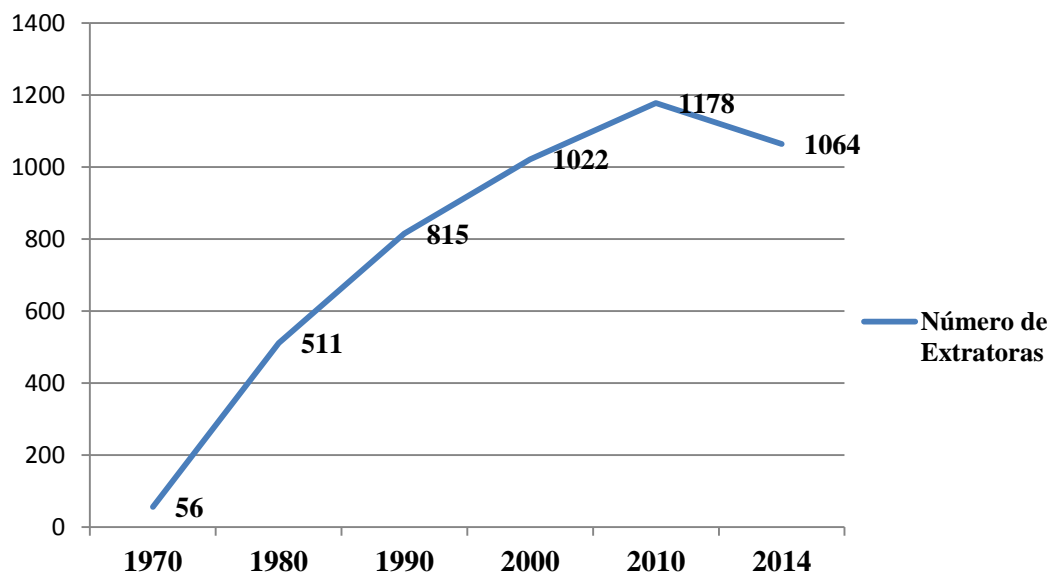


GRÁFICO 2: Evolução do número de extratoras nas diferentes décadas.
Fonte: NEVES coord., 2009 e dados compilados da CitrusBR no ano de 2014.

Na década de 90, fase de maturidade do complexo citrícola paulista, ocorre uma maturação dos vários investimentos realizados na década anterior de 80, especialmente das novas áreas de plantio.

O plantio de novas áreas de laranja da década passada provocou um aumento considerável da disponibilidade de matéria-prima para a indústria, que associado aos volumes produzidos na Flórida, fez com que os preços da caixa de laranja caíssem consideravelmente durante a década de 90. É o início de uma nova fase de conflito e divergência, mas que representou uma maturidade necessária para a consolidação do complexo citrícola paulista.

3.5 A maturidade, consolidação e diferenças.

A crise da citricultura do início da década de 90, diferente das anteriores, representou uma maior maturidade dos atores ligados à cadeia produtiva do SLCC, uma vez que foi um momento de transformações setoriais e novas experiências, inclusive de governanças: integração para frente de citricultores (Cambuhy em Matão – 1991; Citrovita em Catanduva; Frutax em Monte Azul Paulista – 1994 a 1997, a Frucamp em Catanduva – 1995 e nem iniciou operação), formação de *pools* e o *toll processing* da Montecitrus – uma quase-integração (NEVES, 1995).

Em 1991, entra em funcionamento a Citrovita Agroindustrial, em Catanduva-SP, empresa do grupo Votorantim que, assim como a Cambuhy do grupo Moreira Salles, já possuía uma grande propriedade rural voltada para citricultura, Moreira Salles em Matão-SP e Votorantim em Itapetininga-SP, esta última na região sul do estado de São Paulo. Essa produção de laranjas incentivou o grupo Votorantim a realizar o investimento no processamento.

No início de 1990, com os preços da caixa de laranja direcionados para indústria caindo, ocorreram divergências e acusações entre os dois elos da cadeia produtiva do SLCC no Brasil: citricultores e empresas de processamento.

Neste período de indecisão e início de crise na citricultura, ocorreu o surgimento de novas formas organizacionais, algumas híbridas, como os *pools*, uma associação coletiva informal para a venda de laranja para a indústria. Houve também o fortalecimento de organizações de interesse coletivo: Associtrus (1974) e a Aciesp (1987)¹⁸, além de algumas experiências de integração para frente de alguns grandes produtores de laranja.

O conflito do início de 90 culminou com a apresentação pela Associtrus e Aciesp em 1994, junto à SDE, de uma denúncia de cartelização entre doze (12) empresas e imposição de preços na negociação da caixa de laranja, além de verticalização da indústria.

A SDE aceitou o argumento das entidades de representação coletiva (Aciesp e Associtrus) e abriu um processo junto ao CADE. Porém, a autoridade de defesa econômica e da concorrência fez um acordo com a indústria para encerrar o processo: compromisso de cessação.

O compromisso de cessação (MARINO; AZEVEDO, 2001) estabelecido, impôs sanções às empresas de processamento, a primeira foi acabar com a formalização do contrato padrão nas negociações com os citricultores e a segunda foi acabar com o processo de integração para trás, chamado também de compra de pomares próprios.

A existência de diferenças de interesses entre os elos da cadeia produtiva, citricultores e processadores, se deve ao fato da indústria buscar reduzir ao máximo os custos da matéria-prima (caixa de laranja) e, de outro, os citricultores, reféns do poder de barganha (AZEVEDO, 1996) da indústria, quererem preços garantidores de seus ganhos para manutenção da atividade citrícola.

A própria atuação da Frutesp, como empresa ligada aos interesses tanto das empresas exportadoras quanto dos citricultores, especialmente a partir de 1979 (quando passa a ser gerida pela Coopercitrus Industrial¹⁹), permitiu um equilíbrio de forças e estabilidade das relações

¹⁸ A representação da Aciesp vai até a década de 90, sendo que apenas a Associtrus está em pleno funcionamento e atuante junto aos interesses dos citricultores nas rodadas de negociação com a indústria processadora.

¹⁹ Ver história da Frutesp: <<http://www.coopercitrus.com.br/?pag=revista&p=materia&codigo=6625>>, visitado em 20 de Março de 2015.

contratuais formais entre as partes na década de 80 e início de 90, pois a divisão de 50% dos lucros pela venda do suco com os citricultores, definida pela Frutesp, permitia uma relação mais justa e duradoura, isso até sua venda em 1992 para o grupo francês Louis Dreyfus Commodities (LDC).

A saída da Frutesp, pela própria orquestração de ações promovidas pela indústria (captura através de preços mais elevados de alguns fornecedores de laranja), desencadeou o início de alguns questionamentos sobre o próprio desenho do contrato padrão e a necessidade de uma terceira parte, como era o CACEX na década de 80, para a manutenção da estabilidade das relações naquele momento.

Até o final da década de 90, o acordo de cessação da indústria processadora com o CADE foi parcialmente cumprido, pois houve mesmo o fim do contrato padrão em 1995, porém com a continuidade das práticas anti-concorrenciais de compra de novas fazendas para plantio de laranja (pomares próprios) pelas empresas processadoras.

A indústria ainda manteve uma estrutura de mercado concentrada, oligoposônica, sendo que esta estrutura acentuou os conflitos de interesses e o próprio desenho contratual idiossincrático resultante, nunca o contrato formal esperado pelos produtores de laranja. As diferenças de poder e interesses entre os dois elos podem ser associadas a uma intensificação da crise da citricultura na década seguinte.

O acordo de cessação da indústria com o CADE só fez com que os citricultores sofressem algumas retaliações nas negociações do preço da caixa de laranja por parte da indústria, contribuindo para a diminuição do seu poder de barganha e aumento das assimetrias (AZEVEDO, 1996) nas negociações do contrato, além de intensificar a coalisão tática das empresas (MARINO; AZEVEDO, 2001) (BESANKO et.al, 2000).

Devido ao momento crítico por que passava o complexo citrícola com a venda da Frutesp, denúncia de cartelização e fim do contrato padrão, esta fase é considerada de maturidade setorial mas com início das diferenças, especialmente sobre as formas de negociação e desenho do contrato.

Esta fase de maturidade, primeira grande crise do setor, fez com que houvesse a utilização de diferentes estratégias tanto por parte da indústria, com integração para frente e para trás da cadeia, como também dos citricultores, com a formação de *pools* e a integração para frente na cadeia produtiva agroindustrial do SLCC. Neste período, os citricultores foram os que saíram mais fragilizados numericamente e economicamente.

Nesta fase surgem diversas experiências de empresas processadoras, nascidas da produção citrícola. Estas formas organizacionais alternativas se contrapõem a estrutura de

mercado dominante, e em 1994, além da Frutax e a Frucamp já citadas, surge a Citrol Bartol em Bebedouro-SP, com capacidade de processamento de quatro (4) milhões de caixas, e a Lins Citrus em Lins-SP, com capacidade de dez (10) milhões de caixas (PAULILLO, 2001).

A capitalização de alguns citricultores nas décadas passadas e a ideia empreendedora de investimento em produtos de maior valor agregado, como o suco e seus subprodutos, atraem esses atores e investidores.

Em 1993, a Cambuhy constituiu uma *joint-venture* com o *pool* de citricultores do grupo Montecitrus que processava sua produção na Cargill em Uchoa (estabelecida em 1984), através do arrendamento de parte da capacidade instalada da empresa (*toll processing*). Este caso é importante, pois representou estratégia distinta de um grupo de citricultores que resultou em outra relação de *toll processing* com a venda da Cambuhy para a Citrovida em 1998.

A Frutax, da família Blanco que saíram do *pool* de citricultores da Montecitrus, possuía onze (11) extratoras de suco em 1994, passando a operar até 1997, pois encontrou fortes barreiras a entrada no mercado do SLCC, quase que totalmente dominado pelas empresas líderes e que impunham certas restrições para as empresas entrantes.

Em 1996 surge a Sucorrico S.A. em Araras-SP, com capacidade de processamento de seis (6) milhões de caixas de laranjas por safra, vindas dos cento e vinte e três (123) citricultores proprietários da planta de processamento. Em 1997 a Sucorrico firma contrato de venda do SLCC com o Cutrale por cinco anos, isso faz a planta dobrar sua capacidade de processamento. A empresa foi vendida em 2005 para a Citrovida, grupo Votorantim, parte da estratégia que dominou o complexo citrícola a partir de 2000: a concentração industrial (NEVES; JANK, et.al, 2006).

A Citrus Kiki, fundada em 1999 na cidade de Engenheiro Coelho-SP, também teve o mesmo destino da Sucorrico de Araras, pois a empresa operou parcialmente alguns anos e depois foi arrendada para o grupo Louis Dreyfus Citrus em 2005.

O domínio e a capacidade de captura das empresas líderes, com forte influência sobre os compradores internacionais do SLCC (parcerias Coca Cola, Pepsico, Nestle, Gerber Foods, Eckes-Granini, entre outras), tornou praticamente inviável os investimentos em processamento realizado por alguns citricultores.

As empresas entrantes, que não se alinhavam aos interesses das empresas líderes, eram compradas ou não conseguiam competir, na maioria das vezes porque não tinham como oferecer preços competitivos como as empresas líderes faziam aos compradores do SLCC no mercado internacional ou mesmo porque não conseguiam comprar matéria-prima suficiente para o

processamento e utilização da capacidade instalada das suas unidades, elevando os custos fixos unitários.

Neste sentido, já havia forte articulação de interesses das empresas já estabelecidas e com recursos de poder diversos sobre as estratégias de compra da matéria-prima (laranja) e de distribuição e comercialização do SLCC, de maneira mais eficaz e com menores custos do que as empresas entrantes.

Essa vantagem competitiva não vinha apenas das competências adquiridas por serem as primeiras a entrar (Cutrale, Citrosuco, Cargill, Coimbra-Frutesp/LDC), mas também devido aos investimentos realizados no transporte a granel: estoque com tanques refrigerados, caminhões com tanques refrigerados e *leasing* de navios com transporte a granel.

As empresas que se alinharam aos interesses das empresas líderes, como a Sucorrico em Araras, a Branco Peres em Itápolis, a Cambuhy em Matão, a Citrovita em Catanduva e o próprio grupo Montecitrus; conseguiram um período de sobrevida maior. A Sucorrico foi vendida a Citrovita em 2005, assim como a Cambuhy em 1998 para a Citrovita, sendo depois esta mesma incorporada a Citrosuco através de um processo de fusão. A Branco Peres foi incorporada a Cutrale em 1998 e desativada em 2012.

A Montecitrus²⁰ é um fornecedor preferencial para a empresa processadora, sendo que de 1985 a 2012 fez experiências diversas, como: *toll processing* com a Cargill (1985-1993), *joint-venture* com a Cambuhy MC (1994-1998) e *toll processing* novamente com a Citrovita (1999 a 2012).

A maioria dos processos de fusão e aquisições ocorreram após 2000, período compreendido nesta tese como a fase do declínio do complexo citrícola paulista e especificamente da citricultura, passagem de um período de maturidade para um processo de desagregação e estagnação dos produtores de laranja, a ser descrito posteriormente no ponto seguinte da tese.

O reflexo do desmonte provocado pelas empresas líderes durante a década de 90, especialmente sobre as estruturas produtivas nascentes, associado aos sucessivos recordes de safras, foi a imposição de regras nos contratos específicos, caso a caso, feitos pela indústria com os diferentes citricultores e apresentando diferentes métodos de precificação.

²⁰ Em 1986 a Montecitrus estabeleceu um acordo estratégico e pioneiro com a Cargill (empresa norte-americana com reputação e credibilidade em vários complexos agroindustriais de *commodities*), foi o contrato chamado *toll processing*, que acordava o processamento de sua produção de laranjas utilizando a capacidade instalada ociosa da unidade processadora da Cargill em Uchoa-SP. Além da Montecitrus, dois outros *pools*: a Concitrus (de Bebedouro) e a Citrosantos (de Cajobi); também estavam alugando capacidade ociosa da indústria para processar sua laranja (NEVES, 1995; CARVALHO, 2005).

Essa imposição de cláusulas contratuais específicas, caso a caso, associado aos baixos preços pagos pela caixa de laranja provocou uma crescente descapitalização dos citricultores e sua crescente saída da atividade após 2000.

A saída de citricultores, associada à diminuição da competitividade entre as empresas processadoras causada pela elevada concentração industrial (vertical e horizontal), demonstrou a total dependência dos citricultores, e das empresas entrantes, daquelas empresas líderes no período de maturidade do complexo citrícola.

Além disso, está havendo uma reflexão dos órgãos de defesa da concorrência, como o CADE, sobre as decisões realizadas no passado e a necessidade de consolidação de um novo ambiente institucional para a condução do complexo citrícola paulista.

O período de declínio e desequilíbrios no complexo citrícola paulista será tratado nos pontos seguintes desta tese, procurando reencontrar elementos direcionadores para a consolidação de um ambiente institucional capaz de reestabelecer a coesão e equilíbrio de forças entre citricultura e indústria, alcançada no período anterior à década de 90, onde houve crescimento e o fortalecimento setorial integral.

3.6 O declínio da citricultura: concentração, desequilíbrio e conflito.

No início de 2000, especificamente a partir do fim do contrato padrão, a situação setorial no complexo citrícola paulista se agrava e os conflitos, antes velado, agora se tornam iminentes, inclusive com denúncia de contratos²¹ por parte da indústria.

Há disputas bilaterais entre os dois elos da cadeia produtiva agroindustrial, citricultores abrem diversos processos que chegam até as cortes de justiça, nas suas diversas esferas e fóruns da justiça estadual e federal, incentivando até a saída de muitos citricultores da atividade produtiva.

A principal argumentação da disputa se resume às condições contratuais impostas e não discutidas (negociadas) pelas empresas processadoras, como a obrigatoriedade do transporte pelos citricultores da fruta e a combinação prévia entre elas dos preços a serem pagos pela caixa de laranja. Além disso, alguns litígios surgem do não cumprimento de cláusulas nos acordos e compromissos assumidos, que prejudicaram e levaram os produtores ao prejuízo.

²¹ Veja o estudo de caso dos contratos entre o C3 (citricultor 3), na safra 1999/00 com uma das empresas processadoras não mais presente no mercado e não referida nos estudos de casos (P0). A empresa processadora fez uma denúncia contratual, quebra de contrato, sendo que C3 teve de arcar com os custos de refazer o contrato da safra, desta vez com outra empresa, a P1. Esta denúncia contratual está relatada nos estudos de casos no capítulo seguinte.

A própria denúncia feita através das organizações de interesse coletivo (Associtrus e na época a Aciesp) junto ao SDE em 1994, e encaminhada ao CADE, sobre a orquestração de preços por parte da indústria e a cartelização, nunca julgadas efetivamente, provocou uma retaliação da indústria processadora a partir do fim do contrato padrão, pois procurou impor, através de seu poder de barganha, as condições contratuais unilateralmente favoráveis a ela.

Em 2000, cerca de 200 citricultores acionaram conjuntamente a Cutrale na justiça contra o descumprimento contratual de recebimento de cinco (5) milhões de caixas de laranja, segundo alegaram os produtores, nos dias programados para a entrega, os portões para o recebimento da fruta estavam fechados (SECCO; PATURY, 2003).

A partir de 2000, inicia-se uma fase de declínio e desequilíbrios no complexo citrícola paulista, que afetou diretamente a cadeia produtiva agroindustrial do SLCC, porém, não a indústria de processamento da laranja que continuou se consolidando tanto verticalmente (expansão de pomares próprios) quanto horizontalmente (concentração industrial e investimentos pesados em logística distribuição).

Os recordes de produção citrícola ocorridos em períodos anteriores, especificamente nas safras 1997/98 e 1999/00, o que iria acontecer apenas doze anos-safra depois na safra 2011/12, também auxiliaram a indústria a manter seus estoques reguladores de fornecimento equilibrados, garantindo a cadeia de suprimentos e o mercado internacional do SLCC, assim como o do SLNC.

Os recordes na produção de laranja e a alta eficiência apresentada pela indústria contrasta com a decadência do elo representado pelos produtores de laranja.

Os citricultores (pequenos, médios ou grandes) foram taxados de ineficientes, uma classificação e percepção falsa devido ao baixo poder de barganha que afetava a negociação dos preços com a indústria (lucratividade baixa ou nula) associada à queda de produtividade por pé-de-laranja (GIORGI, 2014), devido principalmente ao aumento dos custos de produção dado o crescente ataque de novas pragas e doenças no pomar.

Havia uma incidência maior de pragas e doenças em algumas regiões produtoras específicas do interior de São Paulo, o que interferiu na produtividade por pé. Mesmo alguns estudos apontando para o aumento da produtividade por hectare pelas novas técnicas de adensamento e irrigação (CASER; AMARO, 2004), nem todos citricultores se capitalizaram o suficiente para reinvestir nestas técnicas e infraestrutura produtiva.

Há uma falsa impressão, ou uma percepção incorreta, de ineficiência da produção citrícola em relação à moderna capacidade de produção, processamento e logística da indústria, denotando que:

“Quem ficou no negócio foram aqueles que investiram em tecnologias e conseguiram atingir boas produtividades e também os que evoluíram em gestão administrativa e comercial, conseguindo boas negociações com a indústria e/ou com o mercado interno. É cruel, mas é fato.” MENDES, 2011)

Talvez, o que “é cruel” e começa a ocorrer a partir de 2000 foi uma deterioração das relações bilaterais na cadeia produtiva do SLCC e seus subprodutos e de uma má distribuição dos ganhos no complexo citrícola, não uma ineficiência da citricultura.

As reais causas da estagnação e crise no complexo, especialmente na citricultura, ocorrem pelo impacto de alguns fatores associados, como a: perda das competências centrais de cada ator na cadeia produtiva do SLCC, das governanças híbridas (contrato formal) com possível aumento dos custos transacionais (assimetrias) e aumento das responsabilidades contratuais específicas dos citricultores.

A tese, no capítulo seguinte, irá tratar especificamente desses dois últimos elementos que afetam negativamente o complexo citrícola paulista, as governanças híbridas, o histórico dos contratos formais de compra e venda de laranja entre indústrias e citricultores.

No que diz respeito ao primeiro fator de impacto no complexo, esse se deve a uma visível perda de competências e forças dos atores, uma vez que a indústria torna-se também produtora de laranjas, isso torna fraca a coesão relacional entre citricultores e empresas de processamento dada a diminuição considerável da dependência bilateral, afetando a estabilidade e comprometendo o futuro do complexo citrícola paulista no longo prazo.

O segundo fator, que colabora para a estagnação do setor, é o aumento do poder de negociação da indústria ocorrido com o fim do contrato padrão em 1995, com ampliação da capacidade de fornecimento próprio de laranja. Isso incorre também numa escalada dos custos transacionais advindos de algumas assimetrias informacionais e de poder criadas entre os dois elos, especialmente na negociação e desenho contratual estabelecidos: contrato resultante.

O contrato resultante da negociação bilateral, a ser apresentado nos múltiplos estudos de casos a seguir, apresentam elementos escritos, normativos, que regulam a transação bilateral e dá garantias de forma apenas unilateral durante a vigência dos contratos específicos (período pós contrato padrão), deixando de lado os princípios relacionais (cognitivos) fundamentais para a estabilidade da relação no longo prazo e elevando consideravelmente os custos transacionais devido às assimetrias resultantes.

Nos contratos específico estabelecidos pela indústria na compra de laranja, após 1996, a estrutura produtiva de suporte a atividade citrícola, como: contratação de trabalhadores

temporários para a colheita e a contratação de logística para transporte da safra até a unidade de processamento; passam a ser responsabilidade contratual do citricultor, sem a contrapartida em melhores preços pela caixa de laranja, provocando certa revolta da classe produtora de laranja e indignação, pois assumem maior responsabilidades sem contrapartida a contrapartida nos preços.

Em suma, a perda das competências centrais, específicas e tácitas de cada ator na cadeia produtiva agroindustrial do SLCC, com reflexos na diminuição do grau de dependência mútua, conduziram a um aumento do poder de mercado da indústria e elevação dos custos transacionais, um período pós-contrato padrão, especificamente após o ano de 2000, de estagnação do complexo citrícola paulista.

Além disso, na forma de governança híbrida adotada, o contrato de compra e venda de laranja durante a vigência dos contratos específicos (1996 até hoje), não ocorre a divisão equânime das responsabilidades contratuais, isso levou a um aumento das assimetrias (de poder e de informações) e consequente elevação dos custos transacionais, a saber, na negociação e no desenho contratual resultante, devido aos problemas de má-adaptação.

A cultura perene da laranja, associada ao alto grau de concentração industrial, limitaram muito a capacidade de manobra dos citricultores durante a fase de declínio do complexo, tornando-os capturados pela indústria e estabelecendo um grau de dependência elevada por parte do citricultor.

A estagnação do complexo citrícola é evidenciada pela alta dependência do citricultor da indústria processadora na comercialização da laranja, pois não há outros canais de comercialização consolidados capazes de absorver a laranja excedente, não havendo estratégias consolidadas no mercado interno para tal.

Por outro lado, a baixa dependência da indústria da produção de laranjas dos citricultores independentes, dada a alta capacidade de abastecimento das plantas de processamento com laranjas próprias, criaram distorções endógenas à cadeia produtiva agroindustrial do SLCC que não podem ser facilmente resolvidas sem a intervenção de órgãos reguladores de defesa da concorrência como o SDE e o CADE. Sendo assim, o citricultor entra numa fase dita emblemática de crise (GIORGIO, 2014), devido tanto a fatores agronômicos, como também econômicos.

Alguns estudos na área agronômica apontam, por exemplo, para a queda de produtividade por pé-de-laranja²² nas últimas décadas, causado por dois fatores associados: primeiro pelo

²² Segundo relata um recente livro que trata sobre a crise na citricultura, lançado em 2014 por Fábio Di Giorgi, nos últimos 30 anos houve uma queda considerável da produtividade por pé-de-laranja, sendo que a planta em 1983 produzia em média 2,0 caixas de 40,8 kg por pé, em 2004 a média caiu para 1,8 caixas por planta. A média de

esgotamento do modelo de aumento de produtividade proporcionado pela revolução verde, com utilização intensiva de adubos e defensivos químicos que aumentaram o ataque e a agressividade de pragas e doenças na citricultura, como exemplo o *greening*; e segundo, pelo empobrecimento do solo decorrentes do primeiro (GIORGI, 2014).

Outros estudos apontam para uma outra direção (CASER; AMARO, 2004), ou seja, o aumento da produtividade, não por planta, mas sim na média de caixas por hectare. Sendo que, a adoção de técnicas de adensamento e de tratos culturais elevaram a produtividade por hectare segundo banco de dados do IEA (BANCOIEA, 1983-2004) e apontado no estudo realizado por Denise Viani Caser e Antonio Ambrosio Amaro (2004).

Segundo os autores (CASER; AMARO, 2004), houve uma queda de produtividade média por hectare (aparente e efetiva) apenas em um primeiro período na citricultura, com incidência das primeiras pragas e doenças manifestadas na laranja (“tristeza” da laranja) entre as décadas de 1930-34, quando a produtividade por hectare que era de 361 caixas passou para 198 entre 1955-59. Além da incidência de pragas, foi um período marcado também por crises internacionais de guerras (II Guerra Mundial) e pós-guerra, que cessou a exportação de laranjas e uma sensível queda de preços, remunerando pouco a atividade e não incentivando nas melhorias das práticas e tratos culturais.

O salto de produtividade por hectare se deu entre 1960-64, passando de 215 caixas por hectare para 232 entre 1970-74, 334 caixas entre 1980-84, 370 caixas entre 1990-94 e finalmente alcançando 485 caixas de 40,8 kg por hectare entre 2000-04.

Os estudos realizados, apresentam abordagens sobre a produtividade distintos: o primeiro por área agrícola (hectare) e o outro por planta (pé-de-laranja); não analisam a atual conjuntura setorial do complexo citrícola e dos conflitos entre os principais personagens da cadeia produtiva agroindustrial do SLCC. De maneira que, as técnicas de irrigação e adensamento podem ter levado a um avanço na produtividade por área, mas a utilização indiscriminada de defensivos químicos podem ter reduzido a vitalidade e produção por pé-de-laranja, levando até o surgimento de novas pragas e doenças.

Há também outros fatores econômicos relevantes que afetaram a atividade citrícola e sua eficiência na década anterior, em 1990, especialmente ligados à política agrícola, como a valorização cambial proporcionado pela estabilidade monetária (BACHA, 2004) e ao período de desregulamentação do setor (FARINA et.al, 1997).

produtividade por planta, que esteve em torno de 1,85 caixas entre 1970 a 1990, cai para 1,75 caixas por planta para o período entre 1990 e 2004, segundo próprio relato de Fábio Di Giorgi na página 15 de introdução do seu livro.

No entanto, o principal fator que desencadeou a crise do complexo citrícola em especial dos citricultores pós 2000, é econômico e ligado aos riscos internos da atividade e à transação da caixa de laranja, que combinados, tornaram a atividade onerosa e com elevados custos produtivos e transacionais, especialmente nas relações entre os dois elos principais da cadeia produtiva e seu agente coordenador: a indústria.

A elevada centralidade e dominância de poucas empresas de processamento no direcionamento do complexo citrícola, apesar de aparentar um elevado grau de eficiência e capacidade de coordenação destas, colaborou na verdade para atestar a incapacidade da indústria em articular ganhos compartilhados com os poucos citricultores que restaram, criando acordos bilaterais de ganhos apenas unilaterais.

Esses ganhos financeiros podem ser evidenciados pela elevada capitalização do setor agroindustrial, sendo que as principais empresas processadoras (Cutrale, Citrosuco e Louis Dreyfus Citrus) investiram na compra de unidades de processamento no Brasil (concentração industrial) e exterior (EUA e Europa) e investimentos altos também no transporte a granel do SLCC, em tanques refrigerados nas unidades processadoras, portos do Brasil e do exterior (estoques reguladores), assim como em navios para transporte marítimo.

A expansão horizontal e vertical, primeiro com a compra de unidades de processamento no Brasil e no exterior e segundo com os investimentos em pomares próprios e no transporte a granel do SLCC e do SLNC; permitiram um salto competitivo considerável e benéfico para a indústria, porém com pouco impacto e contrapartida para os citricultores.

Durante uma fase de crescimento e expansão da indústria, os citricultores viam seus custos de produção por caixa aumentarem ano a ano, devido aos: tratamentos culturais com adubação e pesticidas mais caros, produtividade por planta cair (incidência de pragas e doenças) e colheita/transporte da fruta até as unidades de processamento repassados; assim como ocorreu nos custos de transação, que será observado nos contratos de compra e venda de laranja no capítulo seguinte.

Por isso, nos últimos anos e a partir de 2012, houve a tentativa de uma mudança de postura da indústria e dos órgãos de defesa da concorrência (CADE) em criar um ambiente institucional propício e justo para a negociação da caixa de laranja, de maneira que tanto pequenos, quanto médios e grandes citricultores possam usufruir da estrutura, margens e dinâmica alcançadas pelos outros elos da cadeia produtiva do SLCC, SLNC e os subprodutos.

Relações unilaterais ocorridas a partir de 2000, onde apenas uma das partes ganhava, representou a fase de declínio da citricultura paulista, pois houve intensa concentração industrial,

contínua integração para trás e para frente da indústria e deterioração das relações com os citricultores – elevação dos custos de produção e transacionais.

Esses elementos combinados: concentração industrial, integração para trás e contratos formais com ganhos unilaterais; representam uma fase de crise que perdura mais de uma década na citricultura e conseqüentemente no contexto de desequilíbrios dentro do complexo citrícola paulista²³.

Nesta fase que se inicia em 2000²⁴, houve perda de eficiência do complexo citrícola e da citricultura, afetados pela crise institucional e das disputas organizacionais, que ampliaram os custos transacionais entre citricultores e processadores e afetou de maneira mais direta o produtor de laranjas, elo mais frágil, pois a indústria continuou crescendo horizontal e verticalmente.

Não há como criar uma cadeia produtiva totalmente integrada em todos os seus elos, primeiro porque as competências produtivas ligadas ao *core business* de cada ator são relevantes nos ganhos em eficiência (produtiva e transacional) e segundo porque a vulnerabilidade de toda a cadeia produtiva do SLCC se ampliaria dada a dificuldade de se controlar todos os riscos específicos envolvidos em cada etapa: agrícola, industrial, logística e reconstituição.

As empresas, especialmente a Cutrale, possui uma visão estratégica de integrar atividades produtivas a montante, com compra de fazendas e expansão de pomares próprios, quanto fazer integração horizontal, com a compra de empresas processadoras de laranja no Brasil e no exterior²⁵.

Além da estratégia de integração horizontal, promovida pela Cutrale, há também uma estratégia recente de diversificação das atividades do grupo, com a tentativa de compra junto a um grande banco financeiro, o grupo Safra, da empresa norte-americana “Chiquita Brands”, que

²³ Isso é uma situação totalmente discrepante do ocorrido na maioria dos setores do agronegócio e produtores agrícolas no Brasil a partir de meados 2005, pois foi um período de ganhos e margens crescentes para os agricultores vendedores de *commodities* devido ao aumento de preços ocorrido na maioria dos mercados internacionais, uma conjuntura favorável que contrasta com a citricultura em crise neste período.

²⁴ A crise é o resultado também de decisões tomadas anteriormente, especialmente ligadas à mudança nas regras do jogo econômico, por exemplo, as estabelecidas pelo CADE em 1995 quando acabou com o contrato padrão. Esta decisão afetou diretamente o ambiente institucional vigente e as estruturas de governança no complexo citrícola, conduzindo-o a uma crise devido à intensificação da concentração industrial (oligopólio e oligopsonia) e a ampliação dos pomares próprios da indústria; que associado ao aumento dos custos produtivos advindo das novas pragas e doenças, foi fatal para a maioria dos citricultores.

²⁵ A Cutrale comprou duas plantas processadoras na Flórida-EUA em 1996, ambas da marca Minute Maid do grupo Coca Cola, situadas em Auburndale e Leesburg, subsidiária Cutrale Citrus Juices USA (disponível em <http://clui.org/section/cutrale-leesburg-citrus-plant>, visitado em 20/05/2014). Em 2008 a Cutrale comprou na Europa uma nova processadora, fábrica Lara, na região sul de Portugal. Esta ampliação dos domínios feitos pela Cutrale, na integração horizontal do setor e aumento da concentração do processamento de laranja no mundo, faz parte de uma estratégia global da companhia.

comercializa produtos alimentícios: bananas, abacaxis, saladas frescas e *snacks* saudáveis com sua marca própria (FREITAS, 2014).

Além dessa estratégia mais recente, a partir de 2000 houve a entrada e saída de várias pequenas e médias empresas do setor processador, que aconteceram no período de declínio do complexo citrícola, como a Bacitrus em Mirassol fundada em 1982, que paralisou suas atividades em 2009 e possuía boa interlocução com as empresas líderes, vendeu noventa (90) máquinas extratoras em desuso em 2012 para a Cutrale, encerrando definitivamente suas atividades.

A KB citrus (Araraquara-SP), fundada em 1997, também vendeu doze (12) máquinas processadoras para a Cutrale em 2012, as compras das extratoras da Bacitrus e da KB citrus seriam para a implantação de uma nova empresa processadora que seria construída próxima à rodovia Castello Branco (SOUZA, 2012).

A Coinbra-Frutesp, atual LDC (Louis Dreyfus Citrus) de capital francês, comprou uma planta agroindustrial em 2012, a Cocamar em Paranaíba-PR, capaz de processar sete (7) milhões de caixas por safra, um adicional às plantas em São Paulo e descentralizando um pouco o fornecimento de matéria-prima. Neste negócio específico a LDC venceu uma disputa com a Cutrale, e agora em 2014 tem capacidade de processar cerca de 80 milhões de caixa de laranja por safra. A LDC ganhou a disputa que travara com a Cutrale porque ofereceu uma garantia de negociação contratual por dez (10) anos com os cooperados a Cocamar²⁶.

A estagnação e a crise por que passa o complexo citrícola são elementos preocupantes para todos os agentes e participantes direta ou indiretamente do sistema agroindustrial da laranja, e também para todos os demais atores indiretamente envolvidos e, por isso, existe uma preocupação das organizações de interesse coletivo (Associtrus e CitrusBR) em encontrar uma nova trajetória: conciliadora e renovadora.

Busca-se uma nova fase para recuperação dos pequenos e médios citricultores, aumento da coesão contratual e maior estabilidade nas relações bilaterais.

As mudanças dos ambientes: institucional, organizacional e tecnológico (SAES; FARINA, 1999); têm demonstrado serem dinâmicos e historicamente importantes na consolidação do complexo citrícola paulista, porém algumas mudanças institucionais importantes não conseguiram lograr êxito, pela intransigência das partes e a dificuldade do agente coordenador da cadeia produtiva agroindustrial, as empresas processadoras, assumirem o papel conciliador e coadjuvante no processo de restabelecer os ganhos compartilhados.

²⁶ A notícia veiculada pela “Agência Estado” de 23 de Março de 2012, disponível em <<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2012/03/ldc-vence-cutrale-em-disputa-por-fabrica-de-suco-da-cocamar.html>> , visitado em 20/02/2014.

A tentativa em instalar uma Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Citricultura²⁷ em 2004, como proposta em outras cadeias pelo ministro Roberto Rodrigues, não surtiu o efeito desejado, pois não houve adesão direta das entidades representativas da indústria, sendo as maiores interessadas e com real capacidade de coordenação do complexo citrícola.

Esses embates no campo político se refletiram na “Operação Fanta”, realizada pela polícia federal com colaboração do Ministério da Justiça e da SDE em 24 de Janeiro de 2006, sendo que o resultado foi uma apreensão de vinte e sete (27) malotes de papéis e documentos²⁸, além de vários computadores na área administrativa das unidades processadoras.

O ambiente institucional, representado pelas regras formais e informais criadas a partir de 2000, está se modificando paulatinamente em direção a um caminho distinto do encontrado em 1995, com o fim do contrato padrão e a desregulamentação de preços.

Neste sentido, existe a busca dos atores envolvidos, citricultores e indústria, para a criação de um acordo comercial conciliador e padrão entre os dois elos, através do Consecitrus, com a mediação do governo através do CADE, sendo que a câmara setorial da citricultura não foi eficaz nestas negociações.

Estes novos termos contratuais serão possivelmente lastreados definitivamente por uma entidade externa, uma terceira parte, representada pelo Consecitrus, com representação do ambiente organizacional tanto dos citricultores (Associtrus) quanto da indústria (CitrusBR), e criará as regras comuns a serem adotadas em todos os contratos formais no futuro.

O novo modelo contratual que envolve o trabalho de criação e consolidação do Consecitrus representa esta tentativa de transformação e renovação dos princípios que consolidaram a citricultura e a indústria, baseado na busca pela mutualidade e dos ganhos compartilhados.

O ambiente organizacional representado pela Associtrus (citricultores), FAESP (poder público estadual), a Sociedade Rural Brasileira (SRB – proprietários rurais) a CitrusBR (indústria) têm se mostrado confiante neste novo modelo representado pelo Consecitrus, e vem discutindo os elementos que irão compor a governança transacional, que devem levar em

²⁷ A câmara da citricultura foi instituída formalmente em 16 de Julho de 2004 no auditório da Estação Experimental de Citricultura de Bebedouro, em São Paulo, e institucionalmente através da portaria nº516, publicada em 22 de Dezembro de 2005 no Diário Oficial da União.

²⁸ O número de documentos apreendidos na “operação fanta”, realizada pela polícia federal brasileira em Janeiro de 2006, diz respeito a um processo aberto no CADE em 1999, denunciando as empresas processadoras por cartelização. Os documentos foram lacrados em 2007 e apenas abertos em 2010 para averiguação. Houve a tentativa de um acordo de leniência, ou seja, de pacto da indústria com o setor produtivo citrícola declarando formalmente a existência do Cartel, pagando uma multa e assinando um acordo para encerrar as investigações e o processo. No entanto, este acordo foi apresentado por apenas uma empresa processadora e sem o aval das demais, sendo assim, o processo ainda está em andamento em 2015. O acesso aos documentos da investigação se dará apenas por meio de peritos e assistentes, uma vez que o volume deste processo é o maior dentro do CADE e corresponde a aproximadamente dezoito mil (18.000) páginas de documentos.

consideração o histórico relacional anterior e os princípios dos ganhos compartilhados necessários para o sucesso bilateral no futuro.

Neste sentido, a fase de declínio, estagnação e desequilíbrios no complexo citrícola após 2000 é cheia de assimetrias e indefinições no setor, e uma discrepante relação bilateral com grande desigualdade na divisão dos ganhos relativos à venda do SLCC, do SLNC e dos subprodutos no exterior com os citricultores.

O resultado é a expansão das empresas agroindustriais líderes, as 3C's, em direção a uma acentuada integração para trás e horizontal, ao mesmo tempo uma citricultura repleta de incertezas e com elevada exclusão de pequenos e médios citricultores, tema do próximo tópico.

3.6.1 Incerteza e exclusão na citricultura.

A citricultura, assim como qualquer outra atividade agrícola, é impactada diretamente por dois tipos de incertezas, ou riscos, a produtividade e o preço (BACHA, 2004).

As incertezas são classificadas na ECT como sendo de dois principais tipos: a externa e a interna. O risco preço e produtividade são ligados à incerteza interna a transação e inerentes a transação de compra e venda de laranja, podendo ser contingenciados nas cláusulas contratuais e serem compartilhados entre as partes, por isso um risco *ex-ante* da transação e ligados à assimetria informacional.

A incerteza referente a possíveis variações: climáticas, pluviométricas e mesmo o ataque de pragas e doenças; são identificadas como um risco a produtividade do pomar de laranja, uma vez que afeta diretamente a produção por planta.

O risco produtividade pode ser reduzido pela utilização de práticas agrícolas e métodos preventivos de controle, como: adubação, pulverizações e irrigação; mas nunca totalmente eliminados, pois o risco produtividade é inerente a qualquer atividade agropecuária.

O risco preço afeta, além da agricultura, outras atividades produtivas e laborais, pois o mercado e sua estrutura é que, em última análise, determinará os preços de mercado. A flutuação de preços no futuro pode tornar qualquer atividade inviável economicamente, especialmente quando os custos de produção superam os preços de mercado, no caso o da caixa de laranja.

É perceptível que muitos citricultores têm abandonado a atividade citrícola desde a década de 90, especialmente pelas sucessivas crises do setor e pelo maior risco da flutuação de preços, mais do que o risco produtividade ligado a fatores climáticos e de pragas e doenças.

A transferência de novas responsabilidades e obrigações contratuais para os citricultores pela indústria, como colheita e transporte até a planta processadora após 1995 com os contratos

idiossincráticos, representou o constante aumento dos custos produtivos no campo sem contrapartida dos preços pagos pela caixa de laranja.

O aumento das exigências legais para contratação de colhedores de laranja, inclusive com assessoria da indústria, representou um impacto significativo para os citricultores, ao mesmo tempo em que aumentaram o número de pulverizações e os custos com os tratamentos culturais.

O complexo citrícola paulista, e atualmente o mineiro, contribuiu significativamente para o desenvolvimento econômico do interior de São Paulo, pois juntamente com o café, representou um elemento central no ciclo econômico e no próprio processo de industrialização e estruturação da cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja concentrado e congelado (SLCC) e seus subprodutos.

Porém, as estatísticas têm demonstrado uma queda significativa no número de pequenos (<50 na.) e médios (50-200 na.) citricultores, pois estes vêm sofrendo consideravelmente no período pós-contrato padrão, depois de 1995, com recordes na produção citrícola sucessivos e a verticalização da indústria para trás.

Isto vem ampliando o poder econômico da indústria sobre toda a cadeia produtiva agroindustrial do SLCC e SLNC, e sem qualquer contrapartida destas processadoras nos crescentes riscos repassados ao citricultor, especialmente o risco preço.

Veja, no gráfico comparativo abaixo, onde são apresentados os preços médios mensais de venda do SLCC para o resto do mundo, segundo SECEX, e os preços médios mensais da caixa de laranja segundo duas fontes: o CEPEA e IEA/CATI; entre os anos de Jan/2000 até Jan/2014.

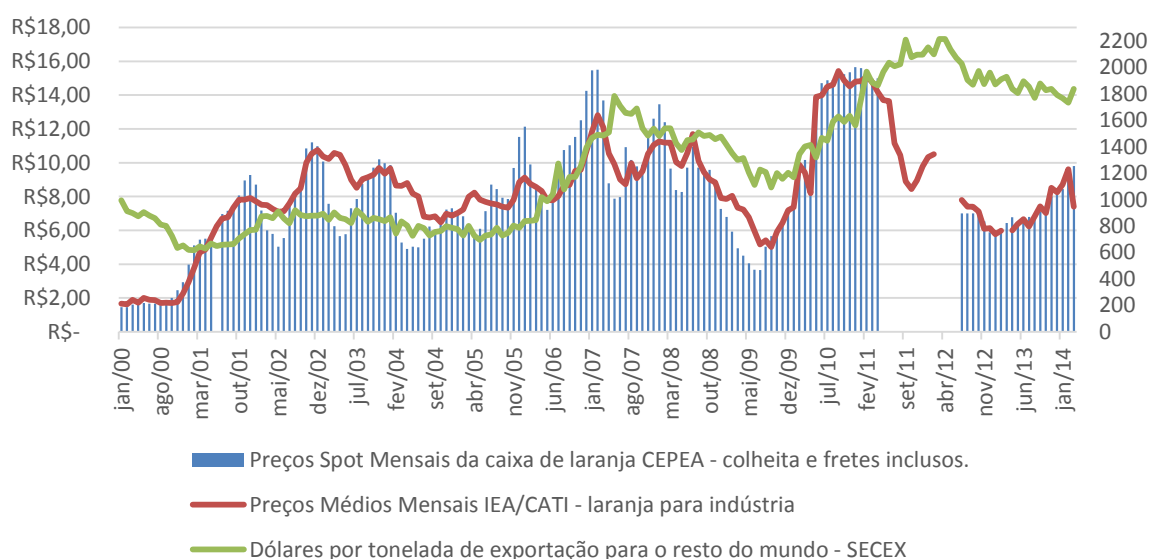


GRÁFICO 3: Comparação dos preços mensais da caixa de laranja 40,8 kg (CEPEA e IEA/CATI) e os preços do SLCC para o resto do mundo (SECEX) entre os anos de Jan/2000 a Jan/2014.

Fonte: SECEX, CEPEA e IEA/CATI, disponibilizados pelos pesquisadores do GEPAL.

Apesar da estabilidade de preços de venda do SLCC em alguns períodos, a flutuação de preços da caixa de laranja é muito maior, havendo mais volatilidade nos preços da caixa de laranja do que no SLCC vendido para o resto do mundo, criando insegurança e diferenças nas remunerações dos citricultores e empresas processadoras, nem sempre tão justificáveis e fundamentadas.

No caso específico da citricultura paulista é possível perceber, a partir do gráfico abaixo, a diminuição percentual do número de pequenas unidades rurais atuando na produção de laranja no estado de São Paulo, passando de 73,1% (em 1980-81) para 66,6% (em 1995-96). No período de 1995/96 ainda estava em vigor o contrato-padrão, ou seja, não havia ocorrido ainda uma desregulamentação dos preços, o que favoreciam os pequenos produtores de laranja.

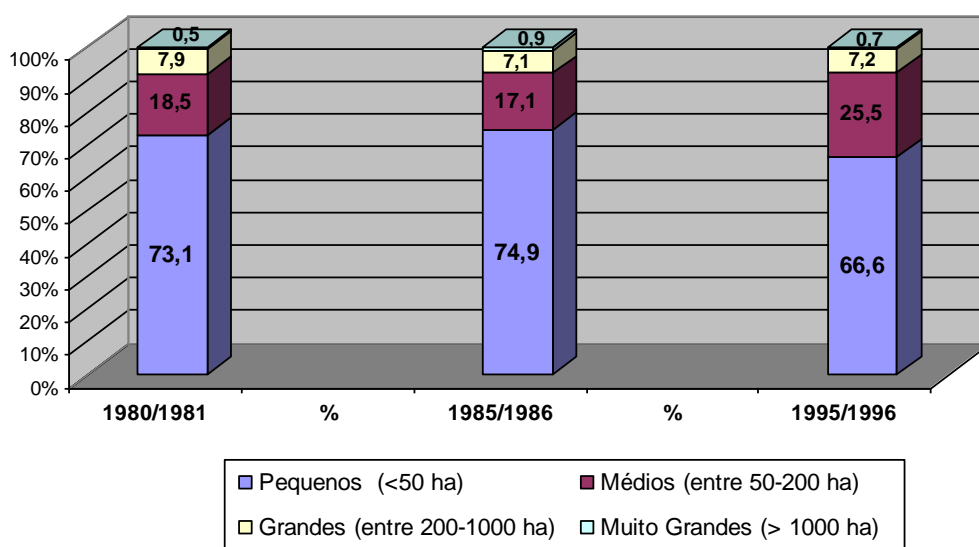


GRÁFICO 4: Porcentagem do número total de unidades rurais com produção de laranja no estado de São Paulo subdivididas por tamanho.

Fonte: IEA, in PAULILLO (2000, pg.73).

Com a desregulamentação de preços e o surgimento de contratos específicos e sem indexadores na citricultura, o número de pequenos citricultores passou de 26 mil em 1995 para aproximadamente 17 mil pequenas propriedades de laranja (<50 ha) em 2001, uma queda de aproximadamente 34,6% no número de propriedades dedicadas a citricultura convencional (LOPES et.al., 2003).

Para a Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo (ACIESP) havia, em 1990, aproximadamente 18 mil citricultores em todo o estado de São Paulo, na sua maioria apenas com cinco (5) mil pés-de-laranjas plantados, enquanto que apenas trezentos (300) tinham acima de 40 mil plantas (ELIAS, 2003).

Segundo a Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo (FAESP), havia aproximadamente um total de 20 mil citricultores em 2005 no Brasil, sendo que em 2012 este número caiu para aproximadamente 12 mil (BRANDT, 2012).

A produção de laranjas representa um multiplicador da renda local maior que a produção de cana-de-açúcar, por exemplo, sendo que a ampliação das áreas com cana pode prejudicar o crescimento local no longo prazo, uma vez que gera um número menor de empregos por hectare plantado.

A redução do número de citricultores de laranja convencional, mesmo com distintas metodologias e resultados das pesquisas apresentadas, se deve principalmente a saída de proprietários com menos de 50 na do setor (PAULILLO, 2000, p.73) e a fatores internos e externos ao complexo agroindustrial citrícola.

Dentre os fatores internos ao complexo citrícola que levaram a saída gradativa dos pequenos citricultores destaca-se, como citado, o aumento das incertezas internas a transação (assimetria, risco moral e produtividade) que não são compartilhadas, acompanhadas pelo fim do contrato padrão (1995), a integração vertical para trás da indústria (pomares próprios).

A visão baseada em recursos (HATCH, 1997) aponta que a gradativa diminuição da dependência da indústria da sua necessidade de fornecimento da laranja por terceiros, citricultores, permitiu um exercício maior de seu poder de coordenação, controle e barganha sobre o próprio contrato resultante da negociação bilateral, e em certo grau, de dominação relativa dos citricultores aos seus interesses.

Além disso, há fatores conjunturais como o fraco interesse de associação entre os citricultores (pulverização do interesse coletivo) e o aumento da incidência de pragas e doenças, que foram também decisivas para determinar a saída dos citricultores da atividade.

O número de plantas cítricas em São Paulo vem caindo. No segundo semestre de 2013 já haviam sido erradicadas 3,5 milhões de plantas com sintomas de greening, 70,7 mil com cancro cítrico, 3,7 milhões com outras doenças e 4,5 milhões por mudança de atividade. Nesse mesmo período, somente 1 milhão de plantas cítricas foram replantadas. (MOREIRA, 2014 – Jornal O Estado de São Paulo de 14 de Agosto de 2014.)

Os riscos transacionais mais elevados dada às incertezas futuras, associados a estes fatores conjunturais no pós-contrato-padrão em 1995, ao mesmo tempo em que elevaram o poder de barganha da indústria (AZEVEDO, 1996), tornaram os pequenos e médios citricultores totalmente dependentes de ações individuais e localizadas, e por isso, capturados pelo poder de

coordenação, centralidade e dominância das empresas processadoras (PAULILLO, 2006) no complexo citrícola paulista e na cadeia produtiva do SLCC e SLNC.

Dentre os fatores externos que motivaram a saída dos citricultores da atividade, o principal deles é a expansão dos canaviais no estado de São Paulo, que se tornou mais rentável aos pequenos e médios proprietários de terra e fizeram com que muitos migrassem de atividade, uma vez que grande parte do plantio, colheita e transporte da cana são feitos pelas usinas.

Além da vantagem do compartilhamento de obrigações entre usina e produtor rural, existem nos contratos firmados cláusulas referentes aos preços pagos pela tonelada de cana, atrelados a um indexador o ATR (Açúcar Total Recuperável)²⁹. Este modelo de gestão foi proposto pelo Consecana, criado em 1999, pelo trabalho realizado entre cinco representantes dos produtores de cana-de-açúcar e cinco industriais, que são um modelo de autogestão e governança da cadeia produtiva agroindustrial do açúcar e do álcool e de equilíbrio de forças e compartilhamento de incertezas.

Nestes contratos, quanto maior o valor do ATR médio (estabelecidos mensalmente pelo Consecana) melhores serão os preços pagos pela tonelada de cana referente aos pagamentos dos produtores de cana. Esse índice também reflete um comprometimento da indústria nos ganhos e riscos compartilhados na cadeia do açúcar e do álcool, pois quanto maior/menor o preço dos produtos derivados (açúcar e do álcool) isso impacta positivamente ou negativamente na fórmula de ATR³⁰, equalizando e dividindo as incertezas na cadeia produtiva agroindustrial do açúcar e do etanol.

A existência de incertezas internas e externas no complexo citrícola contrasta com a maior transparência e compartilhamento de riscos nas negociações da cana dos produtores junto às usinas, dos elos da cadeia agroindustrial do açúcar e do etanol.

Esse maior risco ou incerteza na citricultura também acontece devido às diferenças existentes nas estimativas oficiais de safra, contendo o número de caixas de laranja dos anos/safras correspondentes, que interfere diretamente nas expectativas dos agentes (citricultores e processadores) e se reflete nos contratos específicos após o fim do contrato padrão em 1995.

As estimativas de safra criam expectativas distintas nos atores produtivos, aumentando o grau de incertezas ao invés de diminuí-las, especialmente por conta do impacto destas nos preços da caixa de laranja.

²⁹ Os açúcares totais recuperáveis, que é expresso em quilogramas de açúcar por tonelada de cana, representam todos os açúcares totais passíveis de recuperação pelas usinas de processamento.

³⁰ O “Manual de Instruções do Consecana.” está disponível no site da ORPLANA, em <www.orplana.com.br/novosite/manual_consecana.pdf>. Neste é estabelecido no Artigo 15, parágrafo 5º, que “O CONSECANAS-SP divulgará, juntamente com o preço do kg do ATR, os preços ponderados dos produtos derivados da cana-de-açúcar com base no mix de comercialização.”

Um levantamento da CONAB de 2013 apontava para uma estimativa de produção para a safra 2013/14 de duzentos e noventa e um (291) milhões de caixas de laranja em São Paulo e uma expectativa de cento e dez (109) milhões de caixas para Minas Gerais, num total de quatrocentos (400) milhões de caixas aproximadamente, muito próxima à verificada.

Por outro lado, as estimativas da principal entidade de representação coletiva da indústria processadora, a CitrusBR que é a antiga ABECITRUS, indicava uma estimativa da safra brasileira de laranja para 2013/14 por volta de duzentos e sessenta e oito (268) milhões de caixas de laranja, considerando que a safra de 2012/13 foi de trezentos e oitenta e cinco (385) milhões de caixas³¹.

As previsões de safra da Conab de 400 milhões de caixas, e da CitrusBR, de 268 milhões, representam a utilização de metodologias de pesquisa distintas, criando diferentes expectativas nos agentes, inclusive para tomada de decisão e fechamento dos contratos específicos ou idiossincráticos com os citricultores.

As estimativas nunca são precisas, por isso há grande variação no que é efetivamente colhido e o que foi previsto nas respectivas estimativas de safra, além do que a fase de negociação entre citricultores e indústria fica debilitada pela incapacidade de previsões mais acuradas.

As distorções nas metodologias utilizadas, que aparecem nas previsões estatísticas oficiais feitas tanto pelas empresas processadoras, através de sua entidade a CitrusBR, quanto pela Conab, enviesando muito as análises e as perspectivas de formação de preços para as relações transacionais e de barganha de preços entre o produtor e a indústria.

Estas assimetrias fazem com que os desenhos contratuais acentuem as incertezas transacionais, na medida em que não conseguem antever e fazer contingências futuras através dos termos contratuais com relação aos preços.

As previsões de safra geralmente são imprecisas devido às mudanças de origem climática, tratos culturais e a possibilidade de ataque de pragas e doenças nas plantações de laranja, além do que, há a utilização de diferentes métodos e ferramentas para esta previsão.

As previsões feitas pela indústria de processamento, por exemplo, são feitas em áreas internas específicas, matéria-prima ou “supply chain” (cadeia de suprimentos), considerada estratégica pelas empresas processadoras, sendo que utilizam modelos estatísticos e uma

³¹ Estes dados estão disponíveis no site da CitrusBR, em www.citrusbr.com.br. A queda expressiva da estimativa de produção de laranja para a safra 2013/14 para 268 milhões de caixas, se deve primeiramente por fatores climáticos adversos e segundo pela diminuição da produtividade por pé, dado o estresse causado pelas duas grandes safras anteriores, de 2011/12, de 554 milhões de caixas, e a de 2012/13, de 504 milhões de caixas.

combinação de: imagens de satélites, análise visual dos compradores, idade média dos pés de laranja e variedade das plantas.

Atualmente estes dados compõem um sistema de informações geográficas estratégicas para a tomada de decisão dos agentes na compra da laranja, com a formalização da proposta (preço da caixa), desenho e assinatura do contrato formal de compra e venda de laranja com os citricultores.

Enquanto que as estatísticas de safra feitas pela Conab em relação a algumas culturas como a laranja, ainda utiliza o método de consulta direta ao setor produtivo, em geral, as entidades de classe e órgãos de pesquisa/extensão rural – CATI e APTA, no caso do estado de São Paulo.

Este método é considerado muito subjetivo e impreciso, por isso vem sendo substituído gradativamente por novos métodos, mais objetivos e com maior precisão, especialmente a partir do projeto Geosafra implantado recentemente pelo governo federal (FIGUEIREDO, 2007), talvez por isso a safra de 2013/14 foi melhor prevista e inferida pela Conab e não pela CitrusBR.

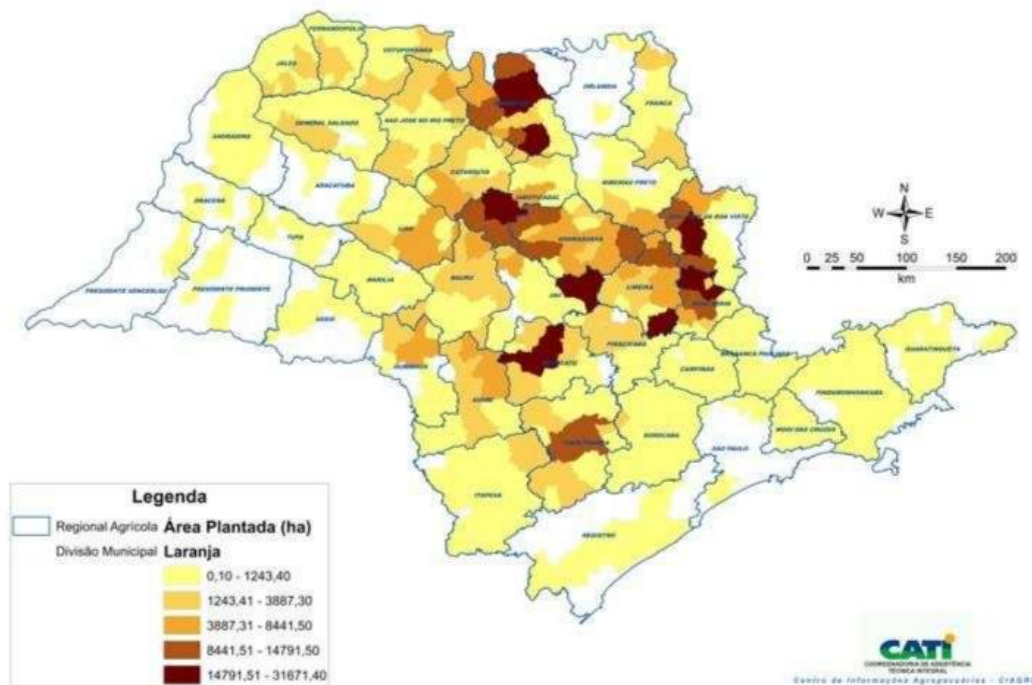


FIGURA 5: Regiões administrativas produtoras de laranja no estado de São Paulo – cinturão citrícola paulista.

Fonte: CATI, disponível em <www.agricultura.gov.br/arq.../file/.../Acompanhamento_da_Safra.pdf>, visitado em 03/02/2014.

Dentre as principais doenças que atacam as plantações de laranjas, uma incerteza externa a transação, e que impactam diretamente as expectativas de safra estão: o *greening*, a clorose

variegada do citrus (CVC) ou amarelinho (provocado por uma bactéria chamada *Xylella fastidiosa*), o cancro cítrico, também provocado por uma bactéria a *Xanthomonas axonopodis pv. Citri* e a morte súbita do citrus que atualmente não existe a identificação do vírus ou bactéria causadora desta anomalia.

Além das doenças, as mudanças climáticas apresentam sérios riscos (incerteza externa – risco *ex-ante*) às previsões de safra e a construção de cláusulas de contingências futuras, uma vez que, acabam aumentando o viés das análises estatísticas e das safras dos produtores citrícolas, impondo limitações a este tipo de salvaguarda contratual, geralmente baseada: variedade, número de pés em produção, idade média das plantas e tratos culturais utilizados.

É no cinturão citrícola paulista e mineiro, principais regiões produtoras e onde se concentra grande parte da produção de laranjas no Brasil, especialmente a da espécie *citrus sinensis*, dentre as principais variedades cultivadas nesta região estão: Hamlin, Westing, Pêra, Valência e Natal.

Essas variedades de laranja possuem pontos de maturação do fruto em distintos períodos do ano, favorecendo o melhor planejamento e moagem da produção. Além disso, estas variedades correspondem às variedades de laranjas adequadas à legislação dos países consumidores e importadores do SLCC ou SLNC, pois, ao serem processadas, o seu suco pode ser classificado dentro dos padrões internacionais estabelecidos pelo *Codex Alimentarius*, ou seja, dentro dos padrões de atributos de qualidade desejados.

A queda da área, produção e rendimento da laranja, especialmente no estado de São Paulo, segundo a CONAB (2013), se deve aos problemas fitossanitários das pragas e doenças, especialmente o “greening”.

Estas incertezas quanto ao preço da caixa, estimativas de safras e doenças; associadas à inflexibilidade das empresas processadoras em desenhar um contrato bilateral e de ganhos mútuos, vem sendo o principal motivo pela saída de vários citricultores da atividade de 2004 a 2014.

No próximo tópico há uma descrição da estrutura de mercado da laranja e o aumento de poder da indústria (AZEVEDO, 1996; PAULILLO, 2000), além de fatos que corroboram a assimetria de informações do complexo citrícola paulista, especialmente nos fatos que se sucederam após a operação Fanta em 2006.

3.6.2 Estrutura de mercado da laranja e ambiente organizacional.

O comércio de compra e venda de laranja para a indústria de processamento e fabricação de SLCC, SLNC e subprodutos; caracteriza-se por um oligopsônio e ao mesmo tempo um oligopólio, pois é uma estrutura de mercado concentrada em poucas empresas compradoras de laranjas e também vendedoras de suco de laranja no mercado brasileiro e internacional (SOUZA, 2001).

Atualmente o oligopsônio é composto por: Cutrale, Citrosuco e antiga Coinbra-Frutesp, hoje Louis Dreyfus *Citrus* – LDC; as “3 C’s” aglutinam grande parte da produção de laranjas, seu processamento, logística e distribuição para comercialização internacional do SLCC e o SLNC, além os outros subprodutos da laranja: d’limoneno, óleo essencial, água essencial e *pellets*; sendo apenas o *pellets* de polpa cítrica direcionado ao mercado interno.

As três maiores empresas processadoras de laranja, são respectivamente a: Citrosuco, com capacidade instalada de 493 extratoras (365 em funcionamento), Cutrale, com 290 extratoras, e LDC, com 214 extratoras; concentrando ao todo de 95% aproximadamente da capacidade instalada de processamento industrial de laranja e, conseqüentemente, grande parte das exportações brasileiras de SLCC, SLNC e os subprodutos.

Ao todo a indústria possui um total de 929 extratoras, sendo que 869 dessas extratoras em operação pertencem às 3C’s – veja a FIGURA 6: Número de extratoras por planta e indústria processadora. – da distribuição geográfica das extratoras e a TABELA 5 sobre o aumento de 2004 até 2013 do número de extratoras das empresas processadoras de laranja.

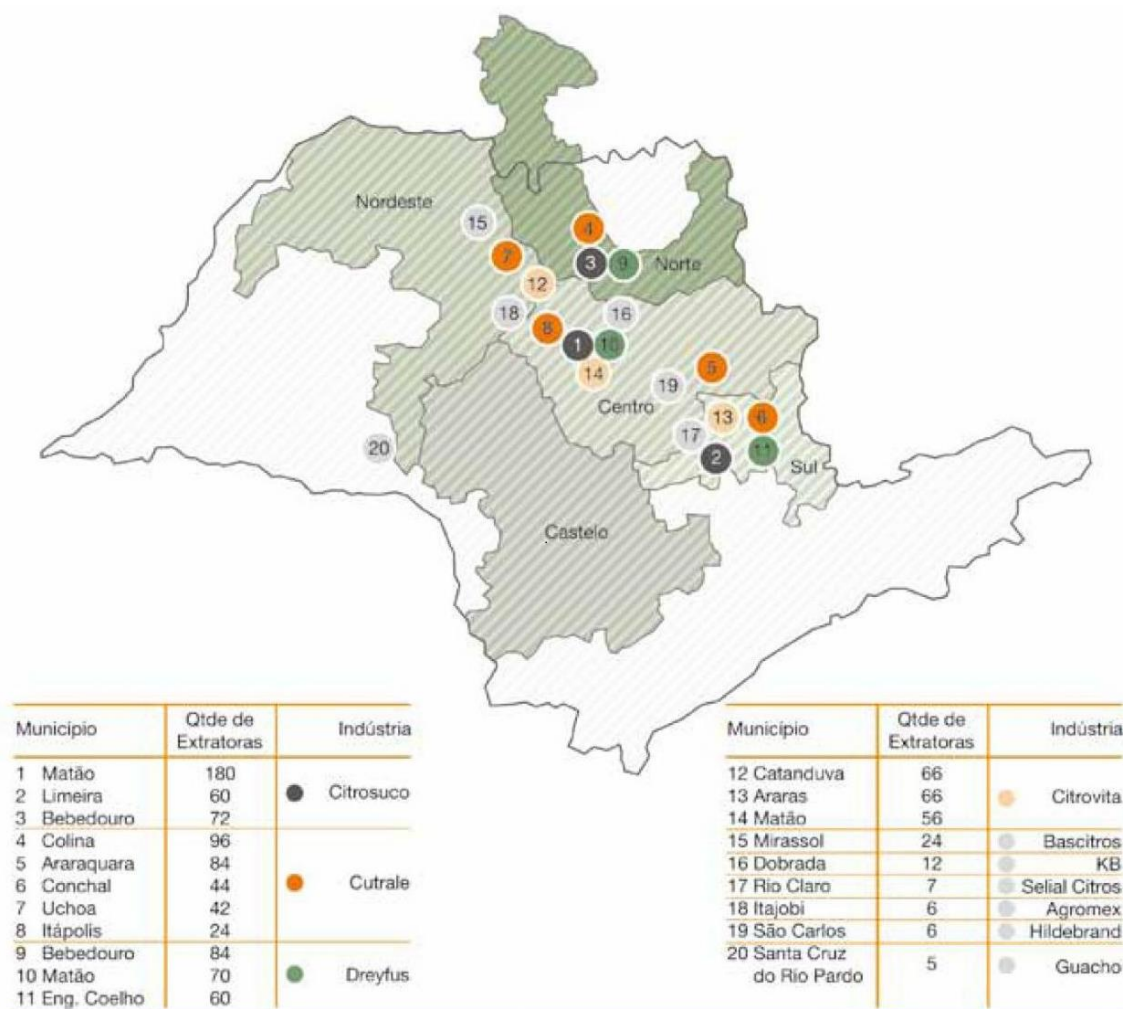


FIGURA 6: Número de extratoras por planta e indústria processadora.

Fonte: CitrusBR, 2013. Disponível no site <www.citrusbr.com.br>, visitado em 01/02/2014.

O que anteriormente estava pulverizado em um número maior de empresas processadoras no início de 2000, as chamadas 5 C's: Cutrale, Citrosuco, Coimbra-Frutesp, Citrovita e Cargill; em 2004 passou a ser apenas as 4 C's devido a venda da Cargill para a Cutrale e, posteriormente, em 2011, passou a ser apenas as 3 C's, dada pela fusão entre Citrovita com a Citrosuco³².

A elevada concentração da capacidade de processamento da indústria entre 2004 e 2013, são indicadores do grau de concentração industrial que vem sofrendo a cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja. Isto é um elemento prejudicial nas negociações bilaterais com

³² A fusão entre Citrovita e Citrosuco envolveu um pedido de aprovação junto ao CADE, iniciado em Maio de 2010 com a aprovação regulatória da União Europeia. O processo de fusão foi posteriormente aceito como sendo válido em Dezembro de 2011 pelo órgão de defesa da concorrência, criando a maior empresa de processamento de suco de laranja do mundo. Houve também a assinatura de um termo de compromisso de desempenho com o setor produtivo citrícola, seriamente impactado pela fusão e concentração setorial, com a promessa de parada da expansão dos pomares próprios, além de melhorar a disponibilidade de informações para os citricultores e a assinatura de contratos de longo prazo para aumentar a segurança. As duas decisões do CADE: a de 1995, decretando o fim do contrato padrão, e posteriormente a de 2011, com a aprovação da fusão Citrovita/Citrosuco; sempre foram acompanhadas de recomendações e termos de intenções, nunca seguidas pelas empresas processadoras. Há uma dificuldade do órgão de defesa da concorrência em visualizar os danos causados pela criação destas megaempresas ao complexo, pois tornam vários citricultores ainda mais dependentes e vulneráveis à ampliação de poder dessas organizações. Isso se torna mais evidente com o julgamento de cartelização que dura desde 1996 e culminou com a operação Fanta em 2006, até o momento não julgado pelo órgão de defesa da concorrência brasileiro – CADE.

produtores de laranjas que não tem esta capacidade de ganhos em escala e de recursos de poder que possui a indústria de processamento de laranja.

TABELA 5: Capacidade instalada representada pelo número de extratoras de cada empresa processadora no complexo citrícola paulista: 2004 e 2013.

Empresas	Número de Extratoras (2004)	Número de Extratoras (2013)
Cutrale	184	290
Citrosuco	184	365***
Coinbra	137	214
Citrovita***	116	---
Cargill*	82	---
Sucorrico**	30	---
Bacitrus	30	24
CTM Citrus	30	---
Citrus Kiki	30	---
KB	---	12
Selial Citrus	---	7
Agromex	---	6
Hildebrand	---	6
Guacho	---	5
Total	823	929

Fonte: Dados compilados a partir de pesquisa em revistas especializadas, artigos e visitas aos endereços eletrônicos das empresas.

* A Cargill foi vendida a Cutrale em meados de 2004.

** A Sucorrico foi vendida à Citrovita do Grupo Votorantim em 2005.

*** A fusão entre Citrosuco e a Citrovita foi aprovada pelo CADE em dezembro de 2011. A Citrovita tinha 176 extratoras em 2011. Na fusão houve uma queda no total de extratoras em uso de 493 para 365 extratoras. Isso porque unidade de Bebedouro com 72 extratoras foi desativada pelo Grupo Fisher (Citrosuco) e a unidade de Matão com 56 extratoras da Citrovita também. Das 493 de capacidade instalada, restaram as 365 extratoras em operação, sendo que a capacidade instalada ainda existe.

A Citrosuco desativou na safra 2012/13 a unidade de processamento em Bebedouro (72 extratoras), talvez porque esta unidade estava próxima a Catanduva onde a Citrosuco, com a fusão da Citrovita, passou a ter mais 66 extratoras de suco para moagem e processamento da laranja.

Atualmente as duas empresas Citrosuco/Citrovita, possuem uma capacidade de moagem, segundo publicação do relatório reservado de Março de 2013³³, estável desde 2010 em torno de 140 milhões de caixas de laranja por safra, contando com a desativação da unidade da Citrovita em Matão-SP e da Citrosuco de Bebedouro-SP, caso contrário esta capacidade estaria em torno de 190 milhões de caixas por ano/safra.

³³ Artigo do “Relatório Reservado” de Março de 2013, sob o título “Citrovita e Citrosuco vivem o lado amargo da fusão”, disponível em <<http://web.grupomaquina.com/maquina/imagem/noticia/20130311/2362998625840/RR4577.pdf>> e visitado em 20/04/2014.

A estrutura oligopolística da indústria processadora de citrus se deve às fortes barreiras à entrada criadas pelas próprias empresas líderes, pois possuem forte conhecimento da cadeia produtiva (produção, processamento e distribuição), altos ganhos em escalas e recursos de poder variados: financeiro, político, jurídico, organizacional, etc. (PAULILLO, 2000).

Os ganhos em escala das empresas líderes são importantes e advém do conhecimento técnico-produtivo adquirido ao longo das várias fases de construção do complexo citrícola paulista, sendo que estas experiências propiciaram uma otimização na utilização da capacidade instalada e, conseqüentemente, reduziram os custos marginais na produção e distribuição do SLCC e do SLNC.

Os ganhos em escala obtidos com a utilização de unidades com grande capacidade de processamento, pelo seu: número de extratoras, tanques para estoque refrigerado e transporte a granel da unidade até as empresas reconstituidoras; correspondem a uma das vantagens competitivas dessas empresas no momento da comercialização do produto, já que é uma *commodity* e existe baixa possibilidade de diferenciação.

As duas maiores empresas processadoras concentram atualmente mais de 60% das exportações brasileiras de SLCC, e as principais características dessas empresas são os altos ganhos em escala e os canais de distribuição bem consolidados.

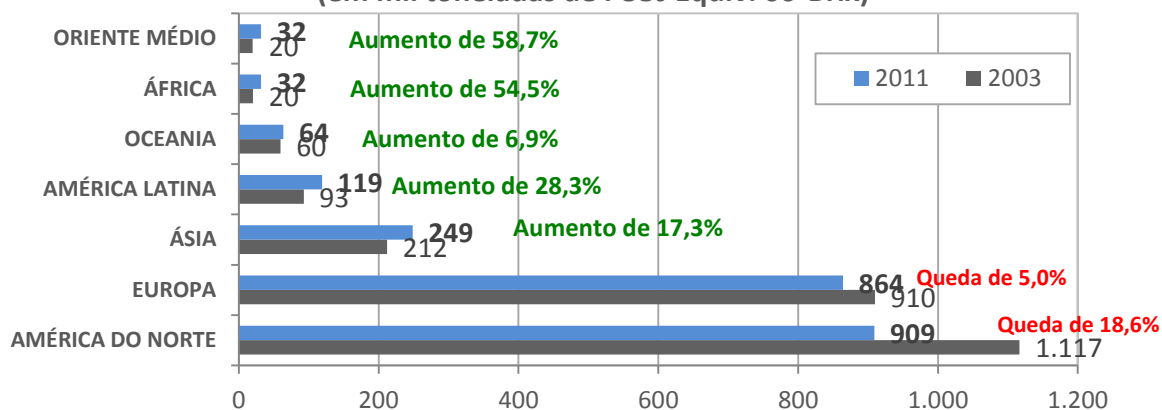
Tomando a demanda mundial de suco de laranja concentrado e congelado como estagnado e até em queda em determinadas regiões consumidoras, qualquer nova entrada neste setor leva, segundo as leis de oferta e demanda, vista de forma simplista, uma queda dos preços internacionais da commodity como resposta a esta entrada e ao aumento da quantidade de SLCCC ofertada.

A pouca possibilidade de diferenciação do SLCC é algo benéfico para as empresas processadoras (principalmente as organizações líderes do mercado), pois torna o mercado menos competitivo e resguarda os benefícios dos ganhos em escala, mantendo assim, os patamares de lucro das empresas de processamento de laranja.

Através do GRÁFICO 4 abaixo é possível perceber a estabilidade do consumo de suco sabor laranja nas diversas regiões e mercados consumidores do mundo entre 2003 e 2011, sendo que houve uma queda no consumo em tradicionais compradores como a Europa (-5%) e a América do Norte (-18,6%), e uma expansão em mercados emergentes como: Oriente Médio (58,7%), África (54,5%), América Latina (28,3%), Ásia (17,3%) e Oceania (6,9%).

EVOLUÇÃO DO CONSUMO DE BEBIDAS SABOR LARANJA POR REGIÃO

(em mil toneladas de FCOJ Equiv. 66°Brix)



¹Incluindo países do Oriente Médio: Arábia Saudita e Israel. Inclui suco de laranja utilizado em mix de frutas e vendido congelado no varejo.

GRÁFICO 5: Evolução por continente do consumo de suco de laranja nos anos de: 2003 e 2011.

Fonte: Markestrat a partir de Tetra Pak e Euromonitor, disponibilizado pela Associtrus.

Do ponto de vista do ambiente organizacional, a entidade atualmente representante da indústria, a CitrusBR, têm um papel de coordenação das atividades que produzem vantagens nas ações de colaboração entre as empresas processadoras, especialmente alcançar e desenvolver os mercados emergentes para a venda do suco de laranja.

No entanto, grande parte da preocupação atual da CitrusBR é remediar conflitos com os citricultores, uma total mudança de prioridades de coordenação estratégica, pois os conflitos poderiam ter sido remediados durante a última década.

A busca por governanças em forma de alianças estratégicas³⁴, neste caso uma aliança estratégica horizontal (BESANKO, 2000) com os atores do mesmo setor incorporando e direcionando as ações coletivas e de forma cooperativa através da CitrusBR, poderia resultar em ampliação dos negócios no exterior e fortalecimento da cadeia produtiva do suco de laranja e os subprodutos. Isso porque a colaboração e as ações coordenadas estariam centradas no *core business* das três empresas que restaram na indústria citrícola, ao invés de acirrar a concorrência entre as empresas processadoras por diferenciação de produto, facilita a coordenação entre as mesmas no direcionamento estratégico.

A estrutura de mercado concentrada (oligopsônica e oligopolista) leva a uma grande capacidade de aglutinação de interesses por parte dos atores processadores de laranja neste

³⁴ Aliança estratégica e estrutura de governança são conceitos muito próximos em economia, uma vez que ambos tratam das formas ou estratégias das organizações em explorar ou mesmo proteger oportunidades através de uma estrutura organizacional apropriada, ou seja, como organizar eficientemente transações complexas e não perder o poder de decisão e de geração de lucro.

mercado e esta maior coordenação leva a alguns tipos de efeitos indesejáveis sobre os demais atores da cadeia produtiva agroindustrial, especialmente a jusante onde estão os citricultores.

A não diferenciação da *commodity* SLCC facilita também a coordenação entre os atores ligados ao processamento da laranja, através da CitrusBR, elevando aos ganhos de escala como transporte a granel e os terminais de estoque de SLCC em mercados estratégicos, como Europeu e Asiático.

A produção de produtos *commodity* em mercados concentrados e voltados para exportação, especialmente onde existe forte aglutinação de interesses como o da indústria de processamento da laranja, ao invés de acirrar a competição entre as empresas e a própria diferenciação produtiva, geralmente ocorre apenas uma intensificação da produção em massa e a busca por padronização, com a intenção de ampliar mercados, ganhos e lucros.

Isto pode ser percebido com a saída de um *pool* e citricultores da produção e comercialização internacional do SLCCO (Suco de Laranja Concentrado e Congelado Orgânico), que ocorreu em meados de 2009/2010, com o fim do processo de certificação orgânica das propriedades e a volta para a produção da laranja convencional.

O argumento inicial do grupo de produtores, ligados ao *pool* da Montecitrus, era de que o *greening* estaria comprometendo os pomares que não utilizavam qualquer aditivo químico ou pesticida de controle e prevenção de pragas, entretanto, existe um forte apelo das empresas processadoras pela padronização no comércio internacional do suco de laranja.

Existe neste sentido uma visível busca pelas empresas processadoras por ganhos em escala da *commodity*, estas empresas são tidas como organizações eficientes e competitivas no mercado internacional do SLCC e do SLNC, ambos convencionais.

Os ganhos em escala se direcionam a investimentos tanto na construção de grandes estruturas de processamento, plantas com o devido planejamento no fornecimento da matéria prima e máxima utilização de sua capacidade instalada, quanto nas melhorias na distribuição e logística, como o transporte a granel do SLCC e o SLNC.

Este último, o transporte a granel com tanques e caminhões refrigerados, corresponde a um grande salto tecnológico conquistado pelas empresas processadoras, pois o transporte em tambores e depois em containers refrigerados ainda representavam uma grande barreira tecnológica e de logística para outros países, pois os volumes eram mais reduzidos.

O transporte a granel representou ganhos em escala significativos, associado a correta manutenção de toda a cadeia de frio e a minimização das possíveis contaminações cruzadas. É um diferencial tecnológico importante das empresas brasileiras no transporte de sucos

concentrados em todo o mundo, relacionado especificamente ao ambiente tecnológico (SAES; FARINA, 1999) da cadeia produtiva do SLCC e do SLNC.

É importante enfatizar que a diminuição dos custos produtivos, ou dos ganhos em escala, exerce uma forte pressão sobre a etapa da produção rural citrícola, uma vez que os custos mais significativos do SLCC e do SLNC estão relacionados à matéria prima: a laranja.

A busca por ganhos em escala e o fim do contrato padrão em 1995 contribuíram para que a década de 90 fosse marcada pelo aumento no poder de barganha da indústria de processamento sobre os produtores de laranja.

O fim do contrato padrão elevou a pressão da indústria sobre os preços da caixa da fruta (40,8 kg) e contribuiu para novas experiências quanto à comercialização entre produção citrícola e indústria de processamento ocorresse.

As formas de comercialização entre produção citrícola e indústria se diversificaram, surgindo assim, distintas formas governança e experiências. Houve também uma negociação sobre as responsabilidades da colheita e do transporte da fruta, que não mais seria feita pelos processadores, mas seria responsabilidade dos citricultores em 1996.

Todas essas mudanças tiveram um impacto direto sobre os pequenos e médios citricultores na fase de maturidade do setor da década de 90, que não tinham estratégias definidas e seu poder de barganha era reduzido, além do que, não podiam obter ganhos em escala, dada pelas limitações de recursos físicos (terra) e financeiros (investimentos) e devido a atividade citrícola ser intensiva em trabalho e não em máquinas como na indústria.

Essas limitações, associadas à disputa de interesses junto às empresas processadoras, levaram a saída e mesmo a busca por estratégias diferenciadoras dos pequenos e médios agricultores do setor citrícola.

A formação de grupos de venda para a indústria de processamento, chamado também de *pools* de citricultores, que se dá através da formação de contratos horizontais de governança³⁵, começou a ser uma prática comum entre alguns citricultores e tornou-se uma forma organizacional híbrida importante para os pequenos e médios proprietários do cinturão citrícola paulista nos anos 90 e depois a partir de 2000.

Os *pools* de produtores são importantes no processo de barganha com a indústria processadora, e este diferencial organizacional de contratos horizontais, por vezes informais, colaboraram significativamente para o fortalecimento e a perpetuação dessas formas

³⁵ Muitas vezes esses contratos são feitos de maneira informal, ou seja, sem qualquer tipo de documento escrito que formalize e constitua garantias entre as partes, são formas organizacionais e de governança lastreadas pela confiança.

organizacionais no complexo citrícola paulista após 1996 e até 2014, especialmente na negociação dos contratos formais com o oligopsônio agroindustrial.

Os *pools* de citricultores têm sido decisivos nas negociações com a indústria, assim como as associações de produtores que são organizações de interesse coletivo setorial, como: a ASSOCITRUS (Associação Paulista de Citricultores – 1974) e a ACIESP (Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo – 1987).

Os *pools* de citricultores se sobressaíram como forma organizacional informal na negociação dos contratos de compra e venda de laranja, na medida em que concentraram melhor os processos decisórios. Estas organizações aglutinaram melhor os interesses dos atores porque são formados por citricultores geograficamente mais próximos, facilitando a tomada de decisão final e de representação junto à indústria processadora.

Os *pools* têm melhores diretrizes estratégicas e estão localizadas em territórios produtivos geograficamente definidos (veja estudo feito por VIEIRA, 1998 – sobre a relação dos pequenos e médios produtores rurais e a indústria de processamento).

(...) Os citricultores são estimulados a se associar para essas negociações, tentando maior poder de barganha. Um exemplo são os “pools” de citricultores. Talvez seja essa a única saída para a manutenção de pequenos e médios citricultores na atualidade. (...) As associações específicas de produtores, por diversos motivos (problemas gerenciais, dificuldade de arrecadação, interesses políticos particulares e muitos outros), não se mostraram capazes de representar satisfatoriamente os interesses dos citricultores. (FIOREZI, 1999)

O estudo dos *pools* de citricultores, como forma organizacional eficiente e lastreada por elementos complementares de governança ou informais como: reciprocidade, confiança, integridade ampla, consentimento efetivo, entre outros; é importante para compreender o complexo citrícola paulista após 1995, com o fim do contrato padrão, até 2014, pois possibilitou a sobrevivência de vários pequenos e médios citricultores.

As novas experiências de governanças entre citricultores, representado pelos *pools*, se mostram importante porque determinou a sobrevivência de um grande número de citricultores (pequenos, médios e grandes) além do que equilibrou parcialmente o jogo de interesses entre os citricultores e a indústria processadora.

A ascensão de alguns pequenos e médios citricultores na década de 90 se deu primeiro pela forma organizacional adotada, ou seja, os *pools*, e em segundo lugar, pela diferenciação produtiva a partir do campo, ou seja, através da produção e cultivo da laranja nos moldes orgânicos, por exemplo, as relações *toll processing* da Montecitrus (*pool* de citricultores) e a Citrovida que durou dos finais de 2009/2010.

As estruturas de governança foram muito afetadas pelo ambiente organizacional e as estruturas de mercado formadas com o fim do contrato padrão em 1995 e mais efetivamente a partir de 2000, colaborando para a fase de desestruturação do complexo citrícola paulista e o seu declínio. Por isso, as estruturas de governança e as negociações que envolvem o contrato de compra e venda de laranja será discutido no próximo tópico.

3.6.3 Estratégias de governança do complexo citrícola paulista e assimetrias.

A adoção de formas de governança variadas pelos citricultores e pela indústria, em um período pós-fordista global³⁶ (BONANO, 1999) e de reestruturação agrícola³⁷ (MARSDEN, 1989), identificadas como formas plurais (MELLO; PAULILLO, 2008), representam a necessidade crescente de flexibilidade produtiva na cadeia produtiva agroindustrial do SLCC e do SLNC.

Esta flexibilidade se deve a necessidade das empresas, rural ou agroindustrial, em adaptar-se aos ambientes institucional, organizacional e tecnológico (SAES; FARINA, 1999) rapidamente, pois estes ambientes interferem diretamente na estabilidade do ambiente competitivo e as próprias estruturas de governança.

Os complexos agrícolas, inclusive o citrícola, têm procurado adaptar-se a crescente flexibilidade produtiva também nas formas de produção no campo, como: orgânica, convencional e de organismos geneticamente modificados – OGMs; pois estas mudanças do ambiente tecnológico rural interferem indiretamente nos ambientes institucional e organizacional³⁸.

No complexo citrícola é possível inferir quais arranjos transacionais tem se mostrado mais eficientes, especialmente quanto a atender as necessidades e expectativas dos compradores de laranja e do SLCC e SLNC.

³⁶ O pós-fordismo global corresponde ao fortalecimento das organizações internacionalizadas, corporações multinacionais, dentro da lógica de uma economia global que, em alguns casos, reduz e em outros acentua a ação reguladora do Estado sobre a economia, o mercado e as políticas públicas. Uma característica do movimento pós-fordista é a hipermobilidade de capital em âmbito global, a flexibilização da produção também em escala global e finalmente a liberdade das organizações em “colonizar” todas as esferas (destruindo fronteiras sociais e espaciais) o que gera uma descentralização da produção.

³⁷ A agricultura e os complexos agrícolas em geral passam por um período de reestruturação em sentido amplo, pois se estende na produção, comercialização e regulação; onde surgem formas de produção agrícolas alternativas, com um conseqüente fortalecimento da certificação de produtos agroalimentares e agroindustriais.

³⁸ No ambiente institucional conduzem a criação de mecanismos de regulação de OGM's e, indiretamente no caso da agricultura orgânica, reforça a necessidade de controles institucionais (leis e procedimentos produtivos) mais rígidos sobre a quantidade de metais pesados e químicos nos alimentos convencionais. Em relação ao ambiente organizacional surgem empresas certificadoras, terceira parte na validação dos processos de conversão da agricultura convencional para a orgânica.

Porém, há que se destacar que cada produto agrícola possui uma série de especificidades que incorporam diferenças importantes no formato de negociação e diretamente nas formas de governança. A alta especificidade dos produtos agroalimentares, geradas pela sazonalidade e perecibilidade, se ampliam pelas diferenças pontuais entre as próprias culturas agrícolas que incorporam conhecimentos tácitos (recursos humanos) e de formas de produção específicas que as diferencia inclusive dentro do próprio setor a fruticultura.

A indústria processadora, para diminuir custos transacionais advindos tanto da incerteza do volume de laranja disponível para ser processada a cada ano/safra, quanto das especificidades do ativo transacionado (atributos de qualidade, locacional, temporal, física e dedicada), procura estratégias de governança (estruturas de governança) que se alternam entre: a integração (para trás da indústria), a quase-integração (*toll processing*), contratos de curto e longo prazo (1 a 5 anos) e transações de mercado ou *spot*.

Há pouca preferência por transações de mercado na cadeia produtiva do SLCC, pois problemas de insegurança do alimento afetam principalmente a etapa de produção agrícola e, sendo assim, a assimetria informacional associado ao risco moral (oportunismo dos agentes) elevam as necessidades de integração e contratos formais, este último também lastreado pela confiança (dada pela frequência das transações passadas).

A grosso modo, as cinco grandes indústrias de suco que operam no país – Cutrale, Citrosuco, Citrovita, Cargill e Coinbra – dividem seu abastecimento de laranja em três partes mais ou menos iguais: pomares próprios, contratos de longo prazo e mercado “spot”. Dos contratos de longo prazo (duração média de três a cinco anos), estima Viegas, 70% têm de ser renovados até junho, e as negociações estão praticamente paradas em razão da indefinição sobre o tamanho da oferta paulista na safra 2004/05. (Jornal Valor Econômico, Caderno 1 – Conjuntura, 31/03/2004,)

Se de um lado as organizações, processadores e produtores rurais, resolvem problemas relacionados aos custos transacionais através da adoção de uma das governanças acima citadas e advindas das dimensões de governança: especificidade do ativo transacionado – temporal, locacional, física e dedicada – (MARINO; AZEVEDO, 2001); das incertezas (volume de laranja a cada safra) e da frequência das transações (estabelecimento de confiança), de outro a consolidação de algumas governanças podem criar barreiras à entrada típicas de uma estrutura de mercado oligopolizada.

Sendo assim, por mais inovações que ocorram na fase agrícola, toda a coordenação da cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja e seus subprodutos continuará sendo da indústria já estabelecida, neste caso em 2014 pelas três maiores empresas: Citrosuco, Cutrale e

LDC; pois existem vantagens competitivas relativas à primeira entrada, alianças estratégicas firmadas com empresas reconstituidoras³⁹ (Minute Maid/Coca Cola com a Cutrale e Grupo Eckes-Granini com a Citrusuco) e recursos de poder, inclusive de barganha, difíceis de serem transpostas por outras empresas de produção de laranja ou possíveis novas empresas processadoras.

Alguns casos são emblemáticos, especialmente tentando enfrentar as barreiras à entrada do complexo citrícola e das empresas processadoras, como exemplo está a Frutax, em Monte Azul Paulista. Fundada em 1994 por um tradicional produtor de laranjas da região, a família Blanco, e que havia se separado do grupo Montecitrus, porém não conseguiu superar a crise do preço do suco no mercado internacional e a competitividade do setor, deixando de atuar nas safras de 1996/97.

A Cambuhy Citrus, outra empresa processadora e produtora de laranjas, fundada em 1992 pelo grupo Moreira Salles, possuía uma participação acionária do *pool* de citricultores do grupo Montecitrus desde 1995. A Cambuhy sofreu pressões das empresas líderes sendo vendida a Citrovita, pertencente ao grupo Votorantim, em 1998. A Montecitrus continuou uma parceria estratégica com a Citrovita em forma de *toll processing*. No início da safra 2012/13 a unidade de Matão foi desativada pela fusão da Citrovita com a Citrusuco em 2011.

Houve apenas um período, durante a produção orgânica da laranja e posteriormente do SLCCO pelo *pool* da Montecitrus e pela Nova América, que representaram, alternativas de governanças no complexo citrícola paulista, devido à especificidade humana na produção da laranja, que culminou em integração para frente no caso da Nova América e de quase-integração (*toll processing*) no caso da Montecitrus (CARVALHO, 2005), esta última perdurou da safra 1996/97 até a safra 2008/09.

A integração vertical para frente foi uma forma de governança adotada que, na maioria dos casos, não resultou numa estratégia de governança bem sucedida para os *pools*, pois houve forte concorrência com as outras empresas que já possuíam as vantagens da primeira entrada (como canais de distribuição bem estruturados e custos produtivos mais baixos) e podiam praticar preços inferiores.

Além disso, a conjuntura econômica nacional e internacional não favoreceu a maioria dos *pools* na década de 90 devido a estagnação dos preços do SLCC no mercado internacional e os altos juros da economia brasileira.

³⁹ A parceria da Coca Cola e da Cutrale junto à marca Minute Maid é fundamental para as estratégias da empresa brasileira nos EUA. A Citrusuco também comprou uma planta em Lake Wales, na Flórida.

No caso da indústria, a integração para trás é uma governança comumente encontrada, pois visa garantir o suprimento de matéria prima e, neste sentido, diminuir as incertezas de fornecimento como também assegurar a qualidade do fruto na fábrica para uma boa característica do SLCC.

A incerteza quanto ao fornecimento de matéria-prima⁴⁰ e a dificuldade encontrada pela indústria para monitorar a qualidade da matéria prima levam a formas de governança com maior predominância das integradas e das contratuais.

No complexo citrícola a governança contratual e a integração para trás preponderam frente às outras estratégias de governança, porém as assimetrias, de poder e de informações, criadas pela combinação destas duas formas de governança são preocupantes para o futuro da cadeia produtiva do SLCC e do SLNC.

Isso porque, um ator chave na cadeia produtiva agroindustrial do SLCC e do SLNC, o citricultor, é diretamente prejudicado quando da utilização das estratégias de governança combinadas: integração e contratos; pois de um lado há disputas por informações que são sempre assimétricas por parte da empresas e, associado a isso, o poder do citricultor diminui, especialmente o de barganha, para a fixação do preço da caixa de laranja e o contrato resultante.

A teoria organizacional de dependência de recursos, estes escassos e estratégicos, aponta neste sentido, de que as incertezas causadas pelo ambiente fazem com que os atores procurem resguardar-se, como a estratégia de governanças integradas para trás no caso da indústria, isso diminui a dependência bilateral dos atores e podem favorecer quem possui maior poder na transação específica.

Um dos exemplos da ampliação da assimetria de informações presentes no setor entre os elos (processadores e citricultores), derivada da integração de atividades e recursos estratégicos, e que afetam diretamente o citricultor e a fixação de preços da caixa de laranja, se refere à disponibilidade de SLCC em estoques pela indústria processadora no Brasil e no mundo.

A tabela abaixo demonstra algumas discrepâncias existentes nas informações setoriais prestadas pelo USDA norte-americano e a organização de representação coletiva da indústria representada pela CitrusBr para a safra 2012/13.

⁴⁰ Incerteza ligada diretamente ao estabelecimento da confiança entre os atores, que diminui quando se aumenta a frequência da transação e também quando são maiores os volumes comercializados de laranja.

TABELA 6: Disponibilidade em estoque de SLCC pelas indústrias processadoras a partir de dados do USDA e da CitrusBR para a safra 2012/13.

Brasil ano/safra – 2012/13	USDA	CitrusBR	DIFERENÇA
SLCC “FCOJ” eq (1000 t)			
Estoque inicial	240	556	132%
Produção	1260	1019	24%
Disponibilidade	1500	1575	
Movimento	1272	1007	26%
Exportação	1230	971	27%
Doméstico	42	36	
Estoque final	228	568	149%

Fonte: Disponibilizado pela Associtrus através de dados do USDA e da CitrusBR.

As discrepâncias relativas ao conjunto de dados apresentados pela CitrusBR em contraposição aos apresentados pelo USDA, para o ano safra 2012/13, revelam a assimetria de informações por que passa o setor e especificamente o citricultor, que desprovido de recursos de poder e especialmente de informações fica completamente capturado pela estrutura de mercado concentrada dada sua dependência deste canal de comercialização da laranja (problema econômico de *lock-in*).

Neste caso específico do conjunto de dados discrepantes apresentado pelas duas entidades ocorre porque há a adoção de metodologias de apuração e consolidação de dados distintas entre os dois órgãos: USDA e CitrusBR.

Segundo aponta Ibiapaba Netto em sua apresentação em 5 de Junho de 2014 na 36 “Semana da Citricultura” de Cordeirópolis (SP)⁴¹, enquanto o USDA considera apenas os estoques de SLCC nas fábricas no Brasil, terminais no Brasil e sucos em trânsito no Brasil; a CitrusBR considera estoque de suco também os vários terminais da indústria nos: Estados Unidos, Holanda, Bélgica, Inglaterra, Japão, Austrália e tambores fora do Brasil.

Neste sentido, os dados oficialmente publicados pelos dois órgãos, mesmo que sem intenção direta, apenas colaboram para a já divergente e conflituosa relação bilateral entre os dois elos da cadeia produtiva agroindustrial do SLCC, de maneira que as assimetrias de informação agravam a proposição de um contrato real e lastreado por princípios relacionais.

⁴¹ Apresentação de Ibiapaba Netto está disponível em <http://www.centrodecitricultura.br/userfiles/file/36a_Semana_da_Citricultura_2014/05-06-14%201030.pdf>, acessada em 25 de Janeiro de 2015.

No próximo capítulo, serão descritas mais detalhadamente algumas assimetrias e reais incompletudes presentes nos contratos de compra e venda de laranja, olhando a governança híbrida na perspectiva dos citricultores, já que este arranjo institucional é o principal instrumento de comercialização no complexo citrícola paulista para a produção do SLCC e do SLNC e seus subprodutos.

As assimetrias, assim como má-adaptações dos contratos, serão descritas nos estudos de múltiplos casos de relações bilaterais históricas entre um conjunto de dez citricultores (C1 a C10) e as principais empresas processadoras: P1, P2, P3, P4 e P5, num total de trinta e nove contratos (39) de compra e venda de laranja analisados. A utilização de símbolos e não o nome dos citricultores teve a intenção de preservar a identidade dos citricultores e das empresas, além de dar maior confidencialidade e privacidade às informações a serem apresentadas e analisadas posteriormente.

Nos pontos que compõem a apresentação dos resultados finais do próximo capítulo, será feita uma análise agregada, descrevendo a evolução dos contratos por períodos: contratos a preço fixo, padrão e específicos; sempre sob a ótica dos citricultores e indicando os principais desafios para a melhoria da estabilidade e coesão setorial através da construção do contrato relacional.

4. PLURALIDADE E CONTRATOS NO COMPLEXO CITRÍCOLA PAULISTA

A decisão de se produzir um ativo com a integração de uma atividade ou comprá-lo via mercado, e até mesmo a formulação de um contrato, não é uma solução dada e simples (KLEIN, 2005), mas envolve vários elementos de governança, como: a especificidade deste ativo, a incerteza quanto ao futuro e a própria frequência em que as transações se darão (WILLIANSOM, 1996); resultando em maior ou menor os custos desta transação.

Dada à complexidade de se analisar as características das transações quanto às suas reais dimensões estratégicas e os respectivos pesos que os elementos de governança têm sobre ela (especificidade do ativo, incerteza e frequência), a escolha de um tipo ideal de forma de governança nem sempre existe (MENARD, 2004).

É por este motivo que algumas organizações produtivas não utilizam apenas uma estrutura de governança para uma dada transação, mas múltiplas formas, classificadas como formas plurais, isso porque, além dos elementos de governança existentes há diferentes estratégias organizacionais para uma mesma transação.

Por isso, a firma é compreendida sobre a ótica de nexos contratuais, heterogêneos e complexos (MENARD, 2004), variando sempre entre transações via mercado à completa integração de alguma atividade específica, sendo que as formas híbridas intermediárias predominam.

A forma de governança contratual predomina entre os elos das diversas cadeias produtivas agroindustriais (ZYLBERSZTAJN, 2005b) devido à alta especificidade dos ativos transacionados (locacional, recursos humanos, perecibilidade, sazonalidade) assim como o elevado nível de incertezas correlacionadas, como: variação de produtividade (possibilidade de mudanças climáticas e ataque de pragas/doenças são imprevisíveis), variação de preços, tarifas e impostos. Isso torna inevitável a utilização de elementos formais de contingências futuras para criar mecanismos de garantia entre as partes interessadas em determinado produto agrícola ou agroindustrial.

Na cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja, seja na forma concentrada (SLCC) ou não concentrada (SLNC), sob o viés da cadeia de *filière* (BATALHA et.al., 2001), as relações transacionais também são diversas e apresentam formas de governanças plurais, especificamente nas transações duais entre produção rural citrícola e a fase de processamento da laranja, uma vez que nesta transação existem tanto governanças de mercado, quanto contratos e até mesmo integração (MELLO, PAULILLO, 2008).

Estas múltiplas formas de governança a montante visam minimizar custos transacionais, através de estratégias organizacionais diversas e plurais para comercialização da laranja, na tentativa de garantir maior comando e controle sobre o conjunto de atividades interconectadas e uma melhor sincronia entre os demais elos da cadeia produtiva agroindustrial a jusante, como é apresentado abaixo.

No entanto, formas plurais de governança também ampliaram a estrutura de poder, controle e coordenação da indústria de processamento sobre todas as etapas da cadeia do suco de laranja e seus subprodutos, garantindo maior flexibilidade para sua adaptação ao cenário nacional e internacional, em detrimento à crescente dificuldade em manter-se na atividade citrícola dos tradicionais produtores de laranja.

A indústria possui maior controle tanto a montante, com programação da produção citrícola através da governança plural, quanto à jusante, dado os estoques reguladores para a comercialização do suco e seus subprodutos no mercado internacional.

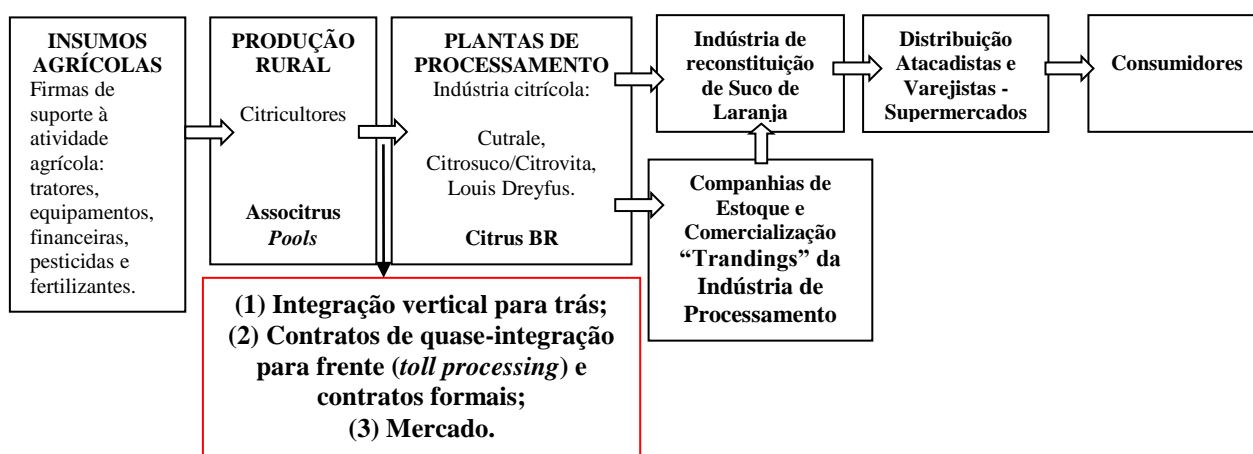


FIGURA 7: Formas plurais de governança na cadeia do suco de laranja concentrado e não concentrado.

Fonte: Cadeia do suco de laranja baseado na análise de *filière*, em Batalha et.al (2001), e formas plurais baseada em Mello; Paulillo (2008).

No complexo citrícola paulista e mineiro é possível encontrar estas formas plurais de governança. Então, há transações e governanças da caixa de laranja do tipo:

1996) Governança "spot", transações de compra-venda de caixas de laranjas realizadas no mercado físico a vista. A compra e venda de laranja ocorre no momento da produção (ano/safra) e através da entrega da laranja no "portão da fábrica" pelo citricultor à empresa processadora (compradora).

Neste tipo de governança o citricultor faz apenas um contato (telefônico ou pessoal) com a indústria para acertar o preço da caixa e possível entrega na unidade de processamento, onde

será verificada a qualidade da fruta e a quantidade entregue. Geralmente corresponde ao tipo de fornecimento com menor participação percentual do total de laranjas compradas pela indústria.

A governança spot ou de mercado é preterida dentre as formas de negociação da laranja porque incorre em elevado riscos para as partes. Nas transações de mercado não há garantias para a realização da transação, de maneira que qualquer alteração nas condições mercadológicas, oferta e demanda de laranja, impactará diretamente nos preços e também na disponibilidade ou não de laranja para o processamento.

Para o agricultor, que é impactado pelos riscos: preço e produtividade; negociações via mercado são muito arriscadas porque comprometem a viabilidade do negócio. No caso da laranja, os riscos do citricultor se ampliam dada a especificidade da cultura da laranja, que é perene e os investimentos têm retorno depois do início da primeira produção que ocorre depois do terceiro ano.

b) **Governanças híbridas**, com a predominância de dois tipos de contratos: na forma de “quase-integração” para frente e de formais neoclássicos discretos.

O *toll processing* corresponde a uma forma de governança de “quase-integração” para frente, comum desde a década de 90, onde alguns grupos de citricultores (*pools*) iniciam o aluguel da parte ociosa de plantas processadoras para o processamento das caixas de laranjas próprias e a comercialização do suco no mercado internacional (RAÍCES, 1989). Este tipo de governança é descrita tanto para a produção do suco de laranja convencional (NEVES, 1995, 1997) quanto para a do suco de laranja orgânico (CARVALHO, 2005).

Os contratos formais, neoclássicos e discretos, são governanças orientadas por regras escritas e de salvaguardas entre as partes. Estas estruturas são discretas porque são feitas para vigorarem por determinado período de tempo, geralmente um ou mais anos/safras de laranja. Caracterizados como neoclássicos devido ao fato de haver intenções na sequência das relações (longo prazo) e incorporar a possibilidade de mudança contratual (flexibilidade – adendos).

Há também alguns elementos implícitos aos contratos, que são princípios que orientam todos os contratos. Estes elementos são classificados como relacionais.

O tipo de governança contratual ou híbrida ainda corresponde a maior participação percentual de fornecimento de caixas de laranjas para as empresas processadoras, porém vem perdendo espaço para a integração a montante (hierárquica).

c) **Governança hierárquica**, com integração vertical a montante. Tipologia de governança onde as empresas processadoras compram fazendas para o plantio da laranja, um fornecimento próprio, tendo então o total comando e controle sobre a produção citrícola. Este

tipo de governança compõe a segunda forma mais importante de fornecimento de laranja em termos de participação percentual total.

Há divergências entre as organizações de representação coletiva dos citricultores, Associtrus, e a dos processadores e exportadores de suco de laranja, a CitruBR, sobre o real grau de integração vertical para trás da indústria de processamento, pois isso cria uma elevada divergência competitiva nos órgãos de defesa da concorrência, como a SDE e o CADE (FIGUEIREDO; SOUZA FILHO; PAULLILO, 2013).

Essas divergências e até conflitos ocorrem uma vez que a especialização na produção da laranja não seria a principal função e competência das empresas processadoras, sendo que a produção própria (integração para trás da indústria) provoca distorções de mercado, como assimetria de informações e principalmente de poder. Neste sentido o poder está dividido em duas dimensões, a primeira na negociação da caixa de laranja (AZEVEDO, 1996) e a segunda nos recursos institucionais disponíveis: jurídicos, financeiros, políticos e organizacionais (PAULLILO, 2000).

A maior justificativa da organização que representa as empresas processadoras, a CitrusBR (antiga ABECITRUS), é que a integração vertical a montante está ligada à busca pela manutenção de uma utilização mínima das capacidades instaladas de processamento das unidades industriais, isso daria maior segurança para as operações industriais (BARROS; PERINA, 2013).

Segundo dados da Associtrus, no ano de 2008 o total de pés de laranja das empresas estava em torno de aproximadamente 84 milhões, sendo que destes havia a: Cutrale com trinta e três (33) milhões, Citrosuco com trinta e dois (32) milhões, Louis Dreyfus dez (10) milhões e Citrovita com nove (9) milhões.

Em uma média estimada de produtividade por pé em torno de 1,7 caixas de laranja de 40,8 kg (a média por pé de laranja é da safra 2009/2010 e está disponível em estudo publicado em www.agricultura.gov.br/arq.../file/.../Acompanhamento_da_Safra.pdf) e considerando pés de diferentes idades e variedades, cada empresa processadora terá então um grau de integração vertical para trás, em caixas de laranja, de aproximadamente: Cutrale com 56,1 milhões, Citrosuco com 54,4 milhões, Louis Dreyfus com 17 milhões e Citrovita com 15,3 milhões.

Partindo desses dados da Associtrus e considerando que a produção da safra 2008/09 estava em torno de 413 milhões de caixas e foram processadas 289 milhões de caixas (USDA, 2012), então do total de laranjas processadas, aproximadamente 142,8 milhões de caixas ou 49,41% do total de caixas de laranjas processadas eram da própria indústria (integração vertical a montante).

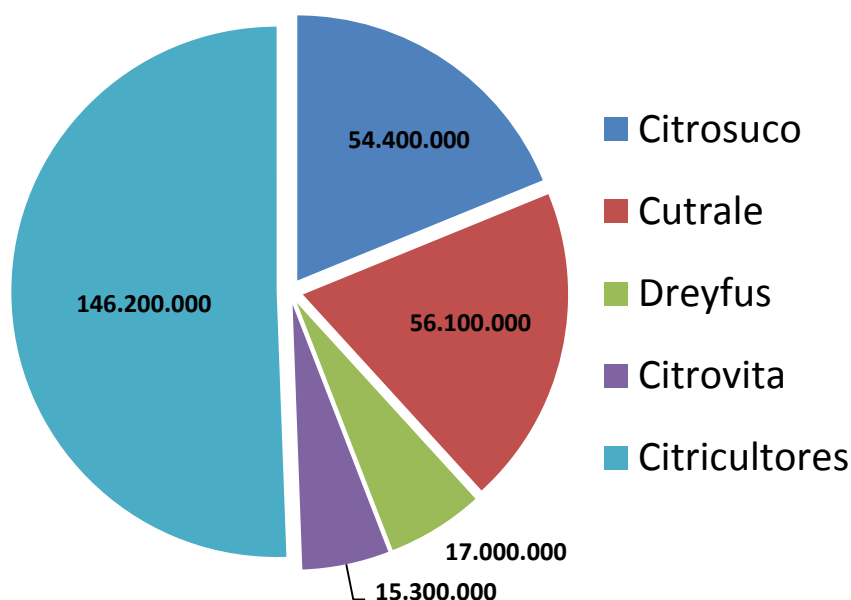


GRÁFICO 6: Origem das laranjas processadas na safra 2008/09.

Fonte: Associtrus.

Com base nos dados apresentados pelo plano metodológico para o “Modelo Consecitrus” (BARROS; PERINA, 2013), elaborado por Alexandre Mendonça de Barros e Ricardo de Assis Perina em Novembro de 2013⁴², mostra dados diferentes dos apresentados, pois coloca um grau de integração vertical para trás da indústria processadora diferente, que estaria em torno de 30% a 38% do total de laranja processada (dependendo a safra) em 2012, e não os 49,41% como levantado acima com os dados da Associtrus em 2008.

Talvez parte desta diferença ocorra devido à compra da Citrovita pela Citrosuco em 2011, que ampliou a capacidade instalada da Citrosuco de 184 extratoras (2004) para 493 extratoras (2013), sendo que destas apenas 365 extratoras estão em operação. A ampliação da capacidade instalada da indústria diminuiu o grau de integração para trás (a montante), levando a taxa de integração para trás da Citrosuco, que era de 43,03% em 2008/09, passar para aproximadamente 36,6% na safra 2013/14, pois a produção própria de laranja foi pulverizada em uma capacidade instalada maior.

Ainda assim, a média de integração vertical para trás da indústria ainda está elevada, em torno de 54,92% do total de laranjas processadas na safra 2013/14, uma vez que o total processado chegou a 260 milhões de caixas de laranjas, considerando uma estabilidade de produção em torno dos 142,8 milhões (2008/09) dos pomares próprios da indústria.

⁴² Esse texto, “Conteúdo do Modelo Consecitrus: respostas às dúvidas quanto aos princípios metodológicos do modelo de parametrização e de divisão de riscos e retorno na cadeia citrícola brasileira.” Está disponível no site www.citrusbr.com.br, que foi visitado em 19/01/2014.

O que é preocupante no processo de negociação para um modelo contratual comum através do Consecitrus é o grau de concentração industrial associado com a velocidade de integração vertical da indústria. Os dois eventos conjuntos contribuem para diminuição gradual da importância dos pequenos e médios citricultores nas rodadas de negociação da caixa da laranja.

A diminuição do número de pequenos e médios citricultores foi demonstrado em outros estudos da década de 90 (VIEIRA, 1998), e vem se acentuando nas últimas safras, especialmente na safra 2011/12, onde vários citricultores do complexo citrícola paulista ficaram endividados devido ao baixo preço pago pela indústria processadora, abaixo dos custos de produção (VIEGAS, 2014).

Há também o impacto negativo desses eventos na economia local das diversas regiões produtoras do cinturão citrícola paulista, pois se os citricultores ficam capturados pela estrutura de mercado da cadeia do suco de laranja, não conseguindo lucrar, estes não conseguem realizar os investimentos necessários para manter-se na atividade e obter ganhos de produtividade.

Este problema econômico é conhecido como de “lock in”, pois há um aprisionamento do citricultor à sua atividade fim, devido aos investimentos em ativos irrecuperáveis, pés de laranja e nos investimentos agregados ao mesmo, acentuando o grau de dependência criado pelo canal de comercialização da laranja para indústria.

TABELA 7: Evolução do percentual de integração vertical a montante das empresas processadoras na cadeia produtiva agroindustrial do SLCC e SLNC – 1997, 2004 e 2008.

	Grau de Integração Vertical	Grau de Integração Vertical	Grau de Integração Vertical
Indústrias	1997	2004	2008
Cutrale	30 – 40%	36%	54%
Citrosuco	30%	28%	43%
Cargill*	30%	22%	--
Louis Dreyfus (Coimbra-Frutesp)	15%	12%	35%
Citrovita**	50%	17%	24%
Royal Citrus***	40%	--	--
Nova América	25%	nd	nd

Fontes: Os dados de 1997 foram feitos a partir de: Siffert Filho (1993), Paulillo (1994), Mazzalli (1996) e Azevedo (1996); in: Kalatzis (1998, p.24). Os dados de 2004 e 2008 foram compilados a partir de estimativas da ASSOCITRUS e em relação à capacidade instalada de moagem das respectivas indústrias.

* A Cargill foi vendida a Cutrale em meados de 2004,

** O aumento da capacidade instalada através da ampliação da planta processadora da Citrovita em Catanduva e a compra, em 1998, da planta processadora da Cambuhy em Matão, alteraram o grau de integração para trás desta empresa no ano de 2004. Vários processadores com pomares próprios passaram a ser, depois da venda dos ativos, grandes fornecedores da indústria, como o: grupo Moreira Sales (antiga Cambuhy), grupo Votorantim (antiga Citrovita) e grupo Montecitrus (*toll processing* na Citrovita). A Sucorrico foi vendido à Citrovita do Grupo Votorantim em 2005. E a fusão entre Citrosuco e a Citrovita, aprovada pelo CADE em dezembro de 2011, possivelmente alteraram significativamente este quadro em 2012, diluindo o total da integração para trás (a montante) da indústria.

*** A Royal Citrus, criada em 1990 em Taquaritinga-SP, foi reativada pela Cutrale em 2011 para utilização de sua capacidade instalada e processamento da super safra daquele ano, porém desativada em 2012 pela Cutrale.

A indústria de processamento da laranja tem criado estruturas de governança diversas ou múltiplas desde 1970, pois estas distintas formas de governar as transações da laranja procuram reduzir riscos inerentes ao negócio (incerteza externa e interna transacional) e, em última análise, os custos transacionais.

Neste sentido, a estratégia de utilizar governanças múltiplas para utilização da caixa de laranja é fundamental para as pretensões da indústria no longo prazo, que é reduzir a dependência dos citricultores.

Com uma estrutura de governança múltipla a indústria consegue um maior controle e poder sobre o desenho contratual resultante na negociação com os citricultores, partindo do pressuposto da menor dependência de matéria-prima com a integração vertical a montante (para trás).

A forma de governança plural, adotada pela indústria citrícola, tem um objetivo estratégico de aumentar seu poder de barganha (AZEVEDO, 1996) frente aos citricultores além

de ampliar sua rede de poder (PAULILLO, 2000), de dominância e centralidade (PAULILLO et.al, 2006) na cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja (SLCC e SLNC), criando competências diversas e ampliando sua margem de manobra política, jurídica, financeira e organizacional.

Esse poder de mercado se deve porque a indústria, como agente coordenador central e dominante na cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja (PAULILLO et.al., 2006), consegue antecipar algumas informações estratégicas, como: previsão de safras, possíveis flutuações do preço da caixa de laranja e flutuações de demanda e preço do suco de laranja no mercado internacional.

Além do que, a indústria citrícola amplia os recursos de poder por sua configuração diversificada nas distintas esferas produtivas, seja como exportador, processador ou produtor de laranjas (citricultor).

Um destes recursos de poder é o político, dada sua atuação produtiva em distintas áreas da cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja: produção, processamento e exportação do suco de laranja; as empresas conseguem utilizar-se de mecanismo de pressão política sobre os diferentes órgãos reguladores e de interesse coletivo, conforme suas respectivas competências produtivas.

Como produtor de laranjas, a indústria cria vínculos com a Confederação Nacional da Agricultura (CNA) e a Sociedade Rural Brasileira (SRB), representante direto dos agricultores brasileiros na câmara e no senado federal. Enquanto indústria e exportadora, as empresas processadoras têm forte influência sobre Associação Brasileira de Agronegócio (ABAG) e como exportador vínculo de interesse direto com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Do ponto de vista operacional a indústria de processamento, com uma previsão de safra mais acurada por seus métodos mais objetivos como descrito no capítulo anterior, conseguem inferir melhor a quantidade necessária a ser contratada de caixas de laranja, que sejam suficientes para suprir sua dada e conhecida capacidade instalada, além de associá-la à demanda internacional do suco de laranja (concentrado ou não), porque a indústria possui uma melhor gestão da cadeia de suprimentos e sua coordenação.

A organização de interesse coletivo da indústria de processamento, antiga ABECITRUS e atual CitrusBR, consegue bons resultados ao compartilhar as previsões de safras de laranja e ao coordenar ações conjuntas do oligopólio das três empresas: Cutrale, Citrosuco e Louis Dreyfus; pois são ganhos de escala e de margens de lucro fundamentais para a competitividade da cadeia produtiva do suco de laranja no mercado internacional.

Através de uma análise mais acurada e estatística da cadeia de suprimentos, demanda internacional de suco de laranja e previsão da safra de laranja, é estabelecida uma correlação destas às reais necessidades de processamento de matérias-primas (caixas de laranjas) pela indústria.

Desta forma, contando com a produção já integrada pela indústria, o *toll processing* (quase-integração) e aos contratos já firmados de compra e venda de laranja (fornecedores estratégicos), é bem possível conhecer as reais necessidades de compras, ou não, de caixas de laranja para a produção do SLCC e SLNC e seus subprodutos.

A utilização de ferramentas de sistemas de gestão da informação entre diferentes áreas para o correto planejamento das necessidades de materiais associada a ferramentas de inferência estatística, auxiliam a indústria a tomar decisões estratégicas fundamentais para a compra de laranja. Geralmente a área responsável por criar estas interfaces na geração e troca de informação entre os setores de matéria-prima, comercial e produção é o *supply chain*.

Ao correlacionar a previsão de safra à sua produção própria, há como prever a necessidade ou não de novos contratos de compra e venda de laranja. A indústria consegue antecipar informações estratégicas para a barganha do preço da caixa de laranja e o controverso desenho contratual com os citricultores.

Porém, no caso da definição do preço da caixa de laranja de maneira antecipada, pela provável combinação entre as empresas processadoras, tema a ser discutido posteriormente, cria uma situação de assimetria informacional e de oportunismo, ferindo diretamente a continuidade da relação bilateral e alguns princípios do contrato relacional.

A governança plural faz parte das estratégias competitivas legítimas das empresas processadoras de laranjas localizadas no cinturão citrícola do estado de São Paulo, porém acaba afetando e até deteriorando o processo de negociação e o desenho contratual resultante entre indústria e citricultores.

Ao antecipar consideravelmente o planejamento da safra e alinhá-lo ao seu programa de processamento e fabricação do suco, a indústria acaba reduzindo o seu nível de incertezas próprias (internas e externas) quanto ao processamento ao mesmo tempo em que diminui também o grau de dependência dos citricultores independentes.

Na análise dos contratos de compra e venda de laranja entre citricultores e empresas de processamento é necessária uma atenção especial ao processo de construção histórica do contrato, sem esquecer-se da governança plural. Estes dois elementos influenciaram de forma combinada nos processos de negociação histórica entre dois elos da cadeia produtiva,

especialmente na determinação do desenho contratual resultante para compra e venda da caixa da laranja.

Atualmente, se discute a criação de um modelo contratual único, próximo ao contrato padrão utilizado entre 1986 e 1994, através da estruturação de um tipo de câmara setorial chamada de Conselho de Produtores e Exportadores de Suco de Laranja – o Consecitrus.

A discussão de um modelo contratual só pode ser feito e analisado à luz dos desenhos contratuais históricos, isso é pontualmente interessante para o objeto desta pesquisa e análise das relações estabelecidas desde o final da década de 70, safra 1978/79, até a safra 2011/12.

A evolução e as adaptações ocorridas nos contratos formais entre citricultores e indústria, representam um elemento chave para a formulação de contratos mais próximos aos relacionais.

A estratégia de integração a montante da indústria de processamento revela-se como uma forma gradual de apropriar-se dos recursos de poder (financeiro, político, jurídico), porém ao ampliar de maneira unilateral suas próprias vantagens competitivas assim como suas margens de lucro, criaram distorções graves em termos de assimetria informacional (risco *ex-ante*), distribuição de resultados e, conseqüente, aumento da desconfiança devido ao tratamento das incertezas internas e externas do contrato (risco *ex-post*).

Alguns tipos de vantagens competitivas, que favorecem unilateralmente um jogador, geralmente são preteridos quando se pensa em relações de longo prazo criada pela dependência mútua entre agentes e a possibilidade de ganhos compartilhados, pois o resultado dos jogos de soma zero (ganha-perde) não criam sinergias interessantes para o futuro da relação.

O melhor posicionamento da indústria na negociação da caixa de laranja, dada pelas características e especificidades do negócio, criam uma elevada incerteza ao produtor, sendo estas reduzidas a partir dos contratos e suas formas de contingenciamento, divisão de riscos e possíveis penalidades para ações oportunistas.

No entanto, o poder econômico, político, organizacional e jurídico da indústria sobre o direcionamento da cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja e a própria atividade citrícola, teve e tem impactos distributivos não desejados pelos citricultores e para própria estrutura produtiva citrícola através dos contratos de compra e venda de laranja.

Isso ocorreu através de ações orquestradas pelos dos atores processadores, como: combinação de preços e áreas de influência; ocorrendo uma conseqüente perda de rentabilidade da citricultura em regiões produtoras tradicionais, especialmente na macrorregião de Ribeirão Preto, onde muitos têm abandonado a atividade.

O estudo e análise dos contratos de compra e venda de laranja, objeto desta pesquisa, pode elucidar alguns problemas de má-adaptação (WILLIAMSON, 1991) e possíveis causas de

um conflito crescente entre citricultores e indústria que perpassa três décadas de disputas e perdas, especialmente para os produtores de laranja e suas respectivas regiões administrativas.

A proposta, no ponto seguinte, é descrever o ambiente onde surge a governança híbrida ou contratual nas relações entre indústria de processamento e citricultores, descrevendo os contratos estabelecidos através de um estudo de casos múltiplos de citricultores e sua relação com as indústrias processadoras.

Depois, o contrato formal é descrito conforme sua evolução, de maneira como são: negociados, desenhados, mantidos, adaptados e assegurados; para depois avaliar os resultados da análise exploratória de estudos de casos múltiplos de contratos de compra e venda de laranja na perspectiva de dez citricultores (C1 a C10).

4.1 Análise histórica de contratos de compra e venda da caixa de laranja.

O contrato é uma governança comum entre a indústria processadora de laranja e os citricultores desde a década de 70, especialmente no complexo citrícola paulista onde se instalaram as principais empresas processadoras, as grandes interessadas na garantia de fornecimento de matéria-prima.

Os citricultores na década de 70 vendiam antecipadamente sua safra de laranja, na base de “pomares fechados”, segundo relata uma revista da época, Revista Citrus, de 1978, em seu primeiro volume e exemplar.

Segundo o mesmo artigo da revista Citrus, a expansão do parque agroindustrial citrícola estaria condicionada a ampliação da demanda mundial de suco de laranja, a uma conhecida produção citrícola em torno de cem (100) milhões de caixas.

(...) uma produção industrializável em torno de 90 a 100 milhões de caixas.(...) 1978/79. (Revista Citrus, pg.10)

A construção da forma de governança contratual inicia-se pela necessidade das partes: compradora (indústria processadora) e vendedora (citricultores); criarem vínculos comerciais mais duradouros devido aos investimentos em ativos específicos, alguns irrecuperáveis, tanto por parte da indústria, com a planta processadora, quanto pelos citricultores, com a plantação da laranjeira que é classificada como uma cultura perene⁴³.

Além de dar segurança e servir às partes interessadas na transação da laranja, um dos principais objetivos do vínculo contratual, e seu fortalecimento durante a década de 80, era o de

⁴³ A laranjeira é classificada como uma cultura com ciclo de produção perene, ou seja, que duram dois anos ou mais de dois ciclos sazonais. A produção da planta se inicia a partir do segundo (2º) ano, tendo seu ápice entre o sexto (6º) e o nono (9º) ano sazonal, e depois um declínio produtivo até o décimo oitavo (18º) ano de idade.

abastecer a capacidade instalada das plantas processadoras, além de incentivar, com as garantias de compra e preço, o plantio de novas áreas de produção de laranja no estado de São Paulo neste período.

Neste sentido, houve um incentivo da indústria para a ampliação do cinturão citrícola paulista, ocorrido especialmente nas décadas de 70 e 80 concomitante ao fortalecimento das empresas processadoras e exportadoras do suco de laranja. Este crescimento está diretamente relacionado às constantes quebras de safras na produção de laranja em outra importante região produtora, o estado da Flórida, nos Estados Unidos, devido às constantes geadas.

As quebras de safra da laranja na Flórida associada a uma demanda formada e crescente de suco de laranja no mercado norte-americano e europeu ampliaram consideravelmente a possibilidade de exportação deste produto pelas empresas processadoras brasileiras.

Segundo relata a revista Citrus em sua reportagem de 1978, na fala do diretor comercial da antiga Frutesp⁴⁴ George Pikielny,

*Se não ocorrer geada na Flórida, tudo indica que o mercado de suco cítrico deverá permanecer estável pelo menos até março de 1978.*⁴⁵

O termômetro no mercado da caixa de laranja, ou seja, a queda ou subida de preços na negociação contratual, estavam diretamente ligados ao que aconteceria no cinturão citrícola da Flórida.

As variações climáticas, incertas e imprevisíveis, tinham relação direta na negociação do preço da caixa de laranja e um impacto significativo no desenho contratual resultante do período, com o preço fixo em moeda nacional estabelecido previamente.

O avanço do cinturão citrícola paulista, com plantio de novas áreas, tornou o estado de São Paulo o maior produtor e processador de laranjas do mundo, juntamente com o estado da Flórida (EUA).

O desenho contratual utilizado entre a indústria processadora de laranja e os citricultores não foi formulado em um instante do tempo, pelo contrário, o modelo de contrato modificou-se várias vezes desde a década de 70 até hoje, sempre com a finalidade de criar vínculos de negócios mais duradouros, dar segurança a transação, reduzir os conflitos existentes, diminuir os riscos inerentes à transação e resguardar as partes envolvidas com seus devidos direitos e obrigações.

Existe uma dependência de trajetória (*path dependence*) da estrutura básica dos contratos utilizados atualmente daqueles formulados no passado, pois incorporam em cada período

⁴⁴ A Frutesp foi comprada pela Louis Dreyfus Commodity (LDC) na safra de 1992/93, e se chamou durante muitos anos Coimbra-Frutesp.

⁴⁵ Revista Citrus, Volume 1, nº1, Fevereiro de 1978, pg. 11.

mudanças endógenas e de ordem privada ocorridas no setor para dividir os direitos e as obrigações entre os dois elos da cadeia produtiva agroindustrial: produção rural citrícola e indústria processadora.

O contrato corresponde a uma promessa escrita, a ser realizada futuramente, e que deveria representar ganhos equânimes e compartilhados entre as partes, para proporcionar uma vida longa à relação dual, talvez não totalmente justa, mas que incorpore coesão e estabilidade nas relações futuras.

Porém, é perceptível em qualquer relação bilateral formal que não é possível dirimir os interesses divergentes e reduzir as ações oportunistas de uma ou outra parte, porque os *enforcements* nem sempre estão escritos, sendo estes, por vezes, moralmente governados.

As divergências com relação às salvaguardas contratuais e suas mudanças, especialmente com relação às incertezas e as obrigações de cada parte, culminarão em conflitos setoriais históricos, prejudiciais à cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja.

Os conhecidos contratos de compra e venda de laranja eram, na sua maioria, formais, portanto desenhados, escritos e assegurados a partir da legislação brasileira, caracterizados como contratos neoclássicos e discretos pela economia institucional.

Os acordos formais de compra e venda da caixa de laranja eram estabelecidos por períodos pré-determinados e correspondentes às respectivas safras futuras, anos safra, pautados em salvaguardas de contingenciamentos e alguma flexibilidade (possibilidade de aditivos contratuais) e na possível continuação da relação.

No entanto, também é possível encontrar no complexo citrícola paulista alguns contratos informais ou autorregulados pelas partes e mantidos pela reputação, especialmente os chamados *pools* de citricultores, grupos de produtores de citros que estabeleciam contratos horizontais informais para a venda da laranja de forma conjunta, formas híbridas que não serão analisados nesta tese.

Os vários desenhos contratuais formais, discretos e neoclássicos, estabelecidos entre produtores de laranja e indústria desde 1978 até 2012, são tomados como referência neste trabalho de pesquisa, pois contribuem para analisar e compreender a evolução dos contratos ao longo do tempo, e demonstrar como os contratos esperados, não corresponderam aos contratos resultantes.

O histórico das relações contratuais importa para a atual conjuntura da citricultura brasileira, especialmente os distintos modelos contratuais resultantes estabelecidos ao longo de três décadas. A deterioração da relação bilateral contratual atual e os constantes conflitos são oriundos destas relações transacionais históricas que afetaram diretamente a eficiência da cadeia

produtiva agroindustrial do suco de laranja, especialmente na atual conjuntura de estagnação e crise do complexo citrícola paulista.

Os estudos de casos de contratos entre distintos citricultores e empresas de processamento, em diferentes momentos e períodos de safras, poderão indicar caminhos de análise para se compreender a evolução contratual e também os elementos explícitos e implícitos nos contratos, além do que poderá ser referência para o estudo de outros contratos em diferentes cadeias produtivas.

Abaixo um quadro demonstrativo dos períodos de 1978/79 a 2011/12 referente aos contratos entre dez (10) citricultores e distintas empresas processadoras: P1, P2, P3, P4 e P5

Na tentativa de preservar a identidade dos citricultores e das empresas processadoras, são utilizadas siglas e números, onde “C” representa a sigla dos citricultores, indo de C1 a C10, e “P” a sigla das empresas processadoras, indo de P1 a P5.

Há apenas um período de 1986/87 até 1990/91 onde não foram encontrados contratos para análise, talvez porque esse período foi o de maior rentabilidade do citricultor e onde o preço da caixa de laranja, em contrato, atingiu o maior nível histórico. Neste período até o final da década de 80, classificado como de crescimento do complexo citrícola paulista, foi extremamente favorável, tanto para atividade citrícola quanto para a empresa processadora.

A falta destes contratos de compra e venda de laranja não alteram os resultados desta análise histórica sobre a evolução dos contratos de direitos e obrigações, pois neste período os contratos eram padrão, ou seja, as cláusulas foram as mesmas de 1986/87 até 1994/95, sendo que estas cláusulas e adaptações podem ser comparadas a partir dos contratos de 1990/91, período onde as discussões setoriais se acentuam, apesar da momentânea estabilidade e maturidade do complexo citrícola.

Cada citricultor será analisado individualmente, de maneira que as relações contratuais formais possam ser descritas separadamente, para haver depois um tratamento mais agregado e de tipificação dos contratos e dos períodos contratuais analisados, além de sua evolução.

Abaixo são apresentadas duas tabelas sobre os contratos dos citricultores, a partir de dois ângulos: os períodos (1978 a 2012) e as processadoras (P1 a P5). Na primeira tabela são apresentados os períodos de análise de cada citricultor (C1 a C10), independente do tempo de duração dos contratos e representando os distintos períodos descritivos das relações formais bilaterais; na segunda tabela são mostradas com quais empresas processadoras cada um dos citricultores (C1 a C10) estabeleceram relações contratuais.

TABELA 8: Períodos dos anos/safras analisados de contratos entre citricultores (C1-C10) e empresas processadoras (P1-P5).

Ano/Safra	1978 /79	1979 /80	1980 /81	1981 /82	1982 /83	1983 /84	1984 /85	1985 /86	1986 /87	1987 /88	1988 /89	1989 /90	1990 /91	1991 /92	1992 /93	1993 /94	1994 /95	1995 /96	1996 /97	1997 /98	1998 /99	1999 /00	2000 /01	2001 /02	2002 /03	2003 /04	2004 /05	2005 /06	2006 /07	2007 /08	2008 /09	2009 /10	2010 /11	2011 /12		
C1	X	X	X	X	X	X	X	X								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
C2														X	X	X	X	X	X	X																
C3																						X	X	X	X	X	X				X			X	X	
C4															X	X	X		X								X									
C5																									X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	
C6																				X																
C7																							X	X	X											
C8																							X	X	X	X	X									
C9																												X	X	X	X	X				
C10																												X	X	X	X					

Fonte: Pesquisa de campo.

TABELA 9: Relacionamentos contratuais entre citricultores (C1 – C10) e diferentes empresas processadoras (P1- P5).

	P1	P2	P3	P4	P5
C1	X	X	X	X	
C2	X				X
C3	X		X		
C4	X		X		X
C5	X			X	
C6	X				
C7			X		
C8			X		
C9				X	
C10			X		

Fonte: Pesquisa de campo.

Sobre uma ótica mais geral, é possível elencar algumas observações preliminares dos estudos de casos dos contratos no complexo citrícola paulista, especificamente nas relações entre citricultores e empresas processadoras de laranja (exportadoras de SLCC, SLNC e subprodutos da laranja):

1º- o extenso período de tempo utilizado como referência na pesquisa, ano-safra 1978/79 ao 2011/12. Essas mais de três décadas de análise dos contratos incorporam um lado positivo e outro negativo para a pesquisa de campo. No lado positivo, o estudo colabora porque considera diferentes conjunturas nos desenhos contratuais resultantes, o que é interessante para a comparação e evolução das salvaguardas ao longo do tempo e a geração de novos modelos contratuais como o pretendido através do Consecitrus.

Por outro lado, há uma grande complexidade na análise intertemporal dos contratos, dada que as análises são qualitativas e o número de itens para salvaguardas contingenciais incorporam muitos filtros analíticos e interpretativos do direito, por vezes difíceis de serem analisados apenas à luz da teoria econômica institucionalista.

2º - a maioria dos citricultores formalizaram acordos comerciais formais que variaram muito entre apenas uma empresa (C6, C7, C8, C9 e C10); duas (C5, C3 e C2), três (C4) e poucos apresentaram uma relação tão interessante para a descrição e evolução do contrato quanto o C1, que teve uma relação bilateral formal com quatro (4) das cinco empresas e por um período de tempo representativo: de 1978 a 2012.

A análise é intertemporal e dinâmica, porém como a amostra exploratória dos citricultores é pequena, os resultados apresentados não podem ser generalizados para todas as relações bilaterais entre citricultores e empresas de processamento de laranja; pois a construção histórica é feita a partir dos recortes destes trinta e nove (39) contratos estabelecidos entre os dez (10) citricultores e as cinco (5) processadoras.

Nos pontos seguintes, são descritas as relações contratuais estabelecidas entre cada citricultor e as empresas, fazendo uma breve descrição de cada citricultor assim como as características importantes em cada contrato estabelecido entre as partes: compradores (empresas processadoras) e vendedores (citricultores). Isso é necessário para o tratamento mais agregado dos contratos destes citricultores e sua evolução no tempo a partir dos pontos seguintes.

4.1.1 Contratos do citricultor 1 – C1.

O citricultor um (C1) corresponde a um tradicional produtor de laranjas da região administrativa de Araraquara, possuindo pomares plantados desde a década de 70.

O C1 produziu uma quantidade de caixas de laranjas nos anos/safras analisados, de 1978 a 2012, que variou entre 80.000 e 200.000 caixas, sendo também o citricultor com maior tempo de relações contratuais descrito neste trabalho de pesquisa.

A volatilidade da produção de laranjas do C1 se deve a diversidade de variedades, precoces e tardias (hamlin, pera, natal, valência), associada às distintas idades produtivas dos pés nos diferentes talhões ao longo dos anos analisados. O extenso período analisado, trinta e quatro (34) anos, incorre em variações na produção quanto aos talhões recém-plantados e outros no ápice de produtividade, além do que, deve ser considerado também o plantio de novas áreas dedicadas à citricultura por C1 e a melhoria das técnicas e tratos culturais para aumento da produtividade.

Os contratos do C1 estabelecidos entre as distintas processadoras, respectivamente a: três (P3), um (P1), dois (P2) e quatro (P4); em diferentes períodos, compreendem a uma análise de mais de três décadas de relações contratuais, que vão da safra de 1978/79 até a safra 2011/12, perfazendo, ao todo, dezesseis (16) contratos de compra e venda de laranja neste período.

Abaixo está o histórico das relações contratuais entre C1 e as distintas empresas de processamento.

Contratos do Citricultor 1 – C1.

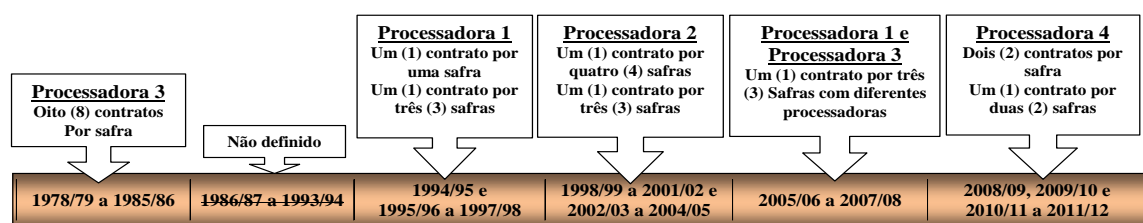


FIGURA 8: Linha do tempo dos dezesseis (16) contratos formalizados entre o C1 com diferentes empresas processadoras: P3, P1, P2 e P4.

Fonte: Pesquisa de campo.

Há apenas um pequeno período de descontinuidade contratual, uma lacuna temporal, porque C1 não disponibilizou os acordos firmados entre as safras de 1986/87 a 1993/94⁴⁶. Isto não prejudicou a análise e descrição dos elementos balizadores contratuais e sua evolução, uma

⁴⁶ Os períodos de descontinuidade se referem a contratos não repassados para análise do pesquisador neste trabalho científico. Na maioria dos casos os contratos não estavam disponíveis, e por isso, não compuseram a análise do caso específico do citricultor.

vez que o período analisado era de um contrato padrão que foi da safra 1986/87 até 1994/95. O acordo padrão, por ser um contrato padronizado em cláusulas e salvaguardas similares, pôde ser descrito no último ano/safra, 1994/95, incluído neste estudo de caso.

O citricultor C1, que representa uma segunda geração dos citricultores, disse durante uma conversa informal quando disponibilizou seus contratos, que em alguns momentos de anos/safras específicos houve a formação de *pools* informais para a venda da laranja para a indústria, com contratos separados por produtor, mas negociados de forma conjunta e preços iguais.

Uma das primeiras observações desta série temporal de contratos entre o citricultor um (C1) e as empresas processadoras é a não continuidade, no longo prazo, dos contratos de C1 com a mesma empresa processadora, havendo trocas constantes de fornecimento de laranja com diferentes empresas compradoras.

Apesar dos acordos bilaterais na década de 80 corresponderem a períodos de apenas uma safra, estes demonstram uma maior coesão relacional, porque foram oito (8) contratos seguidos, que se direcionavam a mesma processadora, a P3. Após este período de maior coesão relacional entre C1 com P3, houve mudanças de contrato com uma diversidade de outras empresas processadoras de suco de laranja, dentre elas: P1, P2 e P4.

Os contratos discretos e por períodos de apenas uma safra, final da década de 70 e início de 80 (contratos a preço fixo), ocorrem porque havia uma constante necessidade em estabelecer um preço, fixado pelo CACEX que se baseava nos estoques de SLCC das empresas processadoras. Os estoques representavam um termômetro para a formação do preço final da caixa de laranja, que deveria também levar em consideração as taxas de inflação do ano.

O aspecto da mudança de parceria comercial e de fornecimento de laranjas, para diferentes empresas, não é incomum nas relações contratuais, pois está ligado ao princípio da liberdade de contratar do citricultor, algo comum no “contrato de direito”.

Porém, do ponto de vista da eficiência e da própria liberdade contratual, relacionado ao “contrato real”, não há como ocorrer uma adaptação perfeita do citricultor às novas regras e salvaguardas, incorrendo em assimetrias informacionais, dada pela nova ordem privada (*private ordering*) gerada entre dois atores distintos.

Com relação aos contratos estabelecidos historicamente em alguns momentos ocorreram mudanças significativas das salvaguardas do C1 em relação ao contrato estabelecido com as distintas empresas compradoras.

As mudanças nas cláusulas, pontuais ou totais, remete-se ao princípio da liberdade contratual, *private ordering*, mas intensificaram algumas disputas e controvérsias sobre os reais

direitos e obrigações entre as partes, isso comprometeu a própria eficiência contratual e elevou a desconfiança transacional, especialmente a partir dos contratos específicos após 1995.

A relação contratual com a empresa processadora três (P3), que durou por oito (8) anos/safras, de 1978/79 a 1985/86, retorna apenas na safra 2005/06. De acordo a conversa informal com o com C1, algumas discordâncias bilaterais existiram no primeiro período da relação de 78 a 85, especialmente devido ao preço da caixa estabelecido em cruzeiros (Cr\$) e não em dólares norte-americanos (US\$). Isso aumentou a desconfiança na relação e alguma divergência naquele período da economia brasileira, pois haviam constantes desvalorizações cambiais dada à crise da dívida e à inflação.

Nos contratos estabelecidos entre 1978/79 a 1985/86, havia a discordância entre as partes quanto ao indexador de preço da caixa de laranja, que era previamente fixado em moeda nacional: cruzeiros (Cr\$); lastreado pela autoridade do CACEX que baseava este preço nos estoques de SLCC das exportadoras.

O preço fixado em moeda nacional (Cr\$) incorria em uma dupla depreciação do valor pago pela caixa de laranja, a primeira provocada pelo aumento dos preços relativos (inflação) correntes e a segunda pela flutuação cambial das sucessivas desvalorizações ocorridas também na década de 80, através de uma política cambial de desvalorizações sucessivas da moeda (BACHA, 2004) utilizada para alavancar a exportação e a entrada de recursos no país, logo após a crise do petróleo de 1979.

Até o contrato de 1979/80, a colheita, transporte e pulverização contra a mosca da fruta na propriedade rural, eram feitas da empresa compradora, portanto uma obrigação da indústria. No entanto, a partir dos contratos de 1980, todas as pulverizações contra mosca da fruta começaram a ser obrigação dos citricultores, conforme estabelecido no contrato daquele ano/safra.

A obrigação repassada ao citricultor não deixa de ser justificável, porém é preocupante especialmente nas safras futuras, dado o grande peso nos custos de produção da caixa devido ao surgimento de novas pragas e doenças na citricultura, elevando exponencialmente a utilização de defensivos químicos e os custos produtivos oriundos destes tratamentos culturais.

Outra mudança contratual pontual significativa nos contratos da década de 80, especificamente após o contrato 1980/81 em diante, foi incluir uma cláusula contratual que tornava uma obrigação do citricultor a entrega do total das estimativas de caixas de laranja feitas previamente no contrato. Sendo que, nos contratos anteriores (1978/79 e 1979/80) havia a possibilidade de complementar as caixas faltantes em safras futuras.

A inclusão de termos contratuais que ferem o princípio da reciprocidade e da capacidade de colaboração de longo prazo entre as partes poderia, mas ainda não havia, interferido ou criado algum tipo de descontentamento por parte do citricultor C1.

A incerteza interna inerente à transação, especialmente relacionadas à atividade de produção rural com a possível perda da safra por ataque de pragas e doenças ou mudanças climáticas inesperadas, devido ao risco de queda da produtividade (BACHA, 2004), deveria incorporar uma salvaguarda de compartilhamento do risco no contrato da safra 1980/81 e não transferi-lo totalmente ao citricultor como escrito neste contrato.

Apesar da influência dos elementos relacionais citados, e divergências pontuais sobre as mudanças de algumas regras nos contratos e sua necessidade de adaptação, neste momento os ganhos ainda eram compartilhados entre as partes e havia lucratividade na atividade para os citricultores. Especialmente porque havia um balizamento por uma terceira parte governamental, representada pela CACEX, que criara um ambiente (institucional, organizacional e competitivo) que efetivamente remunerava a atividade citrícola e agroindustrial, o que contribuiu para uma maior estabilidade transacional e sua coesão nos contratos do período que vai de 1978 a 1985.

A estabilidade e equilíbrio nas relações contratuais podem ser verificados nos contratos de compra e venda de laranja de 1981/82 a 1985/86 estabelecidos, mesmo o citricultor C1 tendo um aumento de suas responsabilidades e deveres (obrigações) como visto, além de: pagar o Funrural e o Fundecitrus; previamente estabelecidos e que seriam descontados dos pagamentos ao citricultor.

Esta estabilidade contratual neste primeiro período de contratos a preço fixo, orquestrado pela terceira parte CACEX, representou uma boa fase de negociação da indústria processadora com os citricultores, devido aos baixos custos produtivos e a divisão/compartilhamento de deveres entre os agentes.

Após este primeiro período analisado contratual, há uma lacuna provocada pela não disponibilidade dos contratos entre 1986/87 a 1993/94 pelo C1, isso não prejudicou a análise histórica porque os contratos deste período de 1986 a 1995 foram padronizados pelas empresas processadoras de laranja, sendo portanto analisados a partir de 1994/95 sem prejuízo a descrição relacional.

É importante pontuar que no período de 1986 até início de 90 aproximadamente houve uma alta lucratividade tanto da citricultora quanto da indústria no complexo citrícola paulista, devido a fatores conjunturais diversos, especialmente relacionados à atuação da Coopercitrus Industrial Frutesp S/A (cooperativa de citricultores na área de processamento) na formação dos

preços pagos pela caixa de laranja e ao preço internacional do SLCC dada uma taxa cambial favorável à indústria exportadora.

Em um momento seguinte, na relação contratual entre C1 com a P1, entre 1994/95 e 1997/98, o conflito bilateral ampliou-se, especialmente porque a fixação do preço da caixa de laranja no período do contrato padrão, estabelecido até 1994/95, estava sendo atrelado a uma fórmula mais complexa para C1 e com algum grau de assimetria informacional relativo à: despesas internas (custo de industrialização) e remuneração de capital; tornando a fórmula com menor transparência para o C1.

Na fórmula abaixo que incorpora a “Demonstração da remuneração de produção e comercialização”, presente no “Anexo A” do contrato, e também a “Forma de Reajustamento”, presentes no “Anexo B”, referentes às cláusulas 4ª e 5ª do contrato de 1994/95, é perceptível que há uma incapacidade de se transmitir informação clara e precisa para o C1.

Isso porque a salvaguarda de preços, neste caso específico do contrato padrão de 1994/95, ao invés de dirimir as incertezas transacionais (risco *ex-ante* e *ex-post*) entre C1 e P1, através de uma fórmula simples e crível, passa a representar um elemento incompreensível para o C1.

A fórmula, por ser repleta valores inferidos pela própria indústria e não por uma terceira parte imparcial no processo de negociação, constituía-se um instrumento pouco transparente e de baixa eficácia na negociação comercial com o C1, pois ampliava o risco contratual de possíveis perdas do citricultor com a “remuneração de capital” da indústria, que poderia depreciar o valor a ser pago ao produtor na fórmula final de reajustamento do preço da caixa de laranja.

ANEXO "A"
DEMONSTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO

DESPESAS EXTERNAS

Por tonelada métrica em US\$

1 - Taxa alfandegária nos Estados Unidos	492,00
2 - Taxa de equalização da Flórida	44,85
3 - Despesas com venda (4% s/FOB médio ponderado)	40,00
4 - Frete marítimo até Flórida	135,00
5 - Seguro marítimo	3,85
6 - Inspeção obrigatória pelo USDA	3,55
7 - Despesas portuárias na Flórida	9,80
8 - Taxa de entrada/safda de frigorífico mais estocagem em frigorífico na Flórida	13,50
9 - Frete terrestre (média) do porto da Flórida até as fábricas	16,50
SOMA 1	759,05

DESPESAS INTERNAS

10 - Frete para Santos, armazenagem, seguro e despesas de despacho em Santos	59,00
11 - Impostos de exportação: adicional de exportação (1% sobre US\$ 1.000,00)	10,00
ICMS sobre Exportação (13% sobre (65% de US\$ 1.000,00))	84,50*
12 - Colheita, transporte, administração de compras, fiscalização no campo	228,00
13 - I.C.M.S. sobre a fruta (0,00% sobre o valor FOB provisório de US\$ 1.000,00)	- 0 - *
14 - Custo de industrialização, menos valor dos sub-produtos	241,00
SOMA 2	622,50
SUB-TOTAL	1.381,55
15 - Remuneração de capital (conforme itens 5.5, 5.6 e 5.7 da CLÁUSULA QUINTA)	VARIÁVEL
TOTAL	- 0 -

* Itens 11 e 13 dependem de regulamentação legal.

ANEXO "B"

O presente Anexo define a forma de reajustamento para a safra _____, dos valores das despesas internas constantes dos itens 10, 12 e 14 do "ANEXO A", 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.

FORMA DE REAJUSTAMENTO

Os valores acima mencionados serão reajustados para mais ou para menos, mediante a aplicação da seguinte forma de cálculo:

$$P = \frac{P_0 \times TC_0}{12 \times IGP_0} \times \left(\frac{IGP_1}{TC_1} + \dots + \frac{IGP_{12}}{TC_{12}} \right)$$

Em que:

P = Soma dos valores das despesas internas devidamente reajustadas, e consideradas em dolares norte americanos;

P₀ = Soma dos valores das despesas internas em dolares norte americanos constantes dos itens 10, 12 e 14 do "ANEXO A";

IGP_n = Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna, publicado 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);

TC_n = Taxa de Câmbio de compra média válida para as operações de exportações, divulgadas pelo Banco Central do Brasil, válida para a data "n", (sendo que "n" variando de 0 a 12, conforme tabela abaixo);

n = datas conforme tabela abaixo:

FIGURA 9: Valores para o cálculo do saldo final do preço da caixa de laranja da safra 1994/95 (C1/P1) presentes no contrato padrão: "Anexo A" e "Anexo B".

Fonte: Pesquisa de campo.

A fórmula, que representa a 4ª cláusula do contrato padrão de 1994/95, "Do Saldo Final do Preço e sua Fórmula de Cálculo", referente ao preço final da caixa de laranja, torna-se de

difícil compreensão por parte do citricultor (C1) e não possível de ser adotada em negociações diretas com produtores rurais, pois muitas informações estão implícitas e sem nenhuma transparência nos dados tanto presentes quanto futuros, por exemplo: a própria “remuneração de capital”, que é colocado na fórmula como variável e é explicada abaixo.

Esse tipo de fórmula complexa pode inferir alguma dificuldade de entendimento do produtor de laranjas “C1” se não conduzida e acordada por entidades e órgãos de representação de classe, pois ao invés de diminuir as incertezas internas futuras, ampliam os riscos da transação *ex-post* e representam variações e reajustes imprevisíveis que atingem diretamente a remuneração do citricultor.

A assimetria amplia-se ao se utilizar os custos industriais (despesas internas e externas), no referido “Anexo A”, como um valor fixo de US\$1.381,55 (Veja “Anexo A” => SOMA 2) não relatando de onde surge este valor e incorporando-o a fórmula de cálculo.

Além disso, no mesmo anexo, a “remuneração de capital” presente na 5ª cláusula – (veja FIGURA abaixo), que é uma variável da fórmula do “saldo final do preço da caixa de laranja”, mas sempre positiva apenas para a empresa processadora um (P1) e nunca negativa para ela, isso porque esta remuneração está atrelada ao possível aumento do preço do suco no mercado internacional.

O problema verificado neste caso é que a “remuneração de capital”, referente à venda do suco de laranja no mercado internacional, irá remunerar apenas os investimentos realizados pela indústria, não remunera os investimentos nos pomares de laranjas feitas pelo citricultor. Mesmo a cultura da laranja ser perene com início de produção e maturidade de retorno de investimento tardio.

Os ganhos com a venda do SLCC, neste caso da remuneração de capital, não estão sendo efetivamente compartilhados pela empresa com citricultor nesta cláusula, pois não se considera na cláusula e nem na fórmula de cálculo, a “remuneração de capital” dos investimentos feitas pelo citricultor em: terras, máquinas agrícolas, equipamentos específicos e pés-de-laranja (cultura perene); investimentos estes irrecuperáveis feitos anteriormente também pelo citricultor, que criou um tipo de dependência mútua entre os agentes.

5.5 A "remuneração de capital" da COMPRADORA, definida provisoriamente no item 4.5 da CLÁUSULA QUARTA, e no item 16 do "ANEXO A" ao presente contrato, em US\$ 0,00 (zero dólares norte-americanos), será apurada, para o cálculo do preço da caixa de laranja recebida pela COMPRADORA referente à safra 1994/1995, da seguinte forma:

a) se durante o "ano-exportação 1994/1995", a média aritmética das cotações de suco concentrado de laranja na New York Cotton Exchange, for igual ou inferior a US\$ 1,10 (um dólar e dez centavos de dólar norte-americano), por libra-peso de sólidos solúveis, a remuneração de capital da COMPRADORA será de US\$ 0,00 (zero dólares) por tonelada métrica de suco;

b) a partir dessa importância a remuneração de capital da COMPRADORA aumentará em US\$ 3,00 (três dólares norte-americanos) por tonelada métrica de suco para cada acréscimo de US\$ 0,01 (um centavo de dólar norte-americano) na média aritmética das referidas cotações.

FIGURA 10: Cláusula sobre a remuneração de capital da agroindústria compradora: contrato padrão.

Fonte: Pesquisa de campo.

Neste sentido, a "remuneração de capital" será incorporada à fórmula de forma positiva para a empresa processadora (P1) e nunca de forma positiva para o citricultor (C1), não o beneficiando do aumento de preços do suco no mercado internacional, que era um dos principais argumentos para a utilização da fórmula acima.

Isso porque os dois atores (citricultores e processadores) fizeram inversões de capital e deveriam ser beneficiados com o aumento do preço do suco no mercado internacional para remunerar os investimentos em ativos específicos: terra, máquinas, equipamentos, pés-de-laranjas e instalações para o processamento; mesmo porque o próprio plantio comercial de laranjas (uma cultura perene) só é viável com canais de comercialização voltados para a indústria e não para a venda da fruta *in natura*.

Nesta perspectiva, há dois princípios relacionais que não são contemplados nestas cláusulas, o primeiro relacionado às normas de limitação de poder, que representa a hipossuficiência de C1 frente a P1, e outro relacionado às normas de junção, com a quebra de confiança na formulação do preço da caixa de laranja dada sua total imprevisibilidade e favorecimento do aumento do preço do suco de laranja apenas à empresa processadora.

Os dois princípios relacionais não contemplados nas 4ª e 5ª cláusulas contratuais ocorrem porque, ao buscar o princípio da mutualidade, com a divisão de riscos e seu compartilhamento, a fórmula complexa não permite a correta divisão destes ganhos bilaterais, pelo contrário, eleva a assimetria informacional ao: inferir um custo industrial em US\$1.381,55 e incorporar os ganhos advindos da valorização do suco no mercado internacional apenas para a sua valorização de capital P1 e não do C1.

A quarta (4ª) e quinta (5ª) regras contratuais se mostram pouco transparentes e ineficientes do ponto de vista dos ganhos recíprocos e compartilhados, pois ao invés de diminuir os riscos inerentes à transação (*ex-ante e ex-post*), ampliam as incertezas futuras quanto ao preço efetivamente pago pela caixa de laranja ao final do ano/safra.

Apesar das empresas processadoras objetivarem atrelar o preço da caixa de laranja ao preço do suco no mercado internacional, a "remuneração da produção e comercialização" do

SLCC sempre positiva, possivelmente superestimada, associada ao número também sempre positivo da “remuneração de capital” torna a vantagem do aumento de preços do suco de laranja no mercado internacional voltados apenas para a própria indústria e não para o citricultor.

O “preço final da caixa” de laranja levava em consideração:

- “Preço Provisório”, este preço era o utilizado para realização dos pagamentos escalonados da indústria para o citricultor, e era uma referência acordada antecipadamente;
- “Ano Exportação”, o preço da caixa estaria atrelado a qualquer variação cambial;
- “Preço de Venda do Suco” – SLCC – para armazéns licenciados do estado da Flórida (EUA) e na Bolsa de Mercadorias de Nova Iorque (*New York Cotton Exchange*), o preço da caixa estaria atrelado também ao preço internacional do suco de laranja, não o praticado na venda para as empresas de reconstituição, mas na bolsa (mercado futuros) e nos armazéns da Flórida (impactados pela taxaço do suco no mercado norte-americano);
- “Taxa de Rendimento da Fruta” - 260 caixas.
- “Remuneração da Produção e Comercialização” – geralmente igual a US\$1.381,55.
- “Resultado da Venda” – igual ao Preço de Venda do Suco subtraído (menos) a Remuneração de Produção e Comercialização Dividido (/) pela “taxa de rendimento da fruta”.

Os contratos estabelecidos com a P1 representaram um período de transição do modelo de contrato padrão, na safra 1994/95, para modelos de contratos específicos ou idiossincráticos, a partir da safra de 1995/96. Neste sentido, o conjunto de regras e salvaguardas contingenciais futuras, fica mais específico posteriormente com a determinação do CADE em 1995 de acabar com o contrato padrão e a fórmula de cálculo do preço final da caixa de laranja.

Outra mudança contratual significativa, depois do contrato padrão, após 1995, foi a transmissão também da obrigação quanto a colheita e transporte da laranja até a unidade de processamento, anteriormente realizado e de obrigação da indústria processadora, passou a ser também dever contratual do citricultor, assim como a pulverização ocorrida em 1980.

A alegação para tal alteração e transmissão de dever é de que o citricultor tem maior facilidade de contratação de colhedores e empresas transportadoras de laranja, além do que, esta tarefa deveria estar sob a responsabilidade do citricultor, ao invés de centralizar esta obrigação para a processadora. Evidenciando o elevado poder de barganha da indústria (AZEVEDO, 1996) e sua posição privilegiada na negociação com os produtores.

No entanto, os tribunais regionais do trabalho dizem que a indústria processadora é solidária à colheita e ao transporte da fruta até suas unidades de processamento, pois este tipo

entendimento está implícito no contrato bilateral, porém não escrito, mas determinado pelas responsabilidades compartilhadas da empresa processadora.

Em notícia veiculada em primeiro (1º) de Abril de 2014 no jornal: Folha de São Paulo⁴⁷; o Tribunal Regional do Trabalho de Campinas manteve o entendimento da primeira instância do tribunal de Matão de que a colheita e transporte de todas as laranjas a serem processadas, sejam feitos pela empresa processadora.

O contrato não pode servir apenas ao interesse de uma parte, na medida em que precisa considerar também a contrapartida de qualquer mudança contratual significativa, especialmente quanto aos custos produtivos que qualquer mudança contratual pode incorrer para a outra parte, no caso específico a delegação de obrigações como pulverização (1980), colheita e transporte (1995) para o citricultor, que no longo prazo elevarão os custos de produção da caixa de laranja.

Este seria o princípio relacional de integridade ampla da relação, elemento não escrito de que o contrato deveria servir as partes e não o interesse de apenas uma parte, evitando perdas para as duas, uma vez que a parte afetada pode não ter condições econômicas de sustentar a produção.

Uma preocupação se intensificou nos contratos específicos com a indústria, após 1995/96, especialmente com relação à especificidade do ativo, relativo aos anexos 1 e 2. Estes anexos consideram os atributos de qualidade da matéria prima e o prazo de carência dos pesticidas permitidos pela legislação brasileira (Anexo I ou A – Qualidade da Fruta; e Anexo II ou B – Prazo de Carência dos Pesticidas).

Esta mudança no desenho contratual após 1995/96, com maior preocupação com a especificidade do ativo (qualidade da laranja e pesticidas) e menor com o risco preço e sua flutuação, após o contrato padrão, pode ser verificado nos anexos de um período ao outro.

O que colaborou para esta mudança de importância dentro do desenho contratual resultante foram os requisitos para compra do suco de laranja no mercado internacional das empresas reconstituidoras e distribuidoras de suco de laranja, que passou a ser mais rígida em termos da quantidade de resíduos químicos e metais pesados presentes na laranja e no SLCC, potencialmente prejudiciais à saúde humana e animal.

Há um período de negociação específico, no final da década de 90 e início de 2000, contrato safra 1998/99 a 2001/2002, com a P2, onde o C1 relata na conversa informal momentos difíceis e de demora no fechamento do contrato e o preço de venda da caixa da laranja com a empresa P2. Isso porque na safra anterior, 1997/98, houve uma superoferta de laranja no

⁴⁷ Jornal Folha de São Paulo, seção Mercado, B7, do dia 01 de Abril de 2014, sob o título: “Indústria deve colher toda a laranja, insiste justiça.”. Alguns acreditam que o citricultor irá se tornar um arrendatário da terra e isso seria prejudicial para os citricultores de forma geral.

complexo citrícola paulista e mineiro, com o maior volume de laranja processada em toda a história da indústria, ampliando os estoques internacionais.

Segundo relatado⁴⁸ do C1, a negociação e o desenho do contrato ocorreram todos na empresa P2 e durante todo o dia. Segundo C1, no momento do fechamento do preço da caixa da laranja, o citricultor foi levado a uma sala de reuniões pequena e com vidros escuros, sua sensação é que a conversa estava sendo gravada e filmada.

Este tipo de relato escrito retrata uma característica inerente às relações bilaterais transacionais híbridas entre indústria e citricultores, pois já estavam desgastadas e carentes de elementos implícitos ou não escritos, capazes de reestabelecer a confiança transacional e a própria eficiência da cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja, uma sinalização cognitiva e ainda não presente no desenho contratual.

Os próximos dois contratos das safras 2005/06 a 2007/08 de C1 com diferentes processadoras (P1 e P3) sinalizam este tipo de desconfiança, pois uma estratégia de fornecimento para duas empresas de processamento, neste momento, era um mecanismo encontrado para possivelmente reduzir o nível de incertezas. Nestes contratos, por exemplo, adotam-se diferentes indexadores de pagamento com a P1 é utilizada a moeda nacional (R\$) e com P3 utiliza-se o pagamento fixo em dólares norte-americanos (US\$).

No contrato de C1 com P1 (2005/06 a 2007/08), o preço reajustado contratual é baseado em uma “fórmula simples”, mas possui uma relativa incerteza devido às variações cambiais representadas na fórmula por “k”, sendo o “PR” o “Preço Reajustado” e representada pela fórmula: $PR = (\text{Preço Combinado} / 2,6) * k$ ⁴⁹; isso porque “k” sendo a taxa média de operações de compra de dólares norte-americanos do BACEN representa um indicador que é pouco passível de previsão pelo produtor e que impacta, pelas possíveis valorizações ou desvalorizações cambiais, nos preços pagos para C1.

$$\text{Preço Reajustado "PR"} = \frac{\text{Preço Combinado}}{K} * k$$

FIGURA 11: Fórmula simples para o preço final pago pela caixa de laranja ao C1, referente ao contrato da safra 2005/06 a 2007/08 com P1.

Fonte: Análise documental do contrato formal, feito pelo autor.

⁴⁸ Este relato foi anexado ao contrato e foi feito de maneira escrita pelo citricultor (C1) e entregues com o histórico contratual. A sensação é que o citricultor gostaria de relatar como era o processo de negociação com a processadora, geralmente cercada de demoras e esperas que se tornavam cansativas e em alguns casos angustiantes.

⁴⁹ K=taxa média das operações de compra de dólares norte-americanos, válidas para operações de exportação, referente ao dia útil imediatamente anterior à(s) data(s) prevista(s) para pagamento.

Outro ponto importante no desenho contratual é a maior preocupação do citricultor com as cláusulas contratuais como o risco de perda da laranja por causas naturais e o de perecimento da fruta na colheita e transporte.

Estes dois elementos de governança: incerteza transacional quanto ao risco climático (risco produtividade) e da especificidade temporal (percebibilidade – especificidade do ativo transacionado), são inerentes à atividade produtiva rural e desde a década de 80 já era de inteira responsabilidade (dever ou obrigação) do citricultor caso ocorressem perdas, agora começam a ser contestadas pelos citricultores.

Neste caso específico, dos contratos de 2005 a 2008, é comum encontrar indicações e sinais sob as cláusulas contratuais: círculo, traços ou asterisco; feitos pelo citricultor ao tentar possivelmente compreender estes referidos pontos e algumas incertezas destas cláusulas.

Assim como acontece nas cláusulas referentes a paradas de fábrica por motivos imprevistos de greve ou embargos internacionais ao suco de laranja brasileiro, os riscos são compartilhados ou mesmo repassados inteiramente para o citricultor na forma poder de rescisão contratual automática pela indústria, caso alguns desses eventos acima ocorram.

A solidariedade contratual é um dos princípios não presente nas cláusulas dos contratos neste período (contratos idiossincráticos), isso porque os riscos referentes a perdas por causas naturais e percebibilidade da fruta são repassadas ao citricultor e não compartilhados, e contraditoriamente, os riscos de paradas de fábrica (greves) e embargos internacionais são compartilhados com o citricultor. Isso evidencia uma prática oportunista da indústria, porque compartilha seus próprios riscos internos ao negócio com o citricultor (parada de fábrica) e não compartilham os riscos internos e inerentes da atividade agrícola relativos a percebibilidade e produtividade (causas naturais – granizo e pragas/doenças).

Apesar de não escrito, os princípios relacionais de compartilhamento de riscos seriam necessários para o bom andamento das relações contratuais futuras, na medida em que os riscos inerentes ou imprevisíveis da transação deveriam ser solidariamente divididos entre as partes, respeitando a(s): normas de junção (confiança das partes), normas de limitação de poder (hipossuficiência do citricultor) e integridade ampla da relação (cooperação ao invés de competição).

Sabendo que o contrato assinado traz a luz o princípio do consentimento efetivo das partes em assumir as responsabilidades (obrigações) das regras do acordo bilateral (salvaguardas), não se pode deixar de lado outros elementos de governança relacional.

Os três (3) últimos contratos assinados por C1 foram com a P4, demonstrando que não houve uma continuidade relacional duradoura e de longo prazo com nenhuma empresa

processadora nas três décadas analisadas. Há uma liberdade em estabelecer contratos, porém a mudança nem sempre é interessante para o citricultor, pois incorre em novos contratos e adaptações contratuais, acentuando as assimetrias e comprometendo a própria eficiência da relação transacional híbrida.

A ampliação do número de cláusulas nos contratos desta série histórica dos anos-safras analisados (1978/79 a 2011/12), apesar de terem o intuito de minimizar as contingências futuras refletem exatamente o contrário, pois há um aumento do grau de desconfiança entre o C1 e as diferentes empresas processadoras.

O número de salvaguardas contratuais, relacionadas a todos os itens que compõem o contrato (cláusulas e itens dos anexos), são as regras que orientam a relação bilateral e foram consideradas no gráfico abaixo. Houve um aumento significativo das salvaguardas durante o contrato padrão (1994/95) e também nos contratos específicos entre as safras de 1995/96 a 2007/08, com relativa e importante queda a partir dos diferentes contratos entre C1 e P4 a partir do ano safra 2008/09 até 2011/12.

Itens nos Contratos do Citricultor 1

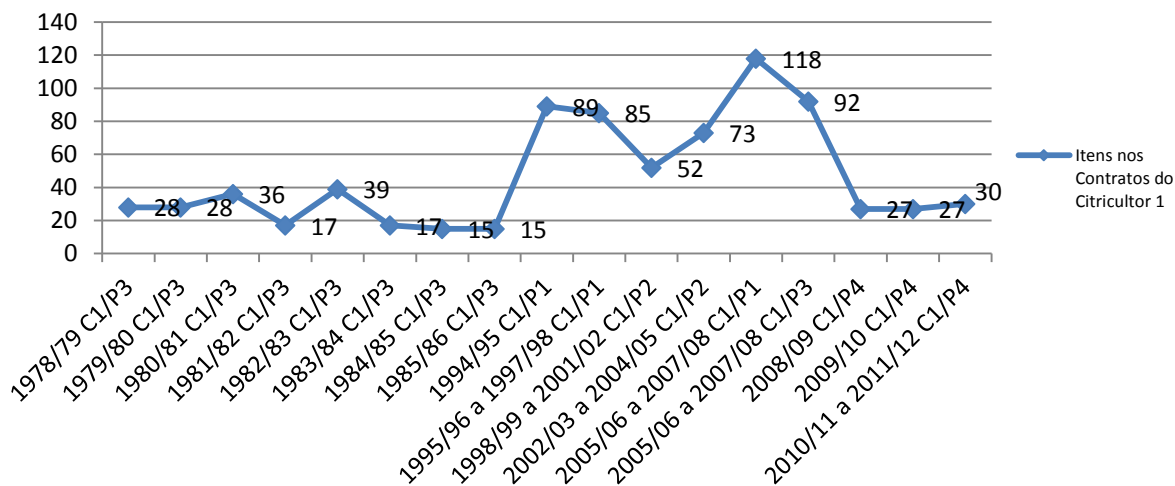


GRÁFICO 7: Número de itens presentes nos contratos entre o C1 e as diferentes empresas: P3, P1, P2 e P4.

O número de salvaguardas contratuais apresentou queda significativa apenas quando ocorreu a relação contratual entre o C1 e a P4 na safra 2008/09, uma vez que neste tipo de contrato as cláusulas se restringiam a relação bilateral efetiva e ocorreu uma mudança de postura evidente nos contratos por parte da processadora “P4”.

Esta mudança na relação pode ser evidenciada em uma das cláusulas contratuais, a décima quarta no contrato C1 e P4 a partir da safra 2009/10, onde é vedado ao citricultor qualquer desvio ou erradicação dos pés de laranja, que levaria a diminuição do volume de laranja

a ser entregue e a aplicação de uma multa compensatória por parte da indústria. Sendo que, no parágrafo único da referida cláusula, se houvesse qualquer quebra de produção por evento natural, não seria aplicada nenhuma multa.

Este tipo de cláusula contratual evidencia aquilo que se almejava nas relações contratuais anteriormente analisadas, pois são estes elementos implícitos e cognitivos do contrato que tornam a relação mais coesa. Isso porque nesta cláusula há o entendimento de que o risco *ex-ante*, deve ser tratado de maneira distinta do oportunismo ou risco *ex-post* (risco moral – *moral hazard*), mesmo sendo ambas incertezas transacionais.

O compartilhamento de riscos, especialmente o relativo ao preço e à produtividade pela indústria, associado ao aumento dos *enforcements* contra o risco moral nos contratos formais, poderiam dar maior estabilidade transacional, incorporando elementos relacionais importantes, como verificado na cláusula décima quarta acima.

4.1.2 Contratos do citricultor 2 – C2.

O citricultor dois (C2) foi um tradicional produtor de laranjas da região administrativa de Barretos, em São Paulo, que desde a década de 70 produzia laranjas, além de gado de corte.

A produção de laranjas do C2 variou entre 120.000 a 300.000 caixas no período analisado (1991 a 1998), dividida entre quatro propriedades rurais, num total de 850 hectares (na) aproximadamente. Somente a partir de 1999 houve uma migração gradativa, mas total ao final de 2003/04, das atividades citrícolas para a produção de cana-de-açúcar.

Atualmente o C2, mais precisamente a segunda geração da família, não produz nenhuma laranja, possuindo propriedades voltadas unicamente para a produção de cana-de-açúcar em parceria com usinas da região. Esta segunda geração de proprietários, que participou da administração das unidades de produção rural e da negociação dos diversos desenhos contratuais analisados, pontuou informalmente algumas características destes contratos resultantes da negociação entregues para descrição.

Na conversa com os dois integrantes dessa segunda geração da família, a década de 90 corresponde a um período onde se intensificam as disputas com relação à formação do preço da caixa de laranja, e isso pode ser evidenciado nos contratos estabelecidos durante esta década, sendo que o poder de mercado da indústria se ampliou.

Os vínculos contratuais estabelecidos entre as processadoras cinco (5) e um (1), em diferentes períodos com o citricultor dois (C2), representam o período de transição do contrato padrão, estabelecidos até 1994/95, e depois os contratos específicos ou idiossincráticos.

Dado que o negócio da caixa de laranja se remete a uma transação de elevada especificidade e onde as incertezas (flutuação de preços, produtividade, assimetria e risco moral) interferem nas relações e nas contingências futuras, os contratos de C2 na década de 90 são analisados à luz das principais divergências transacionais ocorridas neste período.

Contratos do Citricultor 2 – C2

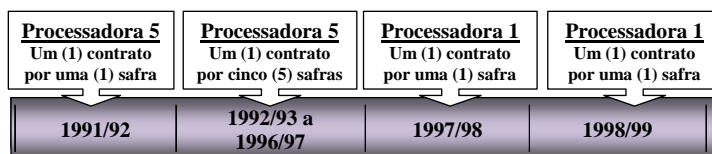


FIGURA 12 : Linha do tempo dos quatro (4) contratos formalizados entre C2 com diferentes empresas processadoras (P5 e P1).

Fonte: Pesquisa de campo.

Nos dois contratos firmados em 1991/92 e 1992/93 à 1996/97, e ainda sobre a vigência do modelo de “contrato padrão”, as relações entre C2 e P5 estavam pautadas na tentativa de divisão dos riscos inerentes ao preço da caixa de laranja e atrelá-lo aos custos industriais (internos e externos), que levava em consideração os custos desde a colheita e transporte da fruta até a unidade de processamento e mesmo a sua comercialização no exterior, este último com a inclusão de frete e impostos alfandegários pagos no mercado norte-americano (EUA).

Neste sentido, a fórmula de cálculo do preço final da caixa de laranja levava em consideração todos os custos da indústria, internos e externos, porém não os custos do citricultor, dado o capital investido, retorno do investimento e o custo de oportunidade.

O custo industrial total para a fabricação de uma tonelada de SLCC estava em torno de US\$1.381,55 segundo contrato deste período já analisado. Destes, os custos de “colheita, transporte, administração de compras e fiscalização de campo”, estava em torno de US\$228,00 por tonelada de SLCC produzido, conforme já apresentado na FIGURA 9: Valores para o cálculo do saldo final do preço da caixa de laranja da safra 1994/95 (C1/P1) presentes no contrato padrão: “Anexo A” e “Anexo B”.

Os preços antecipados e praticados no contrato entre C2 e P5, nas safras 1992/93 à 1996/97, eram de US\$ 3,00 (três dólares) a caixa de laranja, sendo a forma de pagamento escalonada nos diversos meses do ano/safra.

Porém, como nos contratos analisados anteriormente entre C1 e P1 (1994/95), havia uma dificuldade de transmissão do preço contratado da caixa de laranja para o preço reajustado final, pois os valores dos custos industriais não eram claros ou transparentes o suficiente para o citricultor sentir seguro no cálculo final.

Isso talvez seja porque a fórmula para o cálculo final do preço efetivamente pago o citricultor ao final de cada ano/safra, levava unilateralmente em consideração apenas as despesas internas e externas da indústria, que também incorporava informações assimétricas à fórmula proposta, relativas a estas despesas, especificamente quanto aos valores:

1º- da “colheita, transporte, administração de compras e fiscalização”;

2º- dos custos de processamento, incluso como “custos industriais, menos o valor dos subprodutos”;

3º- da controversa “remuneração do capital”.

Além do problema da fórmula e sua construção, no “Anexo A” é possível observar que se incorporava a taxa alfandegária norte-americana nos custos industriais (despesas externas), contando que toda a distribuição do SLCC seria apenas os Estados Unidos. No entanto, a Europa já era um grande importador do SLCC brasileiro e não possuía altas taxas alfandegária como nos EUA.

A fórmula complexa trouxe então uma série de elementos incertos para a composição do saldo final do preço da caixa, tornando este saldo um elemento que acentuava a assimetria de informações entre o citricultor C2 e a empresa P5, ao invés de tornar a relação e composição de preços mais clara e transparente.

A dificuldade de se transmitir informações por parte da fórmula relativa aos preços pode ser verificada em um artigo publicado em dezembro de 1987 (CAMPANELLI et al., 1987) na Revista Laranja nº8, vol.2.

Segundo o artigo, apesar da fórmula atender a uma antiga reivindicação da entidade de citricultores (Associtrus e Aciesp), a cláusula que trata de um “dólar médio” para pagamento do preço final da caixa de laranja deveria ser modificada para o “dólar do dia anterior ao pagamento”, uma vez que as constantes mudanças da política cambial durante a vigência dos planos econômicos de controle inflacionário da década de 80, e utilizadas também no início de 90 com minidesvalorizações, impactaram negativamente nos preços finais da caixa em dólares e convertidos depois em moeda nacional.

Os contratos estabelecidos posteriormente ao “contrato padrão”, de apenas um ano/safra (1997/98 e 1998/99 entre C2 e P1), criou uma nova conjuntura de cláusulas contratuais para o C2, pois o preço foi dado e pré-fixado em reais (R\$), sendo que agora a fruta estaria sobre responsabilidade de colheita e transporte de C2 e não mais de P1, resultado da decisão do CADE em extinguir o modelo de contrato padrão.

Além desta modificação, os contratos agora traziam dois outros anexos: Anexo I – Qualidade e Anexo II – Defensivos Agrícolas (Pesticidas); preocupados com a qualidade da fruta

e a carência dos pesticidas utilizados na propriedade rural, e não mais com os cálculos para formação do saldo final do preço da caixa de laranja.

Os contratos específicos estabelecidos após 1997 entre C2 e a P1 estavam não mais orientados diretamente para definir o preço final da caixa de laranja, mas em transferir algumas responsabilidades e obrigações para os citricultores relativas aos atributos de qualidade da fruta: extrínseca e intrínseca; além da controversa decisão do dever sobre a colheita e transporte da laranja até a unidade de processamento repassados ao C2.

Como verificado também com os contratos entre C1 e P1 (contrato 1997/98) e depois com P2 (contrato a partir 1998/99), esta mudança contratual sobre a qualidade se deve porque as prioridades dos contratos formais neste período procuravam se ajustar às necessidades dos compradores internacionais de SLCC, especialmente adequar-se ao padrão internacional da quantidade de químicos e metais pesados mínimos, medidos em partícula por milhão (PPM), presentes na especificação do SLCC padrão e pré-estabelecido pelo *Codex Alimentarius*.

Seguir este padrão internacional alimentar pré-definido e relativo ao ambiente institucional internacional quanto às especificações dos alimentos, seria prioridade para a empresa processadora exportadora e também uma tarefa importante do produtor quanto a manutenção desta qualidade intrínseca da laranja para o processamento e fabricação do SLCC padrão direcionado para exportação.

O segundo fator que levou esta mudança das prioridades dos contratos formais, do risco preço para aos atributos de qualidade do ativo (especificidade do ativo), é a própria conjuntura institucional brasileira que também se alterou com o final do contrato padrão em 1995, estabelecido pelo CADE e que agora começa a ser estabelecido diretamente com cada produtor, ampliando as exigências da indústria quanto ao controle sobre a utilização crescente de agroquímicos para tratar as novas pragas e doenças que surgem nos pomares de laranja.

As mudanças pontuais e significativas no modelo contratual não impactaram positivamente no valor pago pela caixa de laranja, pelo contrário, a caixa de laranja passou de US\$ 3,00 (três dólares norte-americanos) nas safras 1992/93 a 1996/97 para R\$2,50 (dois reais e cinquenta centavos) no contrato da safra 1997/98.

A diminuição do preço pago pela caixa de laranja dos contratos estabelecidos entre C1 e P5, nas safras 1992/93 a 1996/97 de três dólares (US\$3,00), em relação ao outro estabelecido com P1 em 1997/98 para apenas dois reais e cinquenta centavos (R\$2,50) é no mínimo contraditório, mesmo sendo justificável pelas forças de oferta e demanda, pois o citricultor recebeu mais obrigações contratuais da indústria, porém não conseguiu uma contrapartida em preço.

Como os custos para a produção da caixa de laranja começaram a ser crescentes, os citricultores foram os mais penalizados pela decisão do CADE e o consequente aumento do poder de barganha da indústria ao pulverizar a negociação caso a caso com cada citricultor para os novos contratos de compra e venda.

Os custos da citricultura aumentam devido principalmente ao incremento das novas responsabilidades contratuais quanto a colheita e o transporte da fruta, além dos já altos custos em tratamentos culturais com diversos defensivos. Eleva-se o número de aplicações nos pomares devido ao aumento da incidência de pragas e doenças, e ao surgimento de outras, ainda mais devastadoras, como o amarelinho e mais recentemente o *greening*.

Os dois contratos estabelecidos, tanto em 1992 quanto em 1997, representam dois períodos de dificuldade na negociação contratual entre a empresa processadora e o citricultor (C2), isso se deveu aos baixos preços do suco de laranja no mercado internacional, que agora eram também ancorados em uma taxa cambial desfavorável para exportação.

Outro detalhe dos contratos analisados de C2 com P5 e depois com P1 é que o número médio de itens contratuais (salvaguardas) durante sua vigência, tanto do contrato padrão quanto dos contratos idiossincráticos, não variou muito, ficou na média de 86 itens, entre: cláusulas, parágrafos e itens dos anexos. Isso significa que os contratos apresentaram uma regularidade no número de salvaguardas, porém com elevada complexidade de entendimento e assimetrias informacionais, especialmente relativo ao preço a ser pago pela caixa de laranja.

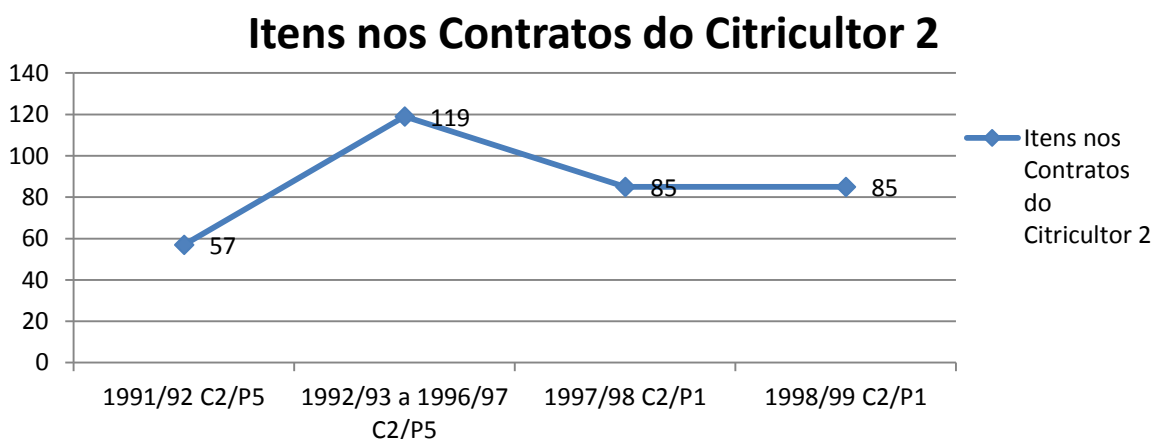


GRÁFICO 8: Número de itens presentes nos contratos entre o C2 e as diferentes empresas: P5 e P1.

Fonte: Pesquisa de campo.

A mudança significativa nos contratos estabelecidos até 1996/97 é a transição de salvaguardas contingenciais relacionadas ao risco preço e atreladas a uma fórmula assimétrica e complexa, como verificado com o C1 nos contratos estabelecidos durante este período (1994/95

a 1997/98), para uma relação contratual mais preocupada com a qualidade da fruta e a carência de pesticidas, por isso mais atrelada a especificidade do ativo.

Nos contratos do C2 com P1 a partir da safra 1997/98, houve um gradual aumento da preocupação com a qualidade da fruta a ser entregue na unidade processadora e as obrigações do citricultor com relação aos prazos de carência dos pesticidas permitidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), hoje coordenada pelo Comitê Técnico de Assessoramento para Agrotóxicos (CTA), e que pretendiam atender o já mencionado padrão do SLCC especificado pelo *Codex Alimentarius*.

Esta mudança de preocupação no desenho contratual resultante demonstra uma transformação da natureza das salvaguardas de contingenciamento futuro, nos contratos padrão com anexos focados em reduzir as incertezas relativas aos preços (risco *ex-ante*) e após 1997 com itens anexos mais direcionados a contingenciar problemas com relação aos atributos de qualidade da laranja e o respeito ao prazo de carência dos agroquímicos (pesticidas) utilizados.

O grau residual de metais pesados e químicos, prejudiciais à saúde humana e animal presentes no suco de laranja e indiretamente na laranja, se tornam elemento direcionador dos contratos formais com citricultores a partir de 1997, pois resultavam também em melhor relação das empresas processadoras de laranja com as empresas reconstituidoras, distribuidores de suco (supermercados) e seus clientes finais no exterior.

No último contrato celebrado do C2 com a P1, havia uma cláusula contratual de que haveria um preço original (efetivo) pago pela caixa de laranja, fixado *a priori* em R\$4,38 (quatro reais e trinta e oito centavos), mas seria recalculado conforme um “preço reajustado” descrita abaixo. O valor final seria: Preço reajustado = (Preço original / 1,1229) x k, sendo k uma taxa média das operações de compra de dólares norte-americanos, válidas para operações de exportação, referente ao dia útil imediatamente anterior às datas previstas para pagamento.

$$\text{Preço Reajustado} = \frac{(\text{Preço Original})}{1,1229} * "k" \Leftrightarrow \text{Preço Reajustado} = \frac{4,38}{1,1229} * "k"$$

FIGURA 13: Fórmula simples para o preço final pago pela caixa de laranja ao C2, referente ao contrato da safra 1998/99 com P1.

Fonte: Análise documental do contrato formal, feito pelo autor.

Os preços reajustados podem aumentar o preço originalmente pago ao C2 pela caixa de laranja, segundo a fórmula acima, se k for maior que 1,1229 (sendo $k > 1,1229$) com a depreciação da moeda nacional, por outro lado, caso a taxa cambial se apreciasse frente ao dólar (valorização do real frente ao dólar norte-americano) haveriam perdas para o citricultor.

Neste sentido, o indexador “k”, apesar de representar um elemento pouco adequado para se transmitir informações futuras claras ao citricultor, a influência do câmbio no cálculo do preço final (preço reajustado), através desta fórmula simples, era positiva para o produtor de laranjas C2, pois havia uma probabilidade maior de desvalorização cambial do que valorização naquele momento.

O índice “k”, apesar de incerto e imprevisível, representava uma forma de compartilhar os riscos da flutuação cambial do SLCC com o citricultor e que, em certos casos, poderia impactar positivamente nos preços finais pagos pela caixa de laranja, caso houvesse uma depreciação (desvalorização) cambial.

Logo a seguir são analisados os contratos estabelecidos entre o C3 e diferentes empresas processadoras de laranja, especialmente após 2000, que é um período crítico e de crise da citricultura paulista e bem discrepante se considerada a prosperidade e crescimento vertical e horizontal da empresa processadora.

4.1.3 Contratos do citricultor 3 – C3.

O C3 corresponde a um tradicional produtor de laranjas da região administrativa de Barretos e que produzia em torno de 300.000 a 400.000 caixas ano/safra nos períodos onde os contratos foram analisados.

Na análise dos contratos do citricultor três (C3) estão relacionados aqueles estabelecidos na última década, entre as safras 2000/01 a 2011/12, chamados contratos específicos (idiossincráticos), pois nestes tipos de contratos a negociação se dá caso a caso com o citricultor.

O período de análise dos contratos do C3 representa seis (6) contratos estabelecidos com apenas com duas empresas processadoras: P1 e P3.

Houve momentos onde a comercialização da safra de laranja (2006/07, 2007/08 e 2009/10) aconteceu através de governanças *spots*, transações de mercado e puramente discretas.

Contratos do Citricultor 3 – C3.

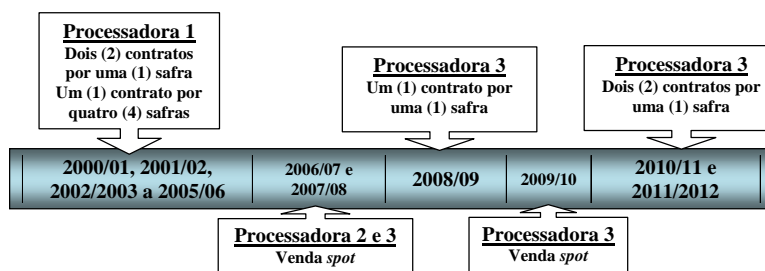


FIGURA 14: Linha do tempo dos seis (6) contratos formalizados entre C3 com diferentes empresas processadoras (P1 e P3).

Fonte: Pesquisa de campo.

A relação contratual do C3 com a P1, iniciada em 2000/01, ocorreu devido a uma denúncia contratual, ruptura de contrato, ocorrida na safra 1999/00 e requerida por uma empresa processadora (“P0”) não referida nestes estudos de casos de contratos e não mais presente no mercado. A quebra do contrato foi respaldada pela cláusula contratual “6.4” do referido acordo bilateral, que possibilitava qualquer uma das partes denunciar o mesmo.

Então, o C3 entra novamente em uma nova fase das rodadas de negociações dos contratos, agora com a empresa P1, momento em que o poder de barganha da indústria é elevado, pois ocorreram sucessivos recordes de safras, especificamente nas safras 1997/98 e 1999/00 e o CADE havia deliberado pelo fim do contrato padrão.

Dada às incertezas quanto ao futuro do acordo bilateral entre C3 com P1, os novos contratos foram estabelecidos por um período curto de tempo, apenas uma safra, sendo que o primeiro contrato entre C3 e P1 foi apenas para o ano/safra de 2000/01, e o preço estabelecido fixado em R\$1,70⁵⁰ a caixa de laranja, enquanto que para a safra 2001/02 o preço estabelecido em dólares foi de US\$1,80 a caixa.

Entretanto, o preço final da caixa para a safra 2001/02 foi parametrizado por uma fórmula simples, apresentada abaixo:

$$\text{Preço Final} = \text{US\$1,80} + A$$

(Neste caso, somente se A for positivo => A>0)

$$\text{Sendo que } A = \frac{(\text{PVS} - 1200) * 0,5}{250}$$

FIGURA 15: Fórmula simples para o preço final pago pela caixa de laranja ao C3, referente ao contrato da safra 2001/02 com P1.

Fonte: Análise documental do contrato formal, feito pelo autor.

A fórmula simples se torna interessante para o citricultor, já que haveria a incorporação de um valor adicional “A”, caso o preço do SLCC, *Free Carrier*⁵¹ Bélgica e Holanda (FCA-Bélgica e FCA-Holanda), tivesse valor superior a 1200 dólares a tonelada, caso contrário, esse incremento não ocorreria. Sendo que, de nenhuma forma o indexador “A” representaria qualquer

⁵⁰ Nota-se a queda considerável dos preços da caixa de laranja neste período que irá de 1997 a 2000, se comparado a outros períodos de negociação, talvez parcialmente justificado pelas supersafras de 97 e 99. O preço contratual da safra 1997/98 de C2 e P1 de R\$2,50, e agora C3 e P1 da safra 2000/01 de apenas R\$1,70, representam o grau da crise que atravessavam os citricultores.

⁵¹ O FCA ou *Free Carrier Point* é um termo utilizado no comércio internacional de produtos, inclusive *commodities*, para indicar um ponto de entrega da mercadoria ao comprador, ponto crítico (de entrega), distintos de FAS (*Free Along Ship*) e FOB (*Free On Board*), onde as responsabilidades do vendedor (exportador) são geralmente até o porto de origem da mercadoria exportada, uma até o desembaraço da documentação (FAS – menos utilizada) e outro até a mercadoria estar embarcada (FOB – mais utilizada). A responsabilidade do exportador em exportações do tipo FCA irá até o porto marítimo internacional ou nacional previamente acordado para entrega do produto, sendo que a responsabilidade do exportador irá até este ponto crítico, depois de entregue a mercadoria, a responsabilidade sobre a mesma passará a ser do importador-comprador.

tipo de perda no preço da caixa para o citricultor, mesmo ele sendo negativo. Interessante é que neste ano/safra, e em outros anteriores e posteriores, o preço do SLCC em dólares nunca superou a barreira dos US\$1.200 (mil e duzentos dólares norte-americanos).

Logo em seguida, o contrato estabelecido entre C3 e P1 foi por um período maior, quatro anos/safras de 2002/03 a 2005/06. Neste contrato específico houve a utilização de uma fórmula de preço assimétrica, como ocorrido no contrato entre C2 e P1 para a safra 1998/99. Esta fórmula, apresentada abaixo, não é tão complexa quanto à do período do contrato padrão, porém com elevada assimetria informacional sobre o preço final da caixa, como segue:

$$\text{Preço Final} = \text{US\$3,00} + \frac{(\text{PVS} - 1100)}{240} * 0,5$$

Onde, *PVS* = Preço de Venda do Suco FCA-Bélgica e FCA-Holanda;
240 = Taxa de rendimento da fruta para fabricação de uma tonelada de SLCC;
1100 = Custos industriais.

FIGURA 16: Fórmula simples para o preço final pago pela caixa de laranja ao C3, referente ao contrato das safras 2002/03 a 2005/06 com P1.

Fonte: Análise documental do contrato formal, feito pelo autor.

Nesta fórmula simples acima, distinta da fórmula aplicada no contrato anterior da safra 2001/02, haverá um impacto negativo sobre o preço prévio de três dólares estabelecido, se houver um PVS inferior a US\$1.100 (mil e cem dólares norte-americanos), valor que representaria o chamado “custo médio” da indústria (custo industrial) para cada fabricação e transporte de uma tonelada métrica de SLCC *Free Carrier* Bélgica ou Holanda (FCA).

Ao final da safra de 2004/05 a compradora P1, requereu junto ao C3 um valor sobre o excesso de pagamentos feitos, no valor de aproximadamente US\$ 191.000,00 (cento e noventa e um mil dólares norte-americanos), pois o preço líquido médio ponderado por tonelada de suco foi de US\$879 (oitocentos e setenta e nove dólares norte-americanos), neste caso *Free Carrier* Bélgica e Holanda (FCA-Bélgica e FCA-Holanda), segundo justificava a empresa P1.

Segundo consultoria independente, foi avaliado um preço médio de US\$1.192,71 por tonelada métrica do SLCC, base °Brix 66, FCA-Bélgica e Holanda, sendo discrepante da definida pela P1, gerando de imediato uma desconfiança do C3, pois houve suspensão de pagamento a C3 com impacto financeiro direto na empresa agrícola e nas relações com a P1.

Neste momento, houve várias trocas de documentos entre C3 e a P1, onde C3 solicitava, entre outros, o devido retorno de P1 à frequência dos pagamentos previamente definidos, além de questões de esclarecimentos por parte da compradora, uma vez que, C3 foi chamado à empresa P1 para assinatura de documento de quitação ampla, geral e irrestrita dos valores referentes à cláusula décima (10).

Uma vez que não houve realmente a quitação total dos valores acordados na cláusula contratual e a empresa não conseguiria responder as questões do citricultor, no mesmo dia a P1 disponibilizou o valor referente ao pagamento do citricultor C3 em seu escritório, como descrito no documento entregue para esta pesquisa de campo de análise documental.

Mesmo assim, a P1 elaborou outro documento, firmado em cartório, dizendo que o citricultor C3 negava-se a receber o preço e outorgar a quitação dos valores devidos, caracterizando isso como mora⁵², além do que, as questões pertinentes ao contrato de compra-venda de laranja já haviam sido respondidas pela auditoria independente.

Havia muitas questões referentes à fórmula de cálculo do preço, especialmente aos índices utilizados e a forma de transmissão, totalmente assimétrica uma vez que não indicava os reais balizadores para o cálculo do preço da venda do suco (PVS) no exterior e quem faria este levantamento.

Neste caso específico deste contrato, o C3 possuía capacidade financeira para a contratação de uma auditoria externa independente que pôde obter as informações de forma idônea, mas caso fosse algum pequeno citricultor, talvez isso não teria sido possível.

A média de preços do SLCC pode ser verificada no gráfico abaixo onde há uma série histórica do preço do SLCC FOB Santos, disponibilizado pelos pesquisadores do GEPAL, ligados ao departamento de engenharia de produção da UFSCar.

É possível observar que no ano-safra de 2004/05 o preço do SLCC FOB Santos estava em torno de 800 a 1000 dólares norte-americanos, porém não é este o preço considerado na fórmula proposta pela própria indústria no contrato, mas o preço de venda do SLCC *Free Carrier* Bélgica ou Holanda, resultando em informações discrepantes e indicando novamente uma atitude oportunista da P1 e que fere a relação contratual relacional de maneira direta.

Isso trouxe a discussão outro problema referente ao preço real do SLCC informado às autoridades regulatórias nacionais (brasileiras) e de fiscalização da receita, pois o preço do SLCC não era informado adequadamente pelas empresas processadoras na exportação.

Isso ocorria porque, para diminuir a incidência de impostos sobre a receita das empresas exportadoras nacionais, havia a criação de empresas no exterior, *trandings* de SLCC, que tinham o papel de comercialização do suco no mercado internacional a preços variados e discrepantes dos informados à receita federal nos países de origem.

O gráfico abaixo mostra como a conjuntura modificou-se após Janeiro de 2006 com a “operação fantá”, pois demonstra como o preço real do SLCC FOB Santos deveria ser bem

⁵² Mora é uma situação de conflito pontuada pelo direito civil, onde o devedor nega-se a efetuar o pagamento ou o credor nega-se a recebê-lo.

maior do que o informado em 2004/05 pela empresa, uma vez que a partir de Julho de 2006 este valor passou a ser em média, acima dos US\$1.200 dólares declarados anteriormente.

Inicia-se a partir desta ação específica e oportunista da empresa processadora, uma disputa que rompe com a relação contratual bilateral entre os atores, aumentando a desconfiança bilateral e deteriorando ainda mais as relações contratuais, pois não fosse o documento formal de argumentação do C1, elo hipossuficiente na relação, provavelmente o citricultor sairia prejudicado financeiramente.

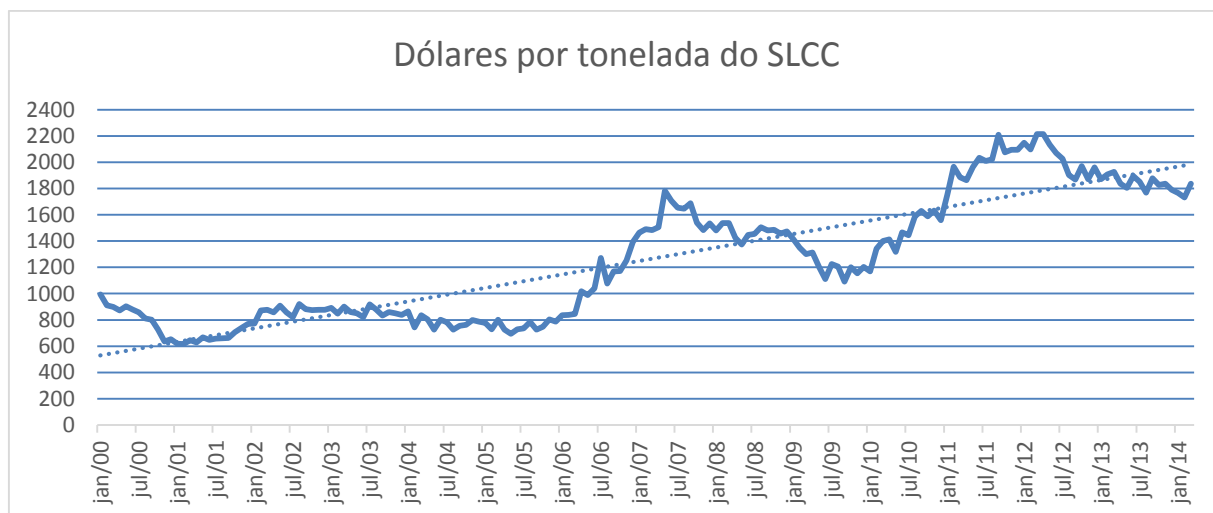


GRÁFICO 9: Preços médio de exportação do SLCC do Brasil para o resto do mundo de Janeiro de 2000 a Janeiro de 2014.

Fonte: SECEX, disponibilizados pelos pesquisadores do GEPAI.

Há uma disputa por informações por parte do citricultor, C3, frente à empresa processadora um, P1, isso porque existe uma composição da fórmula de transmissão de preços assimétrica, sem transparência das informações e dos símbolos que compõem a fórmula.

Após a “operação fantá”, desencadeada pela polícia federal em Janeiro de 2006, a indústria começou a declarar o preço do SLCC mais próximo ao vendido no mercado internacional para as reconstituidoras como dito anteriormente.

A média do preço do SLCC FOB Santos de 06/2005 a 06/2006 ficou em torno de US\$1.200 a tonelada, sendo que a partir de 07/2006 a 06/2007 houve um salto percentual muito acima do esperado, para uma média de preços de US\$1.400 a US\$1.800 a tonelada do SLCC.

A justificativa da indústria e dos principais centros de pesquisa para tal aumento percentual de preços do SLCC foi a queda da produção da Flórida nas safras anteriores, dada às geadas e aos furacões que atingiram as safras a partir de 2004/05 (BOTEON; BRAGA, 2007), caindo de 242 milhões de caixas (03/04) para 149,8 (04/05), 147,7 (05/06) e finalmente 129 (06/07); porém com aumento na safra 2007/08 para 170,2 milhões de caixas (SALOIS, 2013).

Segundo artigo de Margarete Boteon e Daiana Braga (2007), apesar do aumento do preço do SLCC no mercado internacional, especialmente EUA e Europa, isso não se refletiu nos preços pagos pela caixa de laranja pela indústria no mercado brasileiro, especialmente pela falta de mecanismos de reajuste de preços e dos atuais modelos pouco eficazes, como apresentado na fórmula simples acima.

O C3, depois das relações e atritos com o P1, resolve aguardar para venda da laranja via mercado, governança *spot*, e assim foram comercializados os anos/safras: 2006/07 e 2007/08; de maneira que a empresa que pagasse melhor pela caixa, compraria a produção de C3.

As empresas P2 e P3 foram as que compraram via mercado parte da safra do citricultor (C3), pagando entre onze reais (R\$11,00) a treze reais e cinquenta centavos (R\$13,50) na safra 2006/07, sendo que 2007/08 o preço variou de nove reais (R\$9,00) a doze reais (R\$12,00) a caixa, muito acima dos três dólares (U\$3,00+A) praticados anteriormente no contrato dos períodos entre 02/03 a 05/06 (C1 e P1).

A desconfiança sobre o contrato formal, especialmente com a elevação dos custos de transação gerado a partir da assimetria causada pela fórmula simples de preços e as práticas oportunistas da empresa P1, se refletirão nas próximas formas de governança adotadas, de duas maneiras: primeiro com o aumento da desconfiança do C3 em relação aos preços da caixa de laranja praticados pelas outras empresas processadoras, dado os atritos com a P1; e segundo, a possibilidade (probabilidade) de elevação dos preços pagos pela caixa dado o aumento do preço do SLCC no mercado internacional a partir da safra 2006/07.

Alguns outros estudos apontam para distintos preços praticados em distintos contratos da empresa com citricultores para as safras 2003/04 a 2006/07, que ficaram: 2003/04 a US\$3,05, 2004/05 a US\$2,90, 2005/06 a US\$3,30 e na safra 2006/07 a US\$4,50 a caixa de laranja (BOTEON; BRAGA, 2007, pg.12). Segundo o artigo de Boteon e Braga (2007), os preços pagos pela caixa de laranja ficaram distorcidos se comparados ao aumento do preço do SLCC na Europa, criando diferenças significativas entre os preços do SLCC e os preços efetivamente pagos pela caixa de laranja. Uma vez que, os preços contratuais não foram capazes de remunerar equitativamente os citricultores, pois não transmitiram corretamente os ganhos à cadeia e ao complexo citrícola como um todo.

No ano safra 2008/09 foi estabelecido um contrato de apenas um ano, com a P3, de maneira que o citricultor procurava garantia e segurança na comercialização, definindo um preço em torno de doze reais (R\$12,00) a caixa de laranja. Neste caso, o resultado foi positivo da negociação, desenho e manutenção do contrato, porém optou-se pela venda *spot* na safra

seguinte (2009/10), devido a linha estratégica adotada pelo citricultor e o preço de venda *spot* despencou para cinco reais e cinquenta centavos (R\$5,50) a caixa de laranja.

As relações entre C3 com P3 seguiram nas duas safras seguintes: 2010/11 e 2011/12; com a adoção também de mecanismos de controle e governança híbrida, contrato formal, porém apenas por um ano/safra sendo que os preços da caixa estabelecidos foram favoráveis para C3 e atingiram quinze reais (R\$15,00 – safra 10/11) e quatorze reais (R\$14,00 – safra 11/12) respectivamente.

Nos últimos anos safras, 2006/07 a 2011/12, foi adotado não mais uma fórmula de cálculo de transmissão de preços, pois estas sempre representaram mecanismos prejudiciais e assimétricos para o citricultor, por isso, a adoção de preços fixos e não mais variáveis.

Talvez este tipo de normativa ou cláusula de preço previamente fixado (preço fixo) e não baseado em uma fórmula ou “preço variável” seja mais interessante para os citricultores, pois a adoção de preços fixos baseados na divisão do risco possa garantir melhores ganhos na atividade de produção da laranja.

Analisando a evolução do número de itens nos contratos (cláusulas, parágrafos e itens do anexo) é possível perceber também que o número esteve mais estável, em torno de cem (100) a cento e cinquenta (150) para os distintos anos/safras depois de 2000.

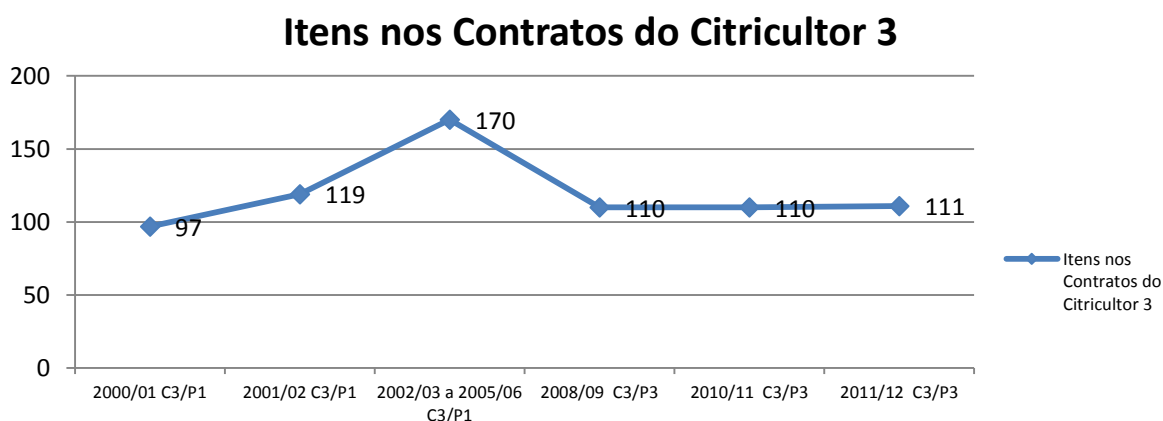


GRÁFICO 10: Número de itens presentes nos contratos entre o C3 e as diferentes empresas: P1 e P3.

Fonte: Pesquisa de campo.

O elevado número de itens nos contratos, apesar de representar elementos para reduzir as incertezas e contingências futuras, não refletem o nível de confiança na relação bilateral processadoras e citricultores no complexo citrícola paulista, pelo contrário, como visto no caso do C3 e a P1, porque ações oportunistas aconteceram e as partes interessadas estiveram

constantemente em conflito e desacordo, necessitando a intervenção de uma terceira parte independente (auditoria externa) na arbitragem do contrato e suas cláusulas.

Isso evidencia a necessidade de uma terceira parte para coordenar e equilibrar a relação contratual, essa sendo idônea, independente e de confiança dos dois atores envolvidos, capaz de minimizar as perdas, incertezas e compartilhar os ganhos da cadeia produtiva agroindustrial do SLCC, SLNC e seus subprodutos.

Os conflitos e discussões entre C3 e P1 ocorreram não só pelas flutuações de preços nos distintos contratos, mas dada a dificuldade de se levar em consideração princípios relacionais ao contrato formal, sendo comum atualmente a utilização de vendas via mercado “spot”, e estas formas plurais de governança acontecem dada a queda dos contratos como forma de governança segura para as partes vendedora e compradora.

No item seguinte deste capítulo, há descrição das relações entre o citricultor quatro (C4) e distintas empresas processadoras: P3, P5 e P1; em distintos momentos, incorrendo novamente em problemas pontuais evidenciado pelos contratos formais estabelecidos. Contratos estes que demonstram uma visível deterioração das relações transacionais bilaterais ao longo dos anos e a necessidade, quase que emergencial, de um novo ambiente organizacional e institucional para o complexo citrícola paulista e mineiro.

4.1.4 Contratos do citricultor 4 – C4

As relações contratuais analisadas entre o C4 e distintas empresas processadoras: P3, P5 e P1; refletem, pela constante mudança de empresa compradora, algum tipo de insegurança por parte do citricultor, mesmo que estas mudanças sejam comuns e resultado da própria liberdade de se contratar.

Os acordos formais descritos e estabelecidos pelo C4 ocorrem em um momento de transição do complexo citrícola paulista, como visto no C2, sendo a primeira fase a de consolidação da estrutura produtiva citrícola (década de 90), que utilizou o contrato padrão até 1995, e uma segunda fase de desequilíbrios e estagnação, principalmente após 2000, com a utilização de mecanismos de contratos específicos entre as distintas empresas processadoras e os pequenos, médios e grandes citricultores independentes.

Estes dois períodos de contratos analisados, compreendem às safras de 1992/93 até 2004/05, um tempo de profundas mudanças na relação contratual bilateral entre citricultores e empresas processadoras, pois os conflitos se acentuaram.

A quantidade de laranjas produzidas pelo C4, neste período analisado, esteve em torno de sessenta e uma mil (61.000) caixas de laranjas por safra, segundo estimativas presentes nos contratos, provenientes de duas propriedades localizadas na região administrativa de Barretos-SP.

O contrato estabelecido entre C4 e a P3 é rompido possivelmente no último ano do acordo formal, isso porque não há nenhum contrato ou referência documental tanto para a safra 1995/96 e quanto para as safras de 1997/98 à 2003/04; estas lacunas contratuais não prejudicaram a análise da evolução dos contratos e os elementos relacionais correlacionados.

Os “preços prévios” estabelecidos no primeiro contrato entre C4 e P3 de 1992/93 à 1994/95 para a caixa de laranja nas respectivas safras foram: três dólares e cinquenta (US\$3,50) para safra 1992/93, dois dólares e cinquenta (US\$2,50) para a safra 1993/94 e finalmente um dólar e cinquenta (US\$1,50) para a safra 1994/95.

Os preços eram previamente calculados devido à antecipação de pagamentos da safra a partir das estimativas feitas pela processadora, sendo que os preços sofreriam alteração posteriormente conforme um cálculo do saldo final, medidos a partir do resultado da venda do SLCC e através da fórmula complexa já analisada anteriormente nas relações contratuais entre o C1 e a P1, assim como o C2 e a P5.

Há um aditivo contratual ao final, anexado junto ao contrato de compra e venda⁵³ para as safras (92/93, 93/94 e 94/95), que insere uma cláusula para o preço final da caixa de laranja, para a maior de três possibilidades do preço da caixa de laranja: a primeira com o “preço mínimo” a partir do “preço prévio” estabelecido para as safras (citados acima), a segunda possibilidade a do preço calculado a partir do “resultado da venda do SLCC” de acordo com a cláusula quarta (4º) do contrato padrão e sua “fórmula complexa” e finalmente a terceira a partir do preço final pago pela Coopercitrus Industrial Frutesp S/A a seus cooperados na safra (que possuía um preço fixo mais 50% do resultado da venda do SLCC no exterior).

Com o fim do contrato padrão em 1995, os contratos de C4 a partir daí já se iniciam em um período de grande maturidade do complexo citrícola, mas arraigados em algumas divergências históricas sobre as cláusulas e a clareza dos itens contratuais, especialmente porque já havia a necessidade de maior transparência além de princípios relacionais fundamentais.

⁵³ O aditivo contratual anexado pelo C4 e possivelmente apresentado a P3 não estão rubricados e nem assinados pelas partes, por isso não há como indicar a autenticidade deste documento nas relações contratuais, pois incluem cláusulas a partir do contrato padrão que possui sua fórmula de transmissão muito complexa de preços do SLCC ao preço da caixa, veja fórmula nos estudos de caso acima de C1 e C2. O aditivo contratual não pode ser autenticado pelo autor, mas é utilizado como material complementar e referido como um desejo de que o contrato de compra e venda de laranja incluíssem cláusulas que poderia dar maior garantia de preço ao citricultor.

Não foi disponibilizado o contrato do C4 no período da safra de 1995/96, porém é possível que ocorreu a venda desta safra para a mesma P3, dando continuidade ao contrato anterior.

Contratos do Citricultor 4 – C4

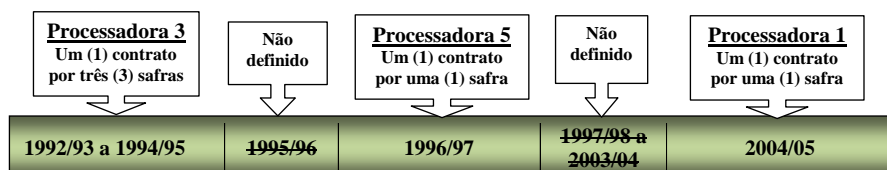


FIGURA 17: Linha do tempo dos três (3) contratos formalizados entre C4 com diferentes empresas processadoras: P1, P3 e P5.

Fonte: Pesquisa de campo.

No contrato estabelecido em 1996/97 entre C4 e outra empresa processadora cinco, a P5, período de contratos idiossincráticos e neste caso por apenas um ano/safra, o preço fixado foi de dois dólares e oitenta e cinco centavos (US\$2,85), distinto dos US\$3,00 estabelecidos entre C2 e P5 em um contrato por três anos/safras, quase no mesmo período: 1992/93 a 1996/97.

Nos contratos anteriores do C4, os preços foram de: US\$3,50, US\$2,50 e US\$1,50 respectivamente para as safras de 92/93 a 94/95; estes diretamente dependentes do preço do SLCC em Nova Iorque, assim como o preço de US\$3,00 fixados entre C2 e P5.

Isso constata que mesmo na transição do contrato padrão para os contratos específicos, havia condições e preços distintos para cada citricultor, independente das modalidades contratuais. Neste caso, a negociação sobre o preço da caixa de laranja dependia inteiramente da conjuntura de negociação bilateral entre as partes e de uma série de elementos intangíveis que poderiam impactar no preço previamente acordado.

As diferenças de preços, de um ano safra para outro, pode até se justificar porque o período de vigência dos contratos foi fechado em momentos conjunturais distintos, mas todos acordos incorporam discrepâncias de preços e uma dificuldade de se encontrar mecanismos equânimes de negociação e divisão de ganhos, pois não havia um mecanismo de transmissão de preços justo e pré-fixado.

Não foram disponibilizados os contratos entre 1997/98 a 2003/04, não fazendo parte da pesquisa de campo e não comprometendo os resultados finais esperados porque outros citricultores disponibilizaram estes contratos para compor a análise da evolução histórica.

No contrato entre o C4 e a P1 para a safra 2004/05, por apenas uma safra novamente, o preço prévio estabelecido foi de seis reais e trinta e nove centavos (R\$6,39), sendo este balizado por um preço de reajuste baseado em uma fórmula simples, representada abaixo:

$$\text{Preço Reajustado} = \frac{\text{R\$6,39}}{2,90454} * "k"$$

Onde, k = taxa média das operações de compra de dólares norte americanos válidas para operações de exportação e divulgadas pelo Banco Central do Brasil, referente ao dia útil anterior às datas previstas para o pagamento;

FIGURA 18: Fórmula simples para o preço final pago pela caixa de laranja ao C4, referente ao contrato da safra 2004/05 com P1.

Fonte: Análise documental do contrato formal, feito pelo autor.

O “preço reajustado” seria calculado por uma fórmula simples e estaria levando em consideração o preço prévio, dividido por 2,90454 e representava a taxa de câmbio do dia, multiplicado depois por “k”, que era a taxa média das operações de compra de dólares do dia útil anterior ao pagamento do C4.

No contrato foi feito um adiantamento ao citricultor de 36,4% do valor total previsto a ser pago na safra, e um percentual de 27,2% do total para o final da safra em dezembro, sendo que os depósitos restantes (36,4%) seriam divididos e pagos de forma escalonada no décimo dia (10) de cada mês subsequente do início da safra.

Foi constatada posteriormente uma flutuação para baixo, de acomodação do câmbio com valorização da moeda nacional (Real – R\$) no período, impactando negativamente para o citricultor, uma vez que a conversão do preço de reajuste seria feita em reais representada pela cotação do dia “k”.

Havia no contrato formal, especialmente na década de 90, uma constante tentativa de estabelecer parâmetros cálculo de preço lastreados pelo dólar norte-americano, isso porque havia uma percepção, quase equivocada dos atores, de um eminente perigo de desvalorização cambial, devido às sucessivas desvalorizações do câmbio ocorridas durante a década de 80 e início de 90.

As empresas processadoras, com maior poder de acesso às informações sobre operações bancárias e de câmbio, geralmente tinham vantagem ao conseguir atrelar os preços pagos ao citricultor às flutuações reais do câmbio, já que suas receitas eram todas em moeda estrangeira (US\$).

O citricultor, talvez diferente da indústria, não possuía ferramentas estatísticas e de séries históricas temporais sobre a probabilidade da valorização cambial, sendo as próprias previsões ou inferências futuras cambiais de difícil acerto para as duas partes, ainda mais para os citricultores.

Novamente, as fórmulas de ajustes sugeridas pela empresa e presente no contrato não representam elemento uniforme e de transparência para o citricultor, pois ficam atreladas a

volatilidade cambial, o que em termos econômicos é um compartilhamento de riscos e pode ser benéfico, mas também pode prejudicar as expectativas quanto ao preço reajustado no futuro.

Este tipo de acontecimento coloca o citricultor em alerta e com elevada desconfiança das ações e cláusulas futuras, especialmente nas próximas negociações. Esta desconfiança é representada no próximo contrato a ser firmado com outra empresa processadora, a P3, e que não está assinado, mas foi apresentado juntamente com os outros contratos e contém várias cláusulas circuladas pelo C4.

O referido citricultor C4 circula vários pontos e cláusulas contratuais talvez porque considera estes pontos controversos por parte da processadora três (P3), que seria um acordo formal por quatro (4) anos/safras: 2005/06 a 2008/09; o interessante é que estas cláusulas já faziam parte da maior parte dos outros contratos de compra e venda de laranja, e que apenas agora começam a ser observados e notados criteriosamente pelo C4.

Este indício da desconfiança, causada pelos contratos anteriores e neste documento não assinado anteriormente, é mais explícito nas relações transacionais entre o C4 nos próximos contratos, que procura até atendimento jurídico e orientação das classes organizadas de citricultores para tomar a decisão de compra e venda de safra.

Este tipo de busca de informações junto às organizações de interesse coletivo e de representação dos citricultores, inseridos em um período de declínio e estagnação da citricultura paulista após o ano de 2000, reflete a insegurança nos termos contratuais estabelecidos pela indústria e ressaltam a importância das entidades de representação coletiva e até uma terceira parte, especialmente na fase de negociação onde são estabelecidos os parâmetros em que se dará o desenho contratual resultante.

Os citricultores, apesar de apoiarem ações coletivas, não conseguiram consolidar as entidades de representação pelo próprio modelo de negociação caso-a-caso da indústria (contratos específicos), pois este modelo a partir de 1995 conseguiu espalhar ainda mais os interesses dos citricultores que buscavam ganhos individuais específicos nas negociações.

Os ganhos individuais não se concretizaram efetivamente, pois independente do tamanho e capacidade de produção dos citricultores, a empresa sempre conseguiu ampliar seus ganhos, impondo seus preços ou criando mecanismos assimétricos de transmissão, além de deter mais recursos de poder: informacional, barganha, político, jurídico, outros (PAULILLO, 2000).

O número de itens nos contratos de C4 com as diferentes empresas P1, P3 e P5, inclusive o último contrato apresentado e não assinado por C4 com P3, representa a estabilidade no número de itens, apesar ainda do grande número de cláusulas, parágrafos e subitens, inclusive dos anexos.

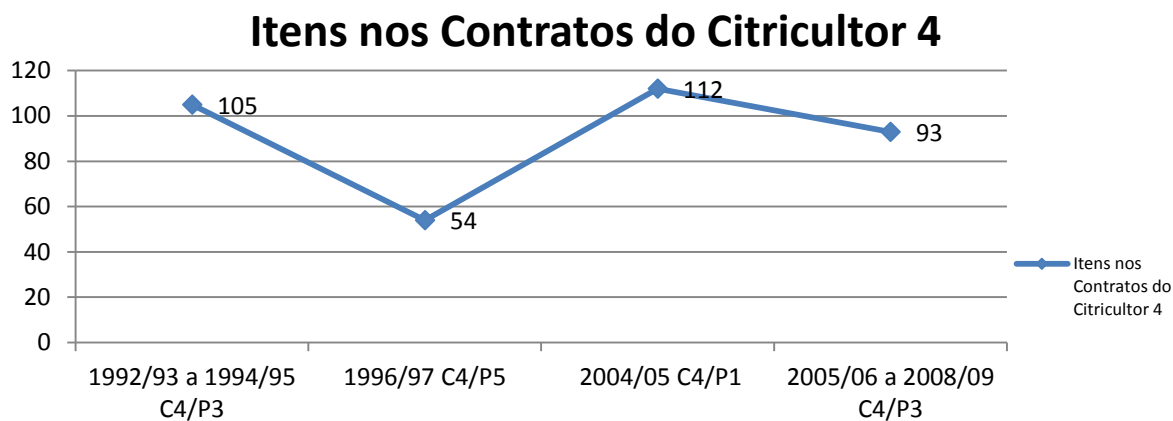


GRÁFICO 11: Número de itens presentes nos contratos entre o C4 e as diferentes empresas: P1, P3 e P5.

Fonte: Pesquisa de campo

A grande preocupação das empresas processadoras na maioria dos contratos após 2000, especialmente após o contrato padrão, se refere à especificidade do ativo: atributos de qualidade da fruta e prazos de carências de defensivos agrícolas (pesticidas); estes são os itens principais e que aparecem em maior número nos contratos.

O item, cláusula, que inseriu maior disputa foi àquele referente ao preço da caixa de laranja, neste caso atrelada a fórmula simples ou mesmo com preço pré-estabelecido, geralmente os preços fixos foram mais eficientes para evitar conflitos e litígios judiciais (custos de transação).

A seguir são analisados os contratos do C5 e um início de discussões acerca das responsabilidades de colheita e transporte da fruta então sobre responsabilidade dos citricultores, mas que no período de crise da citricultura pós 2000 acabaram culminando em conflitos pontuais e depois coletivamente debates e posicionamentos das cortes de justiça.

4.1.5 Contratos do citricultor 5 – C5

O citricultor C5 é um produtor de laranjas da região administrativa de Barretos e estabelece relações contratuais entre duas processadoras apenas: P1 e P4; sendo que os acordos formais foram estabelecidos na fase de maior desacordo contratual entre empresa e citricultores, especialmente após 2000, chamados de contratos específicos.

Os contratos especificam uma quantidade de laranjas estimadas em torno de 22.000 caixas de laranjas de 40,8 kg por safra, correspondentes a este citricultor, referentes às duas propriedades.

Neste momento pós-contrato padrão de 1995, os contratos de compra e venda de laranja, trazem a totalidade dos riscos quanto à colheita e transporte da fruta por conta do citricultor, além dos riscos naturais de perecibilidade e ataque de pragas e doenças que já eram de inteira responsabilidade do produtor antes do contrato padrão.

O contrato deixa claro na cláusula 2ª, das condições de fornecimento:

“2.1.1 – O vendedor é o único responsável pelos trabalhadores e eventuais prepostos que contratar para promover a colheita das frutas, respondendo pelos salários e direitos dos mesmos e pelo cumprimento de todas as demais exigências da Legislação Trabalhista e Previdência Social, inclusive decorrente de Acidentes de Trabalho, não existindo dessa forma qualquer vínculo empregatício entre a Compradora e os empregados prepostos contratados pelo Vendedor.” Parte retirada do “Contrato de compra e venda de laranja” estabelecido entre C5 e P1, referente ao acordo firmado para as safras 2002/03 a 2004/05.

Estas obrigações assumidas pelo citricultor no contrato, quanto aos riscos de contratação de mão-de-obra para colheita e empresas transportadoras para a logística de transporte das caixas de laranja até a unidade processadora, refletem a total transferência de responsabilidades e obrigações da indústria para o citricultor.

Isso porque algumas responsabilidades deveriam ser compartilhadas no contrato, contando com os altos riscos já presentes na atividade agrícola como o da produtividade e o preço. A responsabilidade quanto ao plantio e os tratos culturais deveriam ser do citricultor, porém, ao estabelecer a relação contratual, a empresa deveria assumir as responsabilidades de direito sobre a florada e a fruta, uma vez que o direito de propriedade do citricultor sobre a fruta é interrompido para resguardar o direito da empresa processadora sobre a laranja.

Os princípios da integridade ampla e da mutualidade, presentes no modelo de contrato relacional (MACNEIL, 2000a), representam a busca pelos ganhos compartilhados da relação contratual e que se referem à constante tentativa por melhorar a relação de longo prazo e dos ganhos e responsabilidades compartilhadas.

No acordo bilateral formal de 2002/03 a 2004/05 entre C5 e P1, ao tentar minimizar o risco preço com uma forma de transmissão pouco clara através da fórmula simples, são transferidas ao citricultor as responsabilidades (obrigações) que deveriam ser compartilhadas, como: a programação da produção de laranja na colheita, transporte e frequência de entregas.

Alguns estudos apontam para a crescente crise da citricultura nacional na última década, após 2000, representada especialmente pela queda de produtividade por árvore e estagnação do modelo baseado na “revolução verde” (GIORGI, 2014), com o aumento da incidência e ataque de pragas e doenças (*greening*, entre outras), além do empobrecimento do solo (utilização indiscriminada de pesticidas).

A crise da citricultura, evidenciada em termos agronômicos e econômicos, também são observáveis em termos transacionais e contratuais, pois os riscos do citricultor se ampliam com novas responsabilidades contratuais, pois foram associados os custos crescentes da década de 90 e após 2000 e aos preços pouco atrativos para o retorno dos investimentos na atividade, refletindo uma crise sem precedentes.

Os acordos estabelecidos pelo C5 com P1 e P4 se referem a contratos formais de mais de uma safra, ou seja, relações bilaterais de duas a três safras de laranja, isso reflete um maior comprometimento entre as partes durante a vigência dos acordos comerciais estabelecidos.

Contratos do Citricultor 5 – C5

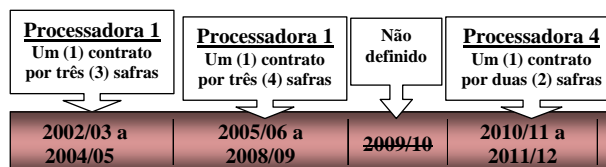


FIGURA 19: Linha do tempo dos três (3) contratos formalizados entre C5 com diferentes empresas processadoras (P1 e P4).

Fonte: Pesquisa de campo.

No contrato de 2002/03 a 2004/05 entre C5 e a P1, por três anos/safras, sendo que o preço da caixa de laranja posta em fábrica pelo citricultor ficou balizado novamente por uma fórmula simples, onde o “preço prévio” de referência foi de três dólares e vinte centavos – US\$3,20; foi orientado por um parâmetro indicador “A” (indexador), como segue abaixo.

$$\text{Preço} = \text{US\$3,20} + A$$

(Neste caso, somente se A for positivo => A>0)

$$\text{Sendo que } A = \frac{(\text{“valor do PVS”} - 1150) * 0,5}{250}$$

Onde, PVS = Preço de Venda do Suco FCA-Bélgica e FCA-Holanda;

FIGURA 20: Fórmula simples para o preço final pago pela caixa de laranja ao C5, referente ao contrato da safra 2002/03 a 2004/05 com P1.

Fonte: Análise documental do contrato formal, feito pelo autor.

Nesta fórmula simples, que representa a forma de transmissão do preço do SLCC ao preço final da caixa de laranja, é indicado apenas o valor do preço de venda do suco – “PVS” – Free Carrier Bélgica e Holanda (FCA-Bélgica e FCA-Holanda).

Os valores indicados na fórmula de cálculo de “250” representa a expectativa da taxa de rendimento da fruta para fabricação de uma tonelada de SLCC, sendo o valor de “1.150” os custos industriais de fabricação de uma tonelada de SLCC a 66 °Brix e finalmente o fator

multiplicador de 0,5, represente apenas uma parte (50%) do valor sobre a venda do SLCC no mercado internacional.

Os ganhos para o citricultor nesta fórmula de cálculo estão claros e diretos, porque se houvesse um aumento do preço do SLCC *Free Carrier* Bélgica ou Holanda acima de US\$1.150, o citricultor ganharia um valor acima do estipulado no preço prévio, pois o índice “A” apenas é incorporado na fórmula final quando for positivo e nunca quando der um resultado negativo para o citricultor.

No entanto, neste contrato específico, o risco referente ao perecimento da fruta por causas naturais corre por conta do citricultor (vendedor), isso interfere diretamente na programação de entrega das frutas durante a vigência da safra, isso porque a empresa dá prioridade de processamento aos pomares próprios e depois aos pomares de fornecedores estratégicos⁵⁴.

No contrato subsequente entre C5 e P1 para as safras 2005/06 até 2008/09, os descontos previstos no contrato anterior referente aos atributos de qualidade da fruta entregues, classificados especificamente ao Anexo “A”, e nos itens que tratam do: °Brix, do Ratio e à porcentagem de suco na fruta; medidas específicas para a produção e processamento de suco de frutas, foram retiradas e não afetariam o valor final a ser pago ao citricultor 5 (C5).

Entretanto, neste contrato entre C5 e P1 (05/06 a 08/09) o citricultor deixa de receber o indicador “A” da fórmula, que impactava de maneira sempre positiva o seu preço final da caixa de laranja, caso houvesse uma subida do preço do SLCC *Free Carrier* Bélgica ou Holanda, sendo nova fórmula de cálculo que antes era positiva passou a ser novamente uma incógnita dada a volatilidade cambial.

Este contrato por quatro anos/safras consecutivos (2005/06 a 2008/09), o preço ajustado e fixado previamente ficou em oito reais e vinte e nove centavos, R\$8,29, e seria reajustado conforme a fórmula simples.

$$\text{Preço Reajustado} = \frac{\text{R\$8,29}}{2,36857} * "k"$$

Onde, k = taxa média das operações de compra de dólares norte americanos válidas para operações de exportação e divulgadas pelo Banco Central do Brasil, referente ao dia útil imediatamente anterior às datas previstas para o pagamento;

FIGURA 21: Fórmula simples referente ao preço reajustado final pago pela caixa de laranja ao C5, relativo ao contrato da safra 2005/06 a 2008/09 com P1.

Fonte: Análise documental do contrato formal, feito pelo autor.

⁵⁴ Este tipo de constatação é evidente nos discursos de vários citricultores quando, no tempo de colheita e transporte da fruta até a unidade de processamento, os mesmos não são autorizados a realizarem as entregas sem antes fazer a programação de acordo com as empresas processadoras (P1, P2, P3, P4 e P5), isso já ocorria mesmo quando da ocorrência do contrato padrão, pois a maturação do fruto da laranja exige uma ação de colheita rápida, pois os frutos maduros começam a cair do pé-de-laranja.

O preço reajustado levava novamente em consideração, como em contratos anteriores da P1, duas taxas de câmbio, a primeira descrita no contrato se refere à taxa de câmbio do dia da assinatura do contrato (R\$2,36857 para cada US\$1,00 norte-americano) e a outra do dia anterior ao pagamento “k”.

A fórmula, apesar de simples, incorpora elementos transacionais agora assimétricos e que procuravam não atrelar o preço da caixa ao aumento do preço do SLCC no mercado internacional, mas incorporar apenas as flutuações de câmbio no período. A fórmula representava um risco maior para o citricultor e, mesmo havendo riscos para a empresa processadora, havia um oportunismo da empresa exportadora de suco (compradora de laranja) ao incorporar e compartilhar os riscos referentes ao seu próprio negócio e não necessariamente à flutuação do preço do SLCC.

Neste sentido, há poucas fórmulas apresentadas pela indústria que incorporem os seus ganhos relativos à venda do SLCC, ou SLNC, e os subprodutos da laranja.

A postura unilateral da indústria, incorporando oportunisticamente os ganhos⁵⁵ e socializando as perdas, especialmente no caso relativo a retirada de itens positivos para o citricultor e incorporação de flutuações da taxa de câmbio, pode representar uma armadilha para o citricultor e para a própria indústria.

Talvez essa situação ocorra porque os princípios relacionais do “ganha-ganha” a partir de 2000 estão deteriorados na construção do contrato formal e as disputas, desconfianças e conflitos; tornaram a relação bilateral desgastadas por não incorporar mais os princípios relacionais e de ganhos mútuos de longo prazo.

Não foi disponibilizado pelo C5 o contrato ou mesmo alguma estratégia de governança utilizada no ano safra de 2009/10.

Nos contratos entre C5 e a P4 para os dois anos safras subsequentes, de 2010/11 a 2011/12, se utilizou a venda a preço fixo, de treze reais (R\$13,00), sem a utilização de fórmulas, o que representou ganhos relativos importantes e fundamentais para a estabilidade da relação com a P4 e uma margem de lucro para o C5.

O número de itens contratuais entre o C5 e as distintas empresas processadoras: P1 e P4; se reduziram consideravelmente em dez anos/safras, de 2002 a 2012, saindo de uma média de 120 a 130 itens, ambos de C5 com P1 dos anos/safras de 2002/03 a 2008/09, para

⁵⁵ O ganho de receita da indústria processadora não ocorre apenas com a venda do SLCC no mercado internacional, mas também com a venda de subprodutos da laranja como: terpeno cítrico, óleo essencial, água essencial da laranja e *pellets*; alguns deles altamente valorizados e que representam grande parte do faturamento da indústria processadora, nunca foram incorporados na fórmula de cálculo presentes no contrato de compra e venda da caixa de laranja.

aproximadamente 60 itens no último contrato dos anos/safras de 2010/11 a 2011/12 de C5 com a P4.

Talvez esta redução seja dada pela nova postura da empresa P4, em procurar aumentar o nível de confiança do citricultor, não mais pelo detalhamento dos itens contingenciais futuros dos contratos, que são *a priori* incompletos, mas pelos itens relacionais norteadores e de princípios implícitos do acordo bilateral.

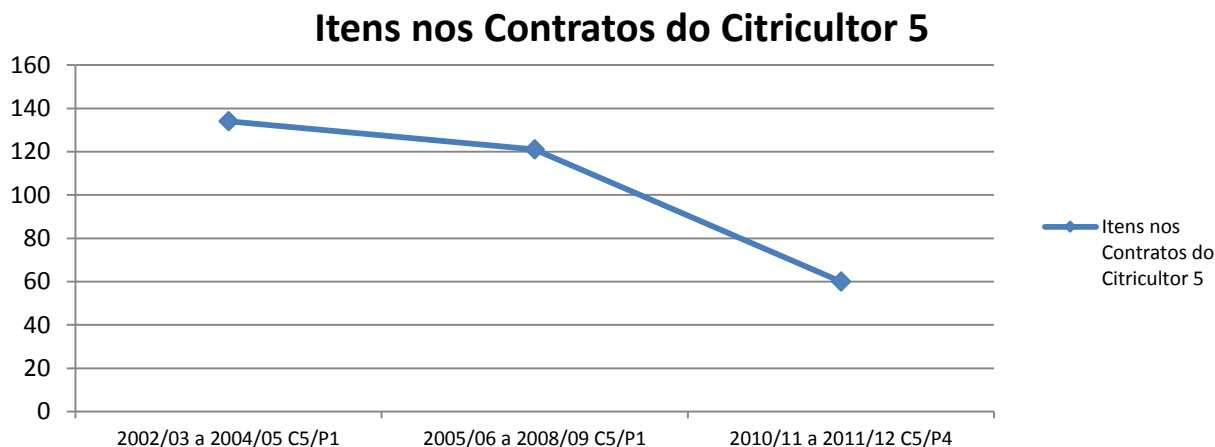


GRÁFICO 12: Número de itens presentes nos contratos entre o C5 e as diferentes empresas: P1 e P4.

Fonte: Pesquisa de campo.

Os princípios norteadores do contrato relacional (MACNEIL, 2000a) trazem ao acordo bilateral, e a sua negociação, elementos implícitos fundamentais para a estabilidade da forma de governança híbrida, pois incorpora o principal de interesse de integridade ampla, dos ganhos e riscos compartilhados entre as partes, prevalecendo o ganho bilateral em detrimento do ganho unilateral.

Contratos formais, neoclássicos e discretos, que incorporam elementos de junção como a confiança entre as partes, podem eliminar muitas cláusulas contingenciais, pois a garantia estará pautada em elementos não escritos e moralmente governados, esta é a função do contrato relacional.

As fórmulas simples utilizadas pela P1 nos dois contratos subsequentes com C5 (02/03 a 04/05 e 05/06 a 08/09) para balizar o preço da caixa de laranja, incorporaram barreiras para a completa compreensão do citricultor do preço final da caixa de laranja, porém a primeira fórmula apresentada (02/03 a 04/05) é bem melhor do que a segunda fórmula (05/06 a 08/09).

Na primeira fórmula é difícil inferir precisamente os ganhos pela venda do SLCC no mercado internacional dessas *trandings*, que representam as próprias empresas processadoras, para as reconstituidoras de sucos na Europa, daí a utilização do preço de referência é o FCA-

Bélgica e FCA-Holanda, mas existe um provável custo industrial de 1.150 e um preço do SLCC que não supera este valor, por isso o índice “A” não representou ganhos para o citricultor.

Na segunda fórmula, do contrato entre C5 e a P1 de 05/06 a 08/09, a empresa compartilha os riscos da exportação do SLCC (taxa de câmbio) e não incorporam os ganhos pelo aumento do preço do SLCC no mercado internacional, muito menos dos seus subprodutos (pellets, terpeno cítrico, óleo essencial e água essencial).

Em suma, a empresa P1 nesta segunda fórmula de preços finais da caixa de laranjas, compartilha riscos e socializa perdas através da utilização da taxa de câmbio na fórmula, assim como não compartilha os ganhos relativos da venda do suco e dos subprodutos da laranja.

Talvez por este motivo, a P4 procure incorporar o preço fixo pela caixa de laranja com o C5, para inverter e minimizar os riscos do citricultor em negociar sua safra.

A seguir, no próximo tópico, são feitos os estudos de casos conjunto dos últimos cinco citricultores: C6, C7, C8, C9 e C10; pois compreendem a contratos estabelecidos a partir de 1998/99 e que se estendem até o ano safra 2009/10, sendo os recortes pontuais e a partir de apenas um contrato por ator citrícola com alguma das empresas processadoras.

4.1.6 Contratos dos citricultores: C6, C7, C8, C9 e C10.

Como os contratos estabelecidos pelos C6, C7, C8, C9 e C10; correspondem a contratos únicos estabelecidos em períodos de tempo distintos e com diferentes empresas processadoras, estes serão analisados de forma conjunta e comparativa, pois se inserem em um período específico pós-contrato padrão: contratos específicos e idiossincráticos, além do que são recortes de contratos de compra e venda de laranja pontuais estabelecidos em determinados períodos de tempo.

Há uma grande diversidade da localização geográfica dos distintos citricultores, C6 é um produtor de laranjas da região administrativa de São José do Rio Preto, enquanto que C7 é da região de Barretos, C8 de Araraquara, C9 também de São José do Rio Preto e C10 da região de Campinas.

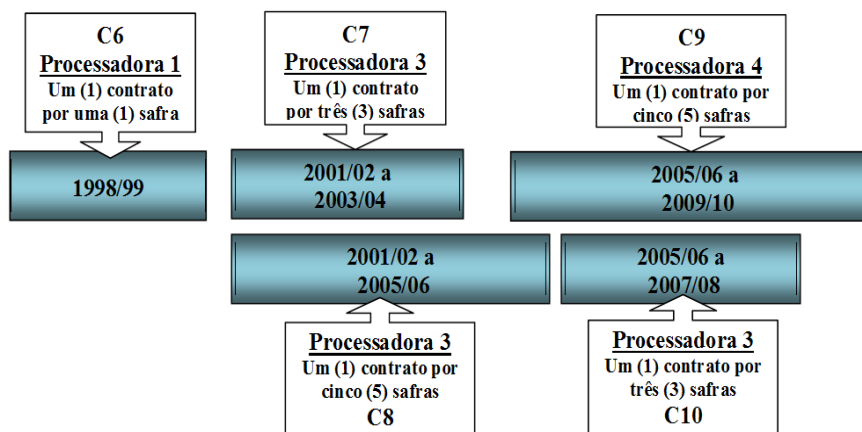


FIGURA 22: Linha do tempo dos quatro (4) contratos formalizados entre C6, C7, C8, C9 e C10 com diferentes empresas processadoras (P1, P3 e P4).

Fonte: Pesquisa de campo.

No contrato estabelecido do C6 com a P1 para apenas o ano/safra de 1998/99, não há uma estimativa da quantidade a ser colhida da fruta, mas há um preço prévio de R\$4,26702 pela caixa de laranja (“preço original”) estabelecido em contrato e que sofrerá reajuste conforme a fórmula do “preço reajustado”, apresentada abaixo.

$$\text{Preço Reajustado} = \frac{\text{Preço original}}{1,1229} * "k"$$

Onde, k = taxa média das operações de compra de dólares norte americanos válidas para operações de exportação e divulgadas pelo Banco Central do Brasil, referente ao dia útil anterior às datas previstas para o pagamento;

FIGURA 23: Fórmula simples para o preço final pago pela caixa de laranja ao C6, referente ao contrato da safra 1998/99 com P1.

Fonte: Análise documental do contrato formal, feito pelo autor.

A fórmula simples acima, já utilizada em outras relações contratuais posteriores pela mesma empresa processadora, utiliza um fator de ajuste no valor de 1,1229, a partir da taxa de câmbio do período em que o acordo formal é firmado, mas que não é explicitado diretamente na fórmula de cálculo.

Esta fórmula simples para o preço final (preço reajustado) da caixa de laranja utilizada no desenho contratual entre C6 e P1 para o ano/safra 1998/99 é parecido com o utilizado no contrato formal entre C5 e P1 entre os anos/safras de 05/06 a 08/09, e distinto do anterior utilizado entre 02/03 a 04/05.

Como analisado e descrito anteriormente, a indústria procura se resguardar e compartilhar com o citricultor qualquer risco da flutuação da taxa de câmbio, ao mesmo tempo em que não socializa os ganhos pela venda do SLCC, apenas as prováveis perdas.

No contrato entre o C7 com a P3 para três anos safras, de 2001/02 a 2003/04, há uma estimativa de 5.500 caixas de laranjas por safra e um preço previamente fixado em dólares no valor de dois dólares por caixa (US\$2,00), distinto do contrato anterior. Sendo que, a forma de pagamento se daria de maneira escalonada, mês a mês, entre os meses de Junho a Março dos anos/safras correspondentes e com um pagamento ao final a partir do saldo final do total das caixas de laranjas entregues na planta processadora.

No caso do C7 as oito (8) cláusulas que dizem respeito ao preço fixado em dólares norte-americanos e as formas de pagamento escalonadas para o citricultor, décima terceira a vigésima (13 a 20), foram favoráveis, devido às sucessivas desvalorizações cambiais ocorridas no período de 2001 a 2003, sendo que a indústria já se favorece dessa desvalorização cambial por ser uma empresa exportadora.

No entanto, a cláusula décima segunda (12^a) define expressamente que a recusa na entrega da referida safra ou parte dela à empresa compradora, haveria a cobrança de 120% do valor devido, sendo 100% referentes às perdas e danos e o restante de 20% a título de lucros cessantes⁵⁶.

Pequenos e médios produtores podem ser penalizados por este tipo de cláusula, pois podem ocorrer invariavelmente problemas de ataque de pragas e doenças, até mesmo quedas de safras devido à má condições climáticas, por isso o risco produtividade que é imprevisível não é levado em consideração no desenho contratual: contrato resultante.

No contrato do C8 com a mesma P3 para os anos safras de 2001/02 a 2005/06, o preço também é pré-estabelecido em dois dólares por caixa (US\$2,00), com pagamento também escalonado de Julho a Abril do ano/safra correspondente e um total estimado de 5.000 caixas de laranjas.

Ao final do ano safra 2004/05, especificamente no mês de Abril de 2005, é enviada uma notificação ao “pool” de citricultores a que faz parte o referido produtor de laranjas, C8, informando que haverá um desconto no valor a ser pago no mês de Maio/2005, dada a entrega de laranjas fora do padrão mínimo de qualidade entre as safras 02/03 a 04/05.

O envio desta notificação do C8, juntada ao contrato enviado e analisado, representa uma insatisfação com as métricas que levaram a tal dedução dos valores a serem pagos ao C8, talvez uma surpresa ao *pool* e que não representava a realidade das frutas entregues.

⁵⁶ Os lucros cessantes se referem quando uma parte em um determinado acordo ou situação litigiosa, é impedido de exercer sua atividade produtiva fim, ou seja, deixa de obter renda (salário, receita ou lucro) devido a um impedimento causado pela outra parte. Neste caso específico, a não entrega da fruta pelo citricultor resultará em um subdimensionamento da atividade produtiva e de planejamento de moagem da fruta, pois a unidade fabril estava preparada para uma determinada quantidades de laranjas a serem entregues, o que não foi cumprido.

Este problema presente no padrão de qualidade da fruta entregue se deve ao planejamento pouco transparente de entrega das frutas pelos citricultores. Isso porque a indústria dá prioridade para o processamento das laranjas de pomares próprios durante a safra, isso é ruim pois no ápice da safra há vários contratos a serem cumpridos e caixas de laranjas a serem entregues.

Além do que, a programação da colheita e transporte tem de ser feita pelo citricultor com a empresa de processamento, mesmo sendo responsabilidade do citricultor estas etapas, esta combinação deve ser feita previamente.

Neste caso, o amadurecimento do fruto na planta e sua entrega não pode demorar muito, porém as caixas não são enviadas sem essa devida programação de moagem da própria indústria, que muitas vezes posterga a entrega, como talvez ocorrido com o C8 e incorporando no momento dos pagamentos os devidos descontos por laranjas entregues fora do padrão de qualidade definidos previamente no contrato de compra e venda de laranja.

No contrato do C9 com a P4 para cinco anos safras, 2005/06 a 2009/10, o preço por caixa foi fixado em três dólares (US\$3,00), e um total estimado de vinte e sete mil (27.000) caixas de laranjas. O preço fixado em dólares pelo produtor de laranjas procurava novamente se aproveitar de uma desvalorização cambial que ocorreu justamente neste período anterior, e que provocava percepções equivocadas sobre a flutuação cambial posterior.

Os contratos com preços fixados em moeda nacional (Real – R\$), devido às constantes flutuações do real frente ao dólar nos anos subsequentes anteriores e subsequentes a 2004, representaram constantes flutuações nos ganhos dos citricultores naqueles contratos firmados em dólares, por isso a preferência do preço fixo em reais (R\$), mas isso não era regra para todos os contratos como o estabelecido entre C10 e P3 a seguir.

O acordo bilateral formal entre C10 e a P3, firmado para três anos safras, de 2005/06 a 2007/08, utilizou preços fixos em três dólares (US\$3,00) a caixa de laranja. A frequência dos pagamentos também foi escalonada entre os meses de Julho a Março do ano/safra e levava em consideração uma estimativa de entrega em torno de sete mil (7.000) caixas de laranjas.

Há uma cláusula nos contratos estabelecidos entre a P3 e os respectivos citricultores: C10, C8 e C7; onde é inserida uma cláusula sobre “perdas e danos e dos lucros cessantes”, diz a salvaguarda que a recusa do vendedor (citricultor) a não entregar a quantidade estimada em cada safra à compradora (empresa) este terá que pagar 120% do valor total da quantidade de caixas de laranjas não entregues, a título de perdas, danos e lucros cessantes.

Este tipo de cláusula incorpora uma desconfiança da indústria sobre o total realmente entregue para o processamento. Essa cláusula procura evitar o desvio para a venda da laranja no

mercado *spot*, pois os citricultores podem se aproveitar de preços maiores no mercado a vista, isso não é permitido quando existe uma relação contratual.

Apesar disso, a cláusula reflete também a oneração do citricultor quanto às incertezas internas e imprevisíveis ligadas à queda de produtividade, risco produtividade, proveniente de ataque de pragas e doenças assim como eventos climáticos desfavoráveis, um exemplo é a falta de chuvas.

Além disso, o número de itens que compõem os contratos do C6, C7, C8, C9 e C10 e as diferentes empresas processadoras são apresentados abaixo, indicando ainda uma média elevada de itens contratuais de contingência futuras entre as partes.

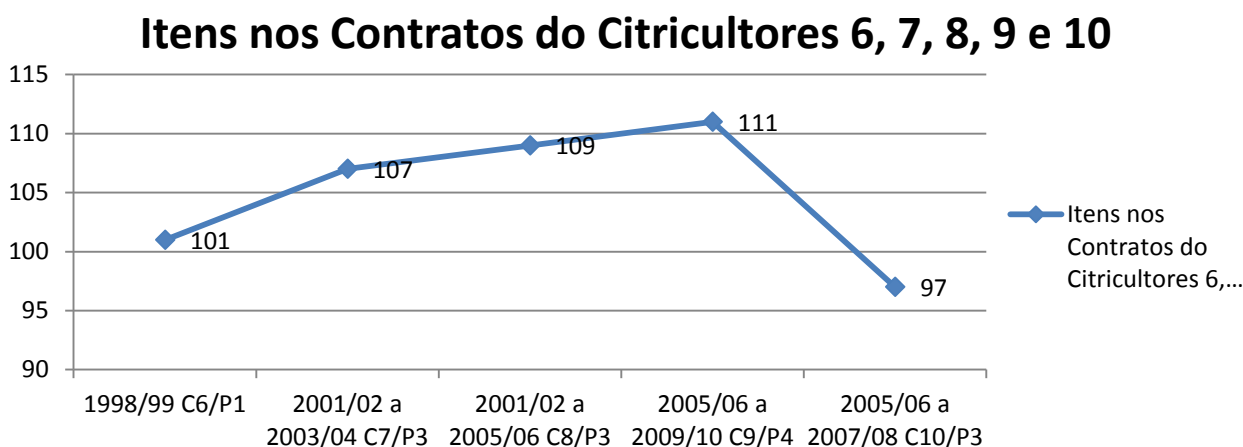


GRÁFICO 13: Número de itens presentes nos contratos entre os citricultores: C6, C7, C8, C9 e C10 e as diferentes empresas: P1, P3 e P4.

Fonte: Pesquisa de campo.

O número médio de itens (cláusulas, sub-cláusulas e itens dos anexos) ficou entre 97 e 111, isso representa ainda um elevado número de contingências futuras e excesso de desconfiança entre as partes compradora (indústria) e vendedora (citricultores).

No próximo tópico, é discutido o modelo contratual resultante das negociações estabelecidas entre a indústria processadora e os citricultores, para isso há uma descrição inicial de como os contratos são negociados e depois desenhados, para depois analisar como os mesmos são mantidos, adaptados e assegurados ao longo do tempo.

O principal intuito é compreender a evolução dos contratos dos citricultores de maneira agregada, 1978 a 2012, classificando-os e criando tipologias específicas para os contratos a partir de suas principais características. A análise institucionalista pode elucidar como as sucessivas tentativas de melhorias e adaptações feitas nos contratos de compra e venda de laranja causou, na

realidade, uma deterioração nas relações bilaterais, numa análise para além dos itens escritos, mas dos elementos implícitos nos contratos formais estabelecidos.

4.2 A evolução do modelo contratual de compra e venda de laranja.

A nova economia institucional (NEI), base teórica orientadora desta pesquisa, procura compreender os contratos como uma forma de governança predominante nas cadeias produtivas agroindustriais (ZYLBERSZTAJN, 2005b), pois asseguram às partes interessadas, com estratégias e competências em determinadas áreas, obter ganhos em termos de custos econômicos, tanto de produção quanto transacionais.

Os contratos modificam-se constantemente para sua melhor adaptação ao ambiente institucional, organizacional, tecnológico e competitivo (SAES; FARINA, 1999) vigente, sendo que, de tempos em tempos, estes são constantemente: negociados, desenhados, mantidos, adaptados e assegurados (SMITH; KING, 2009), criando um ciclo de melhoria permanente e necessária devido a sua incompletude.

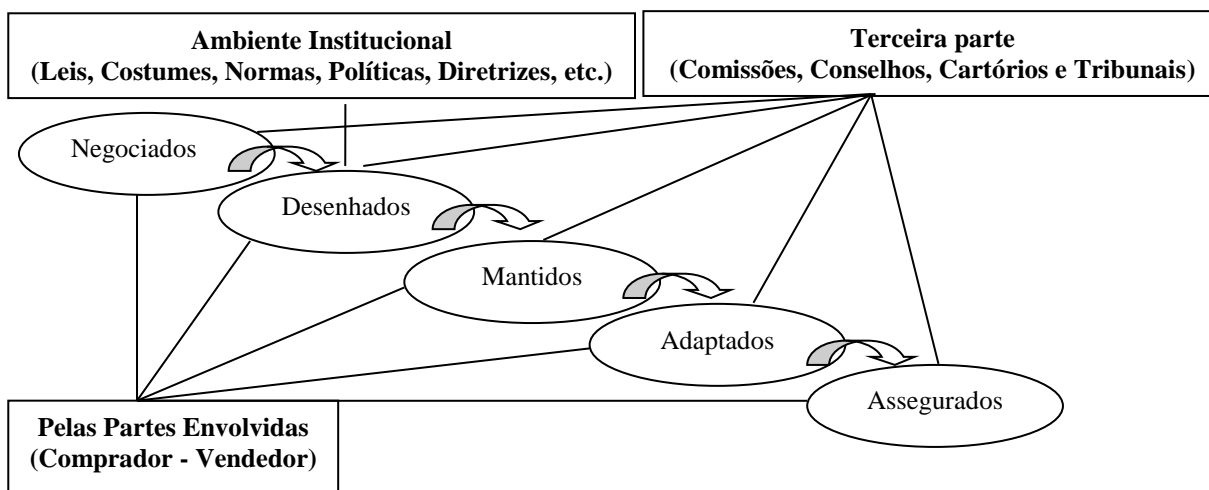


FIGURA 24: Ciclo de evolução e melhoria dos contratos.

Fonte: Baseado e adaptado de SMITH; KING, 2009 e de ZYLBERSZTAJN; SZTAJN et.al., 2005a.

A princípio, as estruturas de governança (WILLIANSOM, 1991), sendo o contrato uma delas, possui uma natureza de formação e de mudança endógena, ou seja, depende inteiramente das decisões dos agentes produtivos e sua interação ao longo do tempo, uma ordem privada (*private ordering*) e ligada à liberdade de contratar (MATTOS, 2008), porém há também uma natureza de transformação exógena, representada pelas mudanças no ambiente institucional vigente, ligado ao dirigismo estatal (SARDAS, 2008).

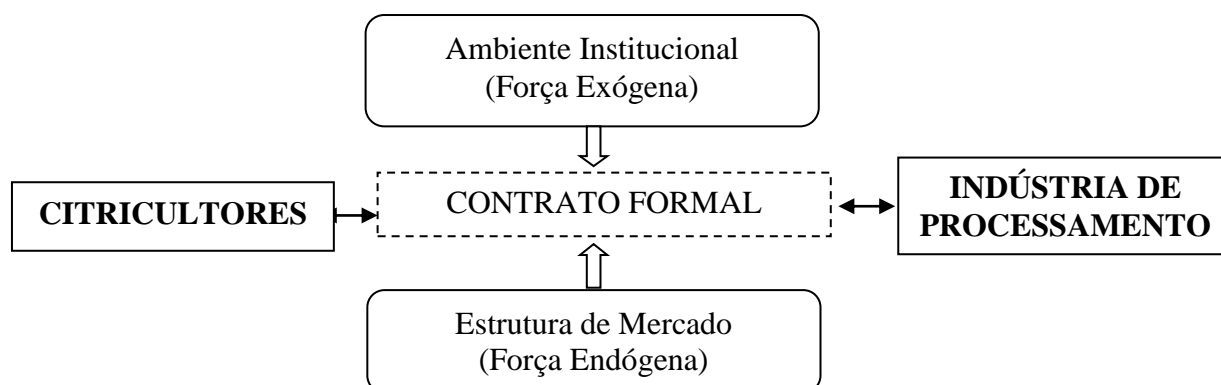


FIGURA 25: Forças endógenas e exógenas sobre o desenho contratual resultante na relação bilateral entre citricultores e indústria de processamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As constantes melhorias presentes no contrato de compra e venda de laranja possui esta mesma dinâmica de mudanças e transformações apresentadas. Neste sentido, é importante compreender como estas formas híbridas são historicamente negociadas, depois desenhadas, mantidas, adaptadas e asseguradas pelas partes e a terceira parte (agente regulador e fiscalizador).

A principal ênfase desta pesquisa, especialmente por conta do viés teórico da NEI, são as fases onde há a negociação, desenho contratual (contrato resultante da negociação) e a adaptação do contrato, pois nestas fases específicas é onde será possível verificar alguns mecanismos ineficientes de adaptação das salvaguardas do contrato formal (problemas de má-adaptação), na busca de um modelo contratual ideal lastreado pelos princípios relacionais.

A interpretação da relação contratual sobre o viés relacional, e não apenas discreta e neoclássica, se deve aos investimentos irrecuperáveis realizados pelas partes, criando uma elevada dependência mútua e necessidade de compartilhamento recursos (*pooling resources*): informações, materiais/tecnológicos e de planejamento.

O contrato relacional seria um tipo de “transformação fundamental” endógena (WILLIANSOM, 1996) (MACNEIL, 2000a) e necessária nas transações híbridas entre citricultores e indústria processadora.

Em relação aos contratos historicamente adotados entre citricultores e indústria processadora no complexo citrícola paulista é possível traçar quadros comparativos dessas formas híbridas e sua forma de adaptação ao longo do tempo.

Antes do quadro com as mudanças contratuais mais significativas, é preciso descrever como os contratos, na maioria das vezes são: negociados, desenhados, mantidos, adaptados e

finalmente assegurados pelas partes interessadas, além da interferência ou não da terceira parte na mediação de conflitos e litígios judiciais, quando ocorrem.

Abaixo há um quadro dos períodos dos contratos analisados entre os citricultores e as distintas empresas processadoras, todos foram descritos anteriormente através dos estudos de casos. Estes foram subdividindo-os em tipologias contratuais de compra e venda de laranja definidas como: a preço fixo (1978 a 1986), padrão (1987 a 1995) e específicos (1996 a 2012).

A descrição destas tipologias contratuais e também suas características serão feitas posteriormente, assim como descritas algumas mudanças das cláusulas ao longo do tempo e o sensível aumento das obrigações dos citricultores nos diferentes modelos contratuais adotados.

TABELA 10: Recorte dos períodos dos contratos entre os citricultores (C1 a C10) e as diferentes empresas processadoras (P1 a P5) descritos e analisados.

Ano/Safra	1978 /79	1979 /80	1980 /81	1981 /82	1982 /83	1983 /84	1984 /85	1985 /86	1991 /92*	1992 /93	1993 /94	1994 /95	1995 /96	1996 /97	1997 /98	1998 /99	1999 /00	2000 /01	2001 /02	2002 /03	2003 /04	2004 /05	2005 /06	2006 /07	2007 /08	2008 /09	2009 /10	2010 /11	2011 /12
C1	P3	P3	P3	P3	P3	P3	P3	P3	nd	nd	nd	P1	P1		P2			P2		P1 e P3			p4	p4	P4				
C2									P5	P5				P1	P1														
C3												P1	P1	P1		spot	P3	spot	P3	P3									
C4									P3		nd	P5	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	P1									
C5												P1		P1			nd	P4											
C6												P1																	
C7												P3																	
C8												P3																	
C9																							P4						
C10																							P3						

Legenda: Contratos a Preço-Fixo (1978 a 1986) Contratos Padrão (1986 a 1995) Contratos Específicos (1996 a 2012)

* Contratos anteriores a 1991/92, entre 1986/87 a 1990/91 não foram disponibilizados para esta pesquisa, por isso não são colocadas às referidas datas nesta tabela, não comprometendo os resultados dos estudos de casos.

Fonte: Pesquisa de campo.

O processo de negociação contratual é descrito a seguir, pois é importante compreender alguns elementos determinantes nesta fase, porém subjetivos das relações bilaterais e que não farão parte do contrato escrito, mas o complementarão informalmente.

4.2.1 A negociação do contrato de compra-venda de laranja

A primeira fase da construção do modelo contratual resultante entre indústria e citricultor é oriunda do processo de negociação, que considera as forças econômicas envolvidas, como: a estrutura de mercado e o poder de coordenação (centralidade) das partes envolvidas na transação específica.

Então, a primeira fase da evolução contratual, a negociação, representa o início para a criação de um ordenamento privado (BARZEL, 1997), onde as regras para a compra e venda de laranja serão estabelecidas. Alguns destes futuros ordenamentos e *enforcements* morais não estarão presentes de maneira escrita, mas serão subjetivos e complementares, pois as partes objetivam preservar as relações futuras (BAKER et.al, 2001).

Sendo assim, a proposta contratual acordada entre as partes, compradora e vendedora, será desenhado a partir das práticas setoriais predominantes, que se inicia na negociação e irão culminar no desenho do acordo formal entre as partes.

Geralmente, é nesta fase de negociação entre indústria e citricultor que surge a figura do comprador de laranjas, enviado pela empresa processadora para visitar os citricultores nas suas respectivas residências, seja na propriedade rural ou na cidade.

Na década de 70, o comprador de laranjas da indústria tinha um grande desafio relacionado à prospecção de fornecedores de laranjas, além de potenciais produtores, especialmente no mapeamento e avaliação inicial desses. Algumas especificidades do negócio da caixa de laranja podem ser verificadas na descrição do comprador da indústria, pois alguns atributos específicos do negócio da laranja: tratos culturais, talhões, número de plantas, estimativa de caixas, limpeza das ruas, acessibilidade da propriedade, infraestrutura, colheita e transporte; serão considerados na elaboração do desenho contratual.

O comprador de laranjas, quando identificava um potencial fornecedor, fazia uma descrição da(s) propriedade(s) rural(is) daquele citricultor, classificando cada uma por: tamanho (ha), acessibilidade, infraestrutura e o número de talhões. Cada talhão era então descrito segundo a(s): variedade(s) de laranja, idade, quantidade de pés e condições fitossanitárias.

Cada um destes elementos descritos pelo comprador seria fundamental para tomada de decisões no futuro, seja na: elaboração do desenho contratual, criação de um cadastro de fornecedores ou programação da colheita da laranja⁵⁷.

No caso do número de propriedades, talhões e quantidade de pés em produção (idade e variedade), o comprador conseguia prospectar e inferir a capacidade de fornecimento de cada citricultor, através de uma estimativa de safra, classificando-o segundo seu potencial estimado de caixas a serem produzidas.

Estes dados colhidos previamente pelo comprador também serão utilizados no desenho do contrato resultante da negociação, pois através desta estimativa de produção de caixas de laranjas é que se basearão todas as formas de pagamentos propostas e a serem efetivadas de forma antecipada ou escalonada pela compradora (empresa processadora), em datas previamente acordadas entre as partes.

A frequência dos pagamentos seguirá uma determinada sequência pré-estabelecida entre as partes, podendo ou não existir um percentual de adiantamento do valor a ser pago pela indústria, baseada nas estimativas de produção de laranjas de cada citricultor, sendo que geralmente o saldo total é pago em parcelas mensais sempre com um residual final a ser pago com a entrega do total estimado contratado.

No caso das informações relativas à infraestrutura e acessibilidade da propriedade; isso orientava o comprador, neste caso a indústria, sobre as facilidades ou dificuldades de logística para colheita e transporte da laranja até a planta de processamento.

Como a empresa processadora era ainda responsável pela colheita até a safra 1994/95, com a informação relativa sobre acessibilidade e infraestrutura, era possível identificar as condições das estradas de acesso e as formas de armazenamento disponíveis na propriedade, para o planejamento da colheita e transporte para a planta processadora de forma compartilhada.

O compartilhamento das obrigações de produção da laranja, neste caso que correspondiam ao: plantio, tratos culturais, colheita e transporte; representava uma grande vantagem para as partes, pois o citricultor ficava com o dever de plantio e tratos culturais, enquanto que a indústria com as obrigações de colheita e transporte da fruta até a unidade onde a laranja seria processada.

Esta divisão de obrigações durante na negociação e depois no desenho contratual foi um dos elementos de estabilidade e coesão nas relações entre indústria e citricultores até o final do

⁵⁷ As colheitas das safras eram feitas até a safra 1994/95 pela empresa processadora, porém, depois da safra 1995/96, se torna responsabilidade do citricultor (vendedor) que deverá contratar os colhedores e transportadores das caixas de laranja para a empresa processadora (compradora).

contrato padrão em 1995, pois representavam uma forma de compartilhar os deveres e obrigações entre as partes.

A indústria processadora também valorizava a disponibilidade alguns itens como a infraestrutura nas propriedades rurais dos citricultores, como células ou silos “bins” para o armazenamento e transbordo da laranja, pois seriam fatores importantes para dar segurança na colheita, transbordo e transporte das laranjas da propriedade até a empresa processadora.

A partir da informação relativa às variedades dos pés de laranja (Hamlim, West, Pera, Natal e Valência) e idade dos talhões, era possível melhorar também a programação da colheita, isso porque cada variedade possuía um período específico de colheita (preoces, do tempo e tardias) e a idade dos pés fornecia as informações sobre o tamanho da árvore e os instrumentos necessários para a colheita: escadas, sacolas de colheita e caixas plásticas.

É também a partir das observações das condições fitossanitárias dos talhões pelo comprador de laranja, que era possível verificar os cuidados do produtor com os tratamentos culturais e o zelo pela cultura, isso iria se refletir diretamente no rendimento da fruta na unidade processadora.

Depois dessa avaliação preliminar do comprador de laranjas, estritamente descritiva, o mesmo sugere ao citricultor firmar um: “Compromisso Formal de Interesse de Venda”; que ainda não é o contrato formal, mas é um documento orientador para o posterior desenho contratual e o início do fornecimento de laranja.

Neste documento de interesse em firmar um compromisso de venda é definido previamente a quantidade de pés de laranja em produção, assim como, uma previsão estatística (inferência) do número de caixas totais a serem produzidas naquele ano/safra e o preço pretendido de venda da caixa de laranja, ambas discriminadas por variedade: precoce (*Hamlin* e *Westing*), do tempo (*Pêra*) e tardias (*Valência* e *Natal*).

O processo de negociação da caixa de laranja se finda com a elaboração deste documento de compromisso de compra e venda, onde as partes estabelecem um interesse para a posterior formalização definitiva, através do contrato formal de compra e venda da caixa de laranja.

A partir destas informações coletadas pelo comprador de laranjas, a indústria de processamento começa a realizar um cadastro e criar um banco de dados, com uma lista destes fornecedores de laranja: número de pés por variedade e estimativas de produção.

Esta lista e as informações nelas contidas, a princípio, passam a ser um documento estratégico para a futura tomada de decisão das empresas processadoras de laranja, especialmente relativas às futuras negociações, colaborando decisivamente para aumento do

poder de negociação das processadoras, e já analisado e discutido em outros trabalhos importantes sobre o setor e as relações da indústria com os citricultores (AZEVEDO, 1996).

A atitude inicial do citricultor em tornar o processo de negociação e posterior transação mais transparente possível, representa e expressa sua boa-fé na comercialização da laranja, talvez uma forma de demonstrar seu interesse no bom funcionamento da relação bilateral e a correta programação da colheita pela empresa de processamento.

Ao apresentar de forma transparente os dados da propriedade rural na fase de negociação do contrato com a indústria, repassando suas informações estratégicas, o produtor mostra suas reais intenções no possível acordo a ser firmado, que era estabelecer uma relação duradoura e lastreada pela confiança.

Talvez, no início das relações bilaterais contratuais entre citricultores e empresa processadora nas décadas de 70 e 80, período de prosperidade do setor, o repasse de informações sensibilizasse e incentivasse a indústria também a trocar informações e a ampliar a transparência no desenho contratual resultante.

Interessante notar que, nas décadas de 70 e início de 80, era comum, na negociação da laranja, acordos celebrados no “fio do bigode”⁵⁸, e que prevalecia a palavra no momento da oferta e fechamento do preço da caixa de laranja. Sendo que, a proposta feita previamente era escrita apenas posteriormente, mantida pela promessa não escrita e acordada verbalmente. Neste sentido, a palavra, não de forma escrita mas falada, era um poderoso *enforcement* moral na transação e mantinha a confiança entre as partes.

Havia então, um princípio de reciprocidade (mutualidade) na troca de informações para negociação da caixa de laranja que possibilitava, tanto ao produtor quanto à empresa processadora, ganhos compartilhados no mercado internacional do suco de laranja, com o intuito de aumentar a própria sinergia do setor, baseado nas competências compartilhadas da cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja.

No entanto, é a partir da coleta destes dados, fornecidos pelos compradores de laranja, é que as empresas de processamento forma regiões preestabelecidas para a compra da fruta, “quintais” específicos para atuação de cada empresa processadora, direcionando o seu já forte poder de barganha dada pela concentração de mercado.

⁵⁸ Expressão popular que significa que quando a palavra é dada, há um compromisso assumido entre as partes, mesmo se este não estiver escrito, sendo isto geralmente selado simbolicamente com um aperto de mão e considerado por muitos pesquisadores como um tipo de contrato informal.

Em uma entrevista concedida ao jornal Folha de São Paulo⁵⁹ (FERNANDES; ROLLI, 2010) em 15 de Março de 2010, Dino Tofini, ex-proprietário da CTM Citrus, que era uma importante empresa processadora de laranja na região de Limeira/SP, vendida para a Cargill em 1995, relata como se dava a combinação entre as empresas processadoras para dividir o estado de São Paulo em “quintais”, com preço também predefinido, segundo ele o valor de US\$3,20 por caixa de 40,8 kg.

Isto acontece especificamente após a saída da Frutesp em 1992, com sua venda para a Louis Dreyfus Commodities (LDC). A atuação e influência indireta da Frutesp, como empresa ligada aos interesses tanto das empresas exportadoras quanto dos citricultores, especialmente a partir de 1979 (quando passa a ser gerida pela Coopercitrus Industrial⁶⁰), permitiu um equilíbrio de forças e estabilidade das relações contratuais formais entre as partes, pois a divisão de 50% dos lucros pela venda do suco com os citricultores, definida pela Frutesp, permitia uma relação mais justa e duradoura, isso até sua venda em 1992.

As áreas de influência delimitariam onde cada comprador da fruta, de cada empresa processadora, poderia atuar, formando algumas zonas de compra exclusivas de cada firma compradora.

Nas décadas de 70 e 80 esta relação entre compradores de laranja de diferentes empresas era predefinida a partir do princípio da cordialidade, pois se um comprador de determinada processadora estava negociando, o outro comprador, de uma diferente empresa, respeitava todo esse processo de negociação.

No caso relatado por Dino Tofini, já no início da década de 90 com a venda da Frutesp consolidada, o princípio da cordialidade não é mais o direcionador principal, mas sim a utilização de uma regra anticoncorrencial para os compradores de laranja do setor, de maneira coordenada e orquestrada pelas próprias empresas processadoras e sua principal organização de interesse coletivo, na época a ABECITRUS e atual CitrusBR.

Neste caso relatado pelo ex-dono e empresa processadora, se um dos compradores de laranja desrespeitasse estas zonas de compra exclusivas poderiam até “(...)sofrer penas severas(...)”, isso trazia consequências profundas e marcantes no processo de negociação futura do contrato da caixa da laranja por todo restante da década de 90 e com a própria denúncia dos citricultores ao SDE e encaminhada ao CADE de cartelização.

⁵⁹ Entrevista disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1503201002.htm>; e também no site da Associtrus: <http://www.associtrus.com.br/index.php?xvar=mostra-noticia&id=2086&idtipo=1>, visitada em 10/12/2013.

⁶⁰ Ver história da Frutesp: <<http://www.coopercitrus.com.br/?pag=revista&p=materia&codigo=6625>>, visitado em 20 de Março de 2015.

Mesmo sabendo que, talvez, o intuito desta estratégia fosse aumentar a rapidez e eficácia na negociação e compra das caixas de laranjas, esse argumento se torna pouco sólido e plausível ao saber que os preços da caixa de laranja também eram preestabelecidos, incorrendo em um oportunismo coordenado, utilizado pelos compradores em relação ao citricultor.

Esta ação coordenada e oportunista, caracterizada como um cartel⁶¹, fere alguns princípios angulares do contrato relacional descrito por Macneil (2000a), que são: integridade ampla, mutualidade (reciprocidade), consentimento efetivo, normas de junção (confiança e as expectativas) e normas de limitação e restrição de poder; prejudicando sobremaneira a relação contratual a partir da década de 90 e especialmente com o fim do contrato padrão em 1995.

Na medida em que, estes princípios não são mais norteadores da fase de negociação, especialmente na década de 90, ocorrendo ruídos que culminaram na própria dissolução do contrato padrão na safra 1995/96 e o início de uma dura fase de negociações individual de cada citricultor com as respectivas e poucas empresas processadoras.

Os ruídos no mercado, representados inicialmente pelos conflitos sobre as salvaguardas contratuais (preço pago pela caixa de laranja) e posteriormente pelas disputas judiciais (litígios), acabaram criando distorções de mercado cada vez maiores com os citricultores, capturados pelo poder de barganha (AZEVEDO, 1996) e recursos de poder (PAULILLO, 2000) das empresas processadoras.

Esta série de conflitos e desconfianças, geradas ainda na década de 90, levaram os citricultores a apresentarem um pedido formal em 1994, junto à Secretaria de Direito Econômico, órgão do Ministério da Justiça, de formação de cartel por parte das empresas processadoras e exportadoras de suco de laranja.

Este pedido foi contra as doze (12) empresas processadoras, denunciadas pela referida prática anticoncorrencial e anticompetitiva de cartelização, através da entidade de classe dos citricultores: a Associtrus. Sendo julgada procedente pelo SDE em 1994, finalmente foi analisada pelo CADE, sendo determinado em 1995 por esta autarquia o fim do contrato padrão, que impôs também algumas restrições de não combinação de preços e não expansão dos pomares próprios (integração vertical para trás).

Na prática, as restrições do CADE de 1995 nunca foram seguidas pelas empresas de processamento, sendo que os citricultores foram os maiores penalizados pelos posteriores

⁶¹ Cartel corresponde a uma prática comercial ilícita na ótica dos órgãos encarregados de defesa da concorrência, porque utiliza da combinação explícita ou implícita de preços em determinado mercado, geralmente coordenados por empresas em estruturas de mercado concentradas (monopólios e oligopólios) e que ferem diretamente o direito de uma das partes: compradora ou vendedora.

contratos específicos com o oligopólio concentrado, com cada vez maior quantidade de caixas de laranjas próprias e talvez formando preços informalmente.

O pedido formal foi reforçado pela chamada “Operação Fanta”, desencadeada em janeiro de 2006 e realizada pela Polícia Federal, que apreendeu diversos documentos nas empresas processadoras.

Toda a fase de negociação contratual era diretamente prejudicada por estes dois fatos: a formação de regiões de citricultores fornecedores exclusivos para empresas específicas e a combinação de preços pela indústria.

Estes fatores combinados distorcem o poder de negociação e caracterizam uma combinação prévia das empresas processadoras, distorcendo diretamente o seu papel de agente coordenador e de centralidade na cadeia produtiva, além da sua capacidade de distribuir corretamente os ganhos.

A existência da estrutura oligopsônista, onde há uma coordenação oportunista e unilateral por parte das empresas processadoras compradoras, se acentua na década de 90, criam uma elevada dificuldade em indicar um mecanismo de transmissão de preços crível e transparente aos citricultores, o que ampliava a incerteza transacional quanto à apropriação da renda pelos atores e sua distribuição equitativa.

Essa desigualdade causada pelas ações oportunistas da indústria e ampliação do seu poder de barganha na fase de negociação, criara uma elevada dificuldade de se transmitir uma informação transparente e clara sobre o cálculo e a correta formação do preço da caixa de laranja, o que provocava uma instabilidade da própria forma híbrida⁶².

O contrato de compra e venda de laranja incorporava um aumento da desconfiança entre os atores dos dois principais elos do setor e concomitantemente uma sensível elevação dos custos de transacionar a laranja.

Como dito, há elementos relacionais prejudicados na fase de negociação do contrato, pois ferem alguns dos princípios relacionais importantes para a forma híbrida e o contrato entre as partes. Dentre os princípios não considerados na negociação estão:

- a- Integridade ampla dos atores produtivos. A combinação de áreas de atuação e de preços; fere diretamente a integridade dos atores. Uma vez que, a função da indústria em processar a laranja deveria levar em consideração a função dos citricultores que é produzir a laranja. Sendo que, a função de um dos atores não pode ferir a integridade

⁶² A transparência das informações e a dificuldade de sua transmissão, ligada ao problema da assimetria informacional, já foi apresentada por Menard (1996, pg. 159) como um dos grandes entraves na estabilidade das formas híbridas (contratos formais neoclássicos), especialmente a informação relativa aos preços praticados na compra/venda de um produto ou serviço e a possível apropriação desta renda por parte dos atores. Esta falta de transparência aumenta a desconfiança e elevam o custo transacional.

do outro, pois os objetivos maiores são conjuntos e compartilhados nas competências de cada ator, dado os investimentos em ativos irrecuperáveis pelas partes.

- b- Reciprocidade/mutualidade. A ideia de reciprocidade, que também é um elemento implícito na transação, é esquecida na fase de negociação pelas empresas processadoras, pois adota uma negociação em benefício unilateral e não bilateral ou mútuo, das partes interessadas na negociação. Isso porque, quando o preço da caixa é orquestrado, não se considera os ganhos ou perdas do produtor de laranja. Além disso, a indústria não compartilha informações estratégicas e de transparência na construção do contrato, como as feitas pelo citricultor através das informações sobre talhões, número de plantas, variedades, infraestrutura, etc.
- c- Normas de junção: confiança e expectativas. Tanto a confiança quanto as expectativas futuras são abaladas entre as partes quando há ruídos constantes a respeito da combinação de preços e áreas de atuação pela indústria. Isso alimenta a desconfiança generalizada dos citricultores, além de suas expectativas quanto ao futuro da relação. A possível quebra contratual, risco moral (*ex-post*) e todo o tipo de risco *ex-ante* (assimetria informacional) influenciam diretamente as expectativas dos citricultores.
- d- Normas de restrição de poder. A negociação não leva em consideração a hipossuficiência de uma das partes, no caso os produtores de laranja – citricultores, que na sua maioria eram representados por pequenos e médios. Tanto as empresas processadoras quanto a terceiras partes, representadas pelos órgãos de defesa da concorrência na esfera federal (SDE e CADE), deveriam preservar a condição mais fragilizada na negociação do citricultor, outro elemento e princípio implícito, que deveria ser levado em consideração na negociação.

A partir do processo de negociação estabelecido é que se iniciava o desenho do contrato e suas cláusulas, que representam a tentativa de minimizar contingências futuras ou mesmo distribuir direitos e deveres entre as partes, mas que nunca conseguem fazer isso de maneira íntegra devido ao pressuposto da incompletude dos contratos (KLEIN et.al, 1978).

As salvaguardas garantem direitos entre as partes constitutivas do acordo, porém impõe obrigações sobre o ativo transacionado, isso será tratado na análise dos contratos e sua evolução.

4.2.2 O desenho do contrato de compra-venda de laranja

O desenho do contrato de compra e venda de laranja, inicialmente amparado pelo interesse de venda da laranja estabelecido na fase de negociação, agora começa a tomar corpo e estrutura com a formalização do acordo e dos termos escritos da relação bilateral.

Geralmente o contrato é assinado na indústria processadora, onde os representantes legais da propriedade firmam o contrato formal e as respectivas assinaturas de compradores e vendedores são agregadas ao mesmo, dando a este, força legal, depois dos respectivos reconhecimentos de firmas das assinaturas das partes.

O desenho contratual resultante da negociação depende essencialmente da atuação de dois elementos chave, importantes do ponto de vista organizacional, a saber: a estrutura de mercado (força endógena) e o ambiente institucional (força exógena).

Sendo assim, o poder que cada agente têm na barganha das regras da relação, assim como as restrições legais do ambiente institucional, devem reger o desenho das cláusulas contratuais e o seu resultado final.

As cláusulas resultantes, representadas pelo desenho contratual final, é que ordenam e governam a relação bilateral entre as partes e será fundamental para o futuro econômico e estabilidade nas relações entre os dois agentes.

O desenho ou a escolha dos termos dos contratos 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 nos contratos. (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN et.al., 2005a, pg.108)

Na fase de desenho contratual, é onde se encontra um dos grandes entraves das relações bilaterais e conflitos existentes entre indústria de processamento e citricultores, pois nem sempre o contrato esperado é o contrato resultante, dado aos problemas de má-adaptação contratual, o que geralmente aumenta o custo transacional envolvido.

A evolução dos desenhos estabelecidos nos contratos formais de compra e venda de laranja, escritos, lançam alguns prováveis pontos de desacordo sobre as salvaguardas de contingenciamento e o possível conflito bilateral, que se iniciou na década de 80 e perdura até hoje.

As variáveis que representam estes elementos de governança e estão relacionadas à transação específica, referente ao negócio da compra e venda da caixa de laranja, estão relacionadas abaixo. É dada maior atenção ao rol das incertezas transacionais, pois são

exatamente estes conjuntos de incertezas que direcionam a maior parte das cláusulas de direitos e obrigações entre as partes.

As incertezas, internas e externas à transação, representam o elemento que mais se destaca no contrato formal, pois estas incertezas criam a necessidade de geração de um conjunto de elementos formais para contingências futuras de direitos e obrigações.

Parte-se do pressuposto que os contratos, sendo incompletos, deveriam sempre procurar compartilhar as incertezas transacionais, sejam internas ou externas à transação, de maneira que o contrato se aproxime mais dos princípios relacionais e do “contrato real”.

TABELA 11: Dimensões transacionais e salvaguardas/temos/itens presentes no contrato de compra e venda de laranja.

DIMENSÕES TRANSACIONAIS	CARACTERÍSTICA DESTA DIMENSÃO TRANSACIONAL PARA COMPRA E VENDA DE LARANJA.	COMO AS SALVAGUARDAS/TERMO/ITENS APARECEM NOS CONTRATOS DE DIREITOS E OBRIGAÇÕES DE COMPRA E VENDA DE LARANJA.
Especificidade Física	Atributos de qualidade intrínsecas e extrínsecas da laranja, medidas padrões (caixas, quilos, °BRIX, Ratio, estado físico, carência de pesticidas, etc.).	Aparecem nos contratos de compra e venda de laranja em salvaguardas relacionadas ao produto negociado – caixa de laranja 40,8 kg. Após o contrato padrão, há preocupações escritas crescentes com as características da laranja e os atributos de qualidade da fruta e prazo de carência de pesticidas. A produção rural citrícola agora dependia do desenvolvimento de técnicas de produção específicas por parte dos citricultores: competências e capacidades tácitas e dependentes da difusão de técnicas para melhora dos tratamentos culturais.
Especificidade Temporal	Perecibilidade e sazonalidade do fruto – laranja.	A perecibilidade da fruta e sua sazonalidade aparecem no contrato através das cláusulas referentes às incertezas externas a transação, como eventos climáticos e amadurecimento do fruto, e a necessidade de programação da frequência da colheita e entrega da fruta na unidade processadora. Além disso, a própria previsão de estimativa de safra compõe as variedades: precoce, do tempo e tardia; previsões necessárias para a programação correta da programação da entrega para o processamento.
Especificidade Locacional	Localização próxima da unidade de processamento, pelo menos num raio de 500 km.	Este item geralmente não aparece expresso de forma direta no contrato, pois a localização da propriedade rural era um item importante quando a colheita e o transporte eram responsabilidades da empresa processadora (compradora). A proximidade da produção da laranja não é tão crucial como no setor sucroalcooleiro.
Especificidade Humana	Capacidade e competências específicas técnicas dos atores, citricultor na produção da laranja e indústria no processamento da laranja, fabricação do SLCC, SLNC e seus subprodutos.	A especificidade humana não aparece diretamente escrito nos contratos formais, através de cláusulas, mas representam as competências produtivas das partes componentes do acordo bilateral e que sempre são aprimoradas ao longo do tempo. De um lado o citricultor com a capacidade de produzir a laranja no padrão do ativo físico desejado e o outro, indústria, de processá-la e retirar todos os seus produtos (SLCC e SLNC) e subprodutos (terpeno cítrico, pellets, óleo/água essencial da laranja).

Ativos Dedicados	Laranja produzida especificamente para o processamento e não direcionada a outro fim ou canal de comercialização. Investimento realizado única e exclusivamente para atender às partes no acordo formal: o citricultor com os pés-de-laranja e a unidade produtora citrícola e a empresa de processamento com as máquinas e equipamentos dedicados para processamento da laranja e fabricação do suco. (Dependência mútua – investimentos irrecuperáveis).	Aparecem nos contratos como os investimentos realizados e direitos de propriedade adquiridos dos atores: produtor rural e a empresa processadora. A propriedade dos bens presentes, como: imóvel rural, propriedade das plantas (talhões de laranja), florada, a própria laranja e a planta industrial de processamento da laranja.
INCERTEZAS		
Incerteza interna	Risco oriundo da própria transação e do negócio e não podem ser totalmente controlados. Geralmente se referem às quebras ou adendos contratuais, risco <i>ex-post</i> ou risco moral (<i>moral hazard</i>). O risco climático (risco produtividade) e de flutuação de preços (risco preço). O preço do suco de laranja impacta no complexo citrícola paulista e são riscos <i>ex-ante</i> . Os riscos internos ao negócio são itens que mais aparecem nos contratos formais e se referem às incertezas internas do citricultor e do processador, referentes ao negócio e à transação em si. Geralmente podem ser contingenciados, minimizados, mas nunca eliminados.	A incerteza interna aparece nos contratos como: variações climáticas, paradas ou greves de fábrica, perecimento da laranja ou quebra de safra por qualquer evento natural e também embargo do SLCC no mercado internacional. Geralmente estes riscos não são compartilhados, estão atrelados e penalizam apenas uma das partes, como a quebra de safra por perdas naturais que fica sobre o risco do citricultor. No caso de alguns riscos como o embargo internacional ao SLCC ou greve na fábrica, os riscos da indústria são compartilhados com o citricultor, que deverá parar a entrega da fruta a unidade de processamento se algum desses eventos acontecer.
Incerteza externa	Riscos externos ao negócio, que não podem ser controlados e se referem a elementos externos à transação e relacionados ao ambiente conjuntural econômico e de mudanças da estrutura institucional.	Os riscos externos aparecem nos contratos como contingências a respeito da política cambial, por exemplo, a variação do câmbio impacta em várias fórmulas de precificação da caixa de laranja e mesmo nos valores de exportação do SLCC, SLNC e subprodutos. Além de problemas referentes à política fiscal que podem pressionar tanto a citricultura quanto a indústria para exportação do SLCC e SLNC. Estes riscos, em alguns casos, são compartilhados, em outros são transferidos para uma das partes do acordo formal.
FREQUÊNCIA	Não aparecem nos contratos, pois esta dimensão em Williamson (1996) está relacionada a frequência da relação, que no caso da citricultura e indústria é esporádica e anual, não constante, geralmente por um ou mais anos/safras, dependendo do tipo de acordo formal estabelecido.	Item não identificado no contrato, pois esta dimensão não aparece descrita no contrato de compra e venda de laranja. O que aparece relacionado à frequência são as entregas programadas de laranjas para a indústria e os pagamentos escalonados durante o(s) ano(s)/safra(s).
ENFORCEMENTS: Internos e Externos. (PENALIDADES)	Aparecem nos contratos como penalidades, multas e mesmo sanções formais e mesmo informais feitas por uma das partes quanto ao não cumprimento de alguma das cláusulas do contrato.	Há, nas cláusulas contratuais, alguns <i>enforcements</i> internos e escritos, e são penalidades para reduzir algum tipo de risco moral <i>ex-post</i> . Exemplo disso são as sanções aplicadas ao citricultor pela indústria, quanto: pagamento de multa por perdas e danos causados pela não entrega da totalidade de fruta estimada no contrato daquele ano/safra (descontos seriam aplicados nos próprios pagamentos escalonados do ano), reenvio de carga de laranja fora do padrão (ou descarte) e, em alguns casos, até a quebra do próprio contrato. Geralmente, a maior parte dos <i>enforcements</i> escritos são feitos pela indústria para resguardar seus interesses e acabam penalizando o citricultor ⁶³ . Os <i>enforcements</i> externos são

⁶³ Veja o estudo de caso do adendo contratual, denúncia e a quebra contratual de algumas empresas processadoras com citricultores, especialmente no ano de 2000 no caso do C3 e a empresa processadora “P0”, que houve quebra de contrato e negociação com outra empresa processadora “P1”.

		representados pelos órgãos de defesa da concorrência (CADE) e as cortes de justiça federal e estadual.
OBRIGAÇÕES DO CITRICULTOR	Representam as obrigações do citricultor (vendedor) em relação ao processador (comprador).	As obrigações delimitadas para o citricultor, são os tratos culturais, como: pulverização, adubação e limpeza dos pomares. Surgiram novas obrigações com o final do contrato padrão, como a colheita e transporte da fruta até a unidade de processamento. O pagamento do Fundecitrus (associação privada de defesa da citricultura) e o Funrural é de responsabilidade do citricultor desde os contratos da década de 80.
OBRIGAÇÕES DO PROCESSADOR	Representam as obrigações do processador (comprador) em relação ao citricultor (vendedor).	Aparecem nos contratos de compra e venda de laranja através das obrigações das partes, no caso da indústria processadora. Houve uma mudança significativa do número de obrigações da indústria, reduzindo algumas e transferindo-as para o citricultor. Uma das principais obrigações da indústria é a programação para o recebimento da fruta e o pagamento da safra aos citricultores.
DIREITOS DO PROCESSADOR	Direitos adquiridos do processador e presentes no contrato formal.	Aparecem nos contratos, como o direito propriedade da fruta, de propriedade da unidade fabril e de transferência do contrato a outras empresas processadoras.
DIREITOS DO CITRICULTOR	Direitos adquiridos do citricultor e presentes no contrato formal.	Aparecem no contrato especialmente com o direito de propriedade da unidade de produção rural e da laranja. Porém, se o citricultor quiser repassar o contrato para outra empresa rural, como pode a indústria processadora, ele não terá o direito de fazê-lo. Há um problema reciprocidade.
OBRIGAÇÕES E DIREITOS COMPARTILHADOS.	Obrigações e direitos tanto dos citricultores quanto dos processadores – sentido de compartilhar recursos (<i>pooling resources</i>)	Geralmente os recursos compartilhados: informação, programação e resultados; não estão escritos nos contratos formais. Os <i>enforcements</i> : deveres e direitos; estão geralmente divididos e dificilmente compartilhados, tanto formalmente quanto informalmente. A fórmula complexa do contrato padrão procurou assimetricamente compartilhar os resultados da venda do SLCC e o SLNC, porém existe uma resistência em compartilhar informações pela indústria, dado o pressuposto de oportunismo dos agentes e do comportamento auto-interessado. A utilização de taxas cambiais nas fórmulas simples, talvez represente uma forma de compartilhar a volatilidade cambial com os citricultores.

Fonte: Montadas pelo autor a partir das dimensões transacionais de governança de Williamson (1996) e dos direitos e obrigações contratuais presentes nos contratos de compra e venda de laranja.

O desenho contratual alterou consideravelmente durante o período analisado dos contratos entre citricultores e indústria processadora, 1978 até 2012. Essas modificações e adaptações criaram alguns pontos de desacordo bilateral, especialmente na transferência de obrigações e incertezas internas não compartilhadas entre as partes.

O número de cláusulas aumentou ao longo das três décadas, isso pode ser verificado no quadro comparativo da evolução contratual no ponto seguinte e também no gráfico abaixo, demonstrando que o desenho contratual resultante ao invés de demonstrar a construção da confiança entre as partes, especialmente no aspecto relacional, estava tentando diminuir a desconfiança existente através do aumento das contingências futuras.

Porém, o resultado do aumento das salvaguardas nos contratos para resguardar o interesse das partes foi inverso, porque ocorreu um aumento da desconfiança e dos custos transacionais envolvidos entre os atores, advindos especialmente da deterioração da relação bilateral e resultado das próprias assimetrias de poder e informação descrita nos estudos de casos e presentes no contrato de compra e venda de laranja.

O aumento destas assimetrias no contrato se deve a diferente capacidade cognitiva das partes, especialmente da parte dos citricultores que não conseguiam compreender perfeitamente o porquê das inúmeras salvaguardas (contingências futuras) e este crescente número de cláusulas presentes no contrato padrão (1986 a 1995) e depois nos contratos específicos (1996 a 2012), de maneira que o excesso de cláusulas criara uma desconfiança bilateral ao invés de reduzi-la.

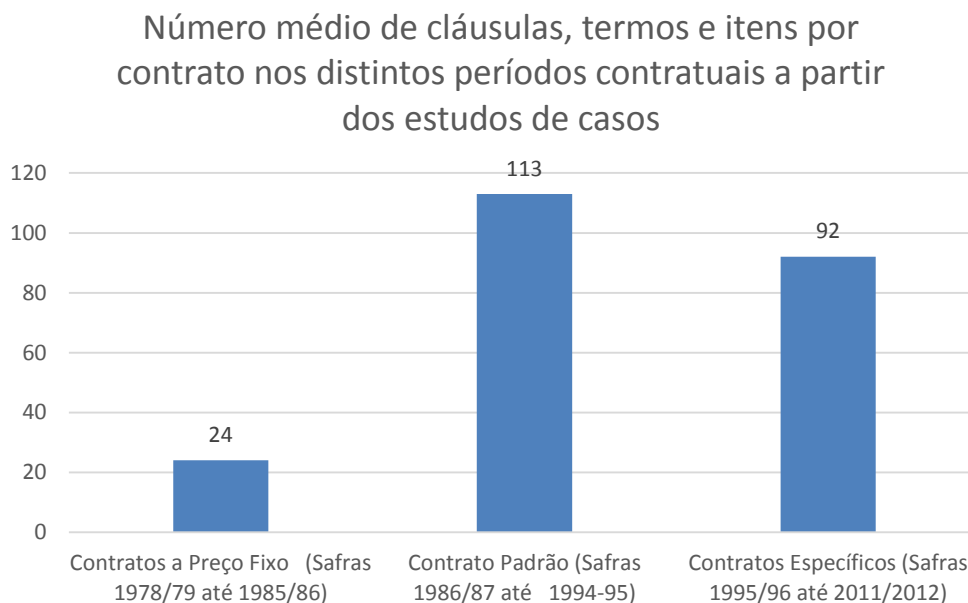


GRÁFICO 14: Número médio de itens ou termos (cláusulas, sub-cláusulas e termos dos anexos) nos diferentes períodos contratuais, a partir dos estudos de casos dos contratos dos dez citricultores (C1 a C10) analisados.

Fonte: Pesquisa de campo.

A ampliação dos custos transacionais entre as partes, dada pela crescente desconfiança gerada na transmissão dos ganhos resultantes da cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja e especificamente da fórmula de cálculo do preço da caixa de laranja, promoveram uma ruptura parcial do citricultor com a indústria ao longo da década de 90 com a saída de muitos citricultores da atividade.

Nestes sentido, a ação estratégica da indústria foi de intensificar a partir da década de 90 suas estruturas de governança, com a integração vertical para trás, compra de fazendas e formação de pomares próprios, ficando parcialmente independentes dos citricultores e criando

uma proteção contra qualquer ação oportunista dos citricultores ao elevar ainda mais o seu poder de barganha (AZEVEDO, 1996).

As fórmulas, surgidas a partir do contrato padrão, trouxeram à governança híbrida a partir de 1986 um elemento de elevada assimetria e dificuldade de entendimento, isso pode ser verificado nos estudos de casos a medida que há uma discussão das partes sobre a origem dos elementos (números) componentes do cálculo da fórmula: dólar médio, custos de produção industrial e ganhos de capital.

A utilização de fórmula para a correta transmissão de preços e equalização dos ganhos entre as partes, especialmente ligada ao câmbio, SLCC e à caixa de laranja, não foi uma boa estratégia contratual na medida que aumentou a desconfiança dos citricultores ao perceber que os elementos da fórmula não eram transparentes o suficiente para que os ganhos fossem compartilhados.

A fórmula do período do contrato padrão (1986 a 1995) são caracterizadas como assimétricas e complexas. Assimétricas pela falta da transparência na origem dos valores presentes na fórmula (custos industriais e remuneração do capital) e complexa pela dificuldade de se obter informações relevantes e de ganhos mútuos reais para o citricultor.

As fórmulas do período dos contratos idiossincráticos ou específicos (1996 a 2012) são caracterizadas como simples e encontradas apenas em alguns contratos, sendo que estas incorporam algumas vezes a variação da taxa cambial no período para equalizar o preço final da caixa (preço reajustado = PR) e em outras levam em consideração os valores da venda do SLCC (*Free Carrier* Bélgica ou Holanda) menos os custos industriais (US\$1.100 a US\$1.200) e ambos divididos pela taxa de rendimento da fruta na indústria (240 a 250 caixas para a produção de uma tonelada de SLCC).

CONTRATO PADRÃO	CONTRATOS ESPECÍFICOS	
<p>Fórmula assimétrica e sua complexidade:</p> <p>a) Contrato C1/P1 1994/95; b) Contratos C2/P5 1991/92 e 1992/93 a 1996/97; c) Contratos C4/P3 1992/93 a 1994/95.</p>	<p>Fórmulas simples com taxa cambial:</p> <p>a) Contratos C2/P1 1998/99; b) Contrato C6/P1 1998/99; c) Contrato C4/P1 2004/05; d) Contrato C1/P1 2005/2008; e) Contrato C5/P1 2005/06 a 2008/09.</p>	<p>Fórmula simples com “PVS”, “Custos Industriais” e “Taxa de Rendimento da Fruta”:</p> <p>a) Contrato C3/P1 2001/02; b) Contrato C5/P1 2002/03 a 2004/05; c) Contrato C3/P1 2002/03 a 2005/06.</p>
<p>SFP (caixa) = RV – PA (caixa)</p> <p>Sendo:</p> $RV = \frac{PVS (NY) - RPC (Anexo A e B)}{TRF}$ <p>Onde, “SFP”= Saldo Final do Preço da caixa de laranja; “RV” = Resultado da Venda do SLCC no Exterior por caixa naquele ano/safra ou ano/exportação (valor positivo ou negativo); “PA” = Preço de adiantamento pela caixa de laranja; “PVS” = Preço Médio de Venda do SLCC em Nova Iorque no ano exportação. “RPC” = Remuneração da Produção e Comercialização da indústria (Anexos A e B), em torno de US\$1.381,55 pois deve ou não haver incorporação da “remuneração de capital” da indústria; “TRF” – Taxa de Rendimento da Fruta (laranja) = 260 caixas para produção de uma tonelada de SLCC.</p>	$Preço\ Reajustado = \frac{4,38}{1,1229} * k \quad - (a)$	$Preço\ Final = US\$1,80 + A$ <p>Neste caso, somente se A for positivo => A>0)</p> $Sendo\ que\ A = \frac{(PVS-1200)}{250} * 0,5 \quad - (a)$
	$Preço\ Reajustado = \frac{4,26702}{1,1229} * "k" \quad - (b)$	$Preço = US\$3,20 + A$ <p>(Neste caso, somente se A for positivo => A>0)</p> $Sendo\ que\ A = \frac{("valor\ do\ PVS"-1150)}{250} * 0,5 \quad - (b)$
	$Preço\ Reajustado = \frac{R\$6,39}{2,90454} * "k" \quad - (c)$	$Preço\ Final = US\$3,00 + \frac{(PVS-1100)}{240} * 0,5 \quad - (c)$ <p>Onde, PVS = Preço de Venda do Suco FCA-Bélgica e FCA-Holanda; 240 = Taxa de rendimento da fruta para fabricação de uma tonelada de SLCC; 1.100 = Custos industriais.</p>
	$Preço\ Reajustado = \frac{R\$8,6}{2,0606} * "k" \quad - (d)$	
	$Preço\ Reajustado = \frac{R\$8,29}{2,36857} * "k" \quad - (e)$ <p>Onde, k = taxa média das operações de compra de dólares norte-americanos válidas para operações de exportação e divulgadas pelo Banco Central do Brasil, referente ao dia útil anterior às datas previstas para o pagamento.</p>	

FIGURA 26: Fórmulas de cálculo do preço final da caixa de laranja (40,8 kg) utilizadas pelas indústrias nos contratos formais nos períodos do: “Contrato Padrão” (1986 a 1995) e nos “Contratos Específicos” (1996 até 2012).

Fonte: Pesquisa de campo, baseado na análise e descrição dos estudos de múltiplos casos contratuais.

A utilização da fórmula simples, mesmo após o contrato padrão, se deu principalmente por parte da indústria processadora 1 (P1), e utilizando nos anos dos contratos específicos elementos nem sempre tão transparentes e previsíveis, como: taxa de câmbio e o preço de venda do suco de laranja concentrado e congelado *Free Carrier* Bélgica e Holanda

Esse processo se intensificou significativamente no início do ano 2000, com diversas disputas judiciais e o constante acompanhamento de terceiras partes na arbitragem dos conflitos, sejam as cortes de justiça (Federal e do estado de São Paulo) quanto a arbitragem e julgamentos junto aos órgãos de defesa da concorrência no Brasil, o CADE;

As entidades de representação coletiva dos citricultores, Associtrus, e a da indústria, a CitruBR antiga ABECITRUS, criaram, junto com a Sociedade Rural Brasileira (SRB) e a Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo (FAESP), a pedido e determinação do CADE a partir de 2014, um conselho de produtores e exportadores de suco de laranja, o Consecitrus.

O Consecitrus, ainda em fase de construção e debate para formalização de um acordo definitivo em 2015, representa uma terceira parte na arbitragem das relações entre citricultores e indústria, e irá redesenhar os acordos formais estabelecidos, tentando criar um ambiente de ganhos compartilhados como na época do CACEX, definindo regras claras e transparentes para que haja novamente prosperidade e crescimento na citricultura paulista e mineira.

A causa principal de haver um rompimento parcial entre citricultores e indústria se deve a má-adaptação, aumento de salvaguardas e deterioração das relações bilaterais, já indicadas nos estudos de casos dos contratos formais discretos, ditos neoclássicos e explicitadas nas fórmulas de cálculo do preço final da caixa de laranja.

Os próprios deveres dos citricultores se ampliaram nos diferentes modelos contratuais, indicando uma visível transferência de obrigações sem contrapartida em preços, pois não levaram em consideração o aumento de custos na atividade.

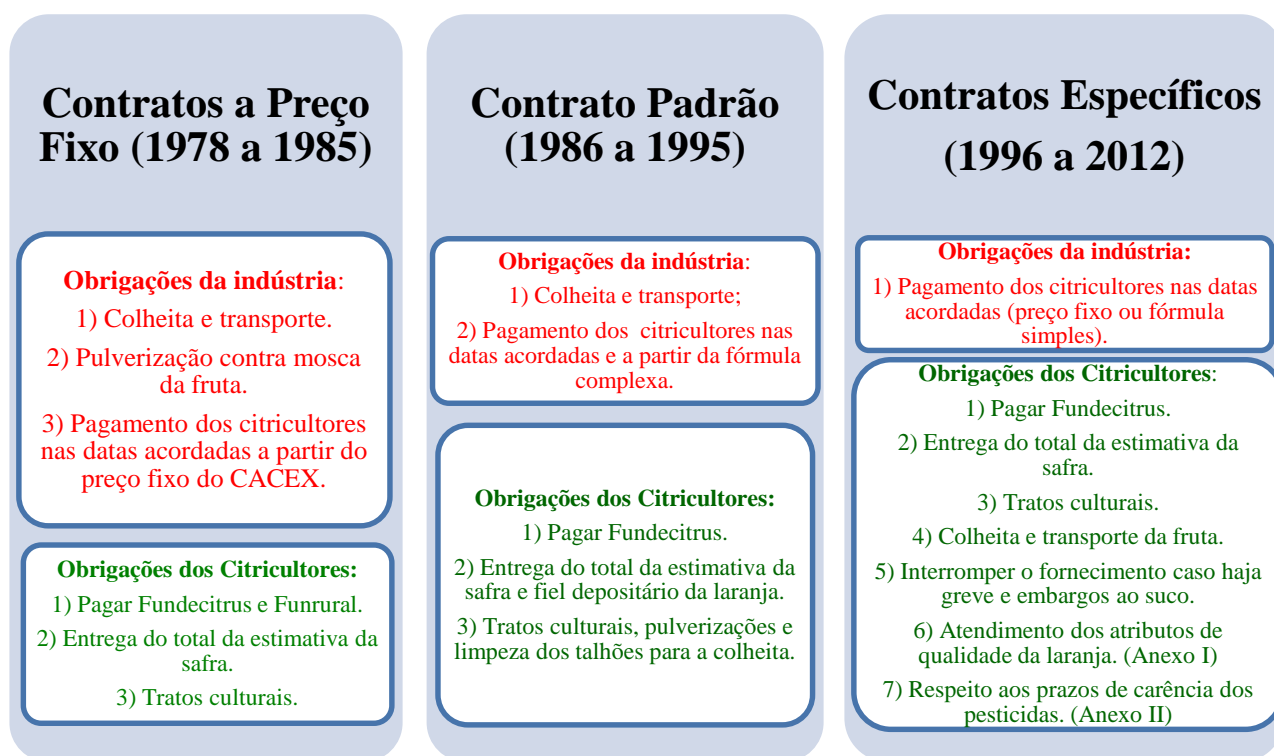


FIGURA 27: Principais obrigações/deveres das empresas processadoras e dos citricultores presentes nos diferentes modelos contratuais adotados entre 1978 a 2012.

Fonte: Pesquisa de campo.

Os aumentos dos deveres dos citricultores durante a evolução dos diferentes desenhos contratuais, nos distintos períodos e modelos, elevaram gradativamente os custos produtivos para produção da caixa de laranja.

Estes custos não se elevaram apenas com o aumento das pulverizações devido às incidências de novas pragas e doenças nas lavouras, mas pelos gastos crescentes com a colheita e o transporte da fruta até a unidade de processamento, que passaram a ser deveres do citricultor com o fim do contrato padrão em 1995.

A transferência de deveres aos citricultores, levaria, talvez, a uma ampla discussão sobre o direito de propriedade sobre a laranja, indicando onde terminam os deveres dos citricultores e onde iniciam-se as obrigações reais da indústria no processo de compra e venda de laranja (processo de produção da laranja), o que não é o intuito deste trabalho.

Por isso, vale ressaltar que a transferência de deveres sem a contrapartida em melhores preços pagos à caixa de laranja, visando balancear a divisão dos ganhos decorrentes da venda do SLCC, SLNC e seus subprodutos, impactaram negativamente no retorno do citricultor após o contrato padrão, ocorrendo uma séria redução ou mesmo negativando sua rentabilidade, razão pela qual muitos citricultores saíram da atividade. Isso contrastou com uma indústria em

expansão horizontal e vertical durante quase todo o período posterior onde se estabeleceram os contratos específicos.

O que ocorreu, então, não foi apenas o excesso de salvaguardas nos contratos e sua ampliação nos diferentes momentos e modelos contratuais, mas a falta de elementos implícitos relacionais no contrato resultante, necessários em contratos de grande dependência bilateral como no caso do complexo agroindustrial citrícola paulista, pois haveria a necessidade princípios direcionadores para estabilizar os relacionamentos entre a indústria e os citricultores.

Além disso, havia a necessidade de arbitragem por uma terceira parte independente, capaz de desenhar um contrato mais próximo ao esperado e que tivesse como objetivo equilibrar o jogo de forças do mercado da laranja e criasse uma fórmula de preços que compartilhasse os ganhos pela venda do suco e subprodutos.

O problema para a manutenção das diversas relações bilaterais no longo prazo e ao longo do tempo, mostrados nos estudos de casos múltiplos dos contratos de compra e venda, associados em alguns momentos a má-adaptação contratual, serão pontos analisados no próximo tópico.

4.2.3 A manutenção e adaptação do contrato de compra-venda de laranja

A manutenção do contrato de compra e venda de laranja é representada pela capacidade das partes envolvidas na transação em não ter nenhum desvio no comportamento desejado por ambos, ou seja, a relação se mantém pela existência de um *self-enforcement* (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN et.al., 2005a, pg 126) ou elementos de auto-regulação, que é a capacidade dos atores em seguir os termos que regem o acordo formal (escrito).

Assim também ocorre com a fase de adaptação contratual, que acontecem tanto devido as forças endógenas das partes envolvidas quanto às exógenas do ambiente institucional e interferência, quando existe conflito, da terceira parte.

Isso significa dizer que a manutenção dos contratos se dá tanto pelos *enforcements* internos, como a confiança e penalidades previstas no contrato, quanto pelos *enforcements* externos representados pelos tribunais de justiça que fazem uma arbitragem das regras e dos interesses dos atores, adaptando as regras do jogo a um novo arranjo institucional (contrato) para a estabilidade da relação dual ou multilateral.

As modificações e adaptações contratuais estabelecidas pelas partes e arbitradas pelas cortes de justiça tornarão o contrato mais próximo do ideal ou esperado (ZYLBERSZTAJN,

2005b), o mesmo será assegurado posteriormente pelas próprias cortes e tribunais de justiça, que regulamentam e criam o ambiente institucional vigente.

A adaptação contratual segue o princípio de que os contratos são incompletos e precisam de melhorias incrementais para assegurar a sua vigência e eficiência ao longo do tempo, mesmo sabendo que pode existir uma possível quebra contratual, dado o oportunismo *ex-post* (FIANI, 2002), um risco moral inevitável que também poderá ser arbitrado por uma terceira parte: cortes de justiça, órgãos e autarquias governamentais ou multilaterais.

A partir da ideia da evolução dos contratos de compra e venda de laranja entre processadores e citricultores (VIEIRA, ALVES, 1997a), é possível observar um contrato dinâmico, retratos seguidos e subsequentes, e não em apenas um instante de tempo. A descrição e caracterização da série temporal contratual é dinâmica e baseada no histórico das relações, a experiência transacional construída pelos agentes (AZEVEDO, 2006), e balizada pelas regras do jogo econômico no período.

Além disto, a análise contratual deve levar em consideração a assimetria de informações e de poder (AZEVEDO, 1996) (PAULILLO, 2000) da indústria processadora de laranja na manutenção e adaptação contratual, uma força endógena que pode alterar o formato do contrato resultante.

O modelo de contrato pretendido sempre procura ser próximo ao contrato ideal ou esperado (ZYLBERSZTAJN, 2005b), mas no caso citrícola houve sucessivas má-adaptações contratuais, primeiro por parte da indústria processadora (1981 e 1986), depois por parte das próprias cortes de justiça, representada neste caso pelo CADE, que durante os conflitos e disputas de 1994 geraram acordos, nos anos subsequentes (após 1995), mal estruturados e prejudiciais a citricultura - um elo mais fragilizado e hipossuficiente da relação dual.

A “Tabela 12” mostram os principais elementos de governança dos modelos contratuais por períodos (contrato resultante), alguns pontos de discussão e também as adaptações no contrato formal, para inferir, depois, possíveis problemas de má-adaptação contratual e indicar algumas soluções nos futuros contratos bilaterais (contrato esperado).

Um exemplo é a utilização do adendo⁶⁴ contratual pela indústria, ligado ao princípio relacional da flexibilidade contratual, que foram recursos amplamente utilizados pelas empresas processadoras para mudança de alguma regra estabelecida no contrato ou mesmo para quebra do acordo.

⁶⁴ Adendos contratuais correspondem a adição de cláusulas ou mudança das existentes, que visam dar maior flexibilidade a adaptação ao contrato formal, na procura de ajustá-lo a determinada conjuntura econômica ou dificuldade de uma das partes em cumprir determinada parte do acordo.

Por vezes, durante a vigência dos contratos específicos a partir de 1996, qualquer queda do preço internacional do suco de laranja havia uma renegociação de preço da caixa com os citricultores, o mesmo não acontecia quando ocorriam altas nos preços do suco de laranja. Geralmente a quebra do contrato ocorria sempre a favor, e pelo interesse, da empresa processadora e seu poder de barganha.

TABELA 12: Principais elementos de governança, pontos controversos e adaptações contratuais no histórico contratual dos estudos de casos.

TIPOS DE CONTRATOS	Principal(is) elemento(s) de governança.	Pontos de discussão no contrato formal.	Principais mudanças na relação contratual. (adaptação)
Contrato a preço fixo (1978 a 1985)	<ul style="list-style-type: none"> - Princípios relacionais, não escritos (estabilidade e coesão). - Incerteza interna: risco preço. Atuação da “terceira parte”: CACEX – estabelece o preço fixo. 	<p>Preço estabelecido em moeda nacional: desvalorização cambial e inflação do período. Preço do suco não influenciava o preço da caixa de laranja.</p>	<p>1980/81 – pulverização de mosca fica sobre responsabilidade do citricultor, antes feita pela indústria de suco.</p>
Contrato padrão (1986 a 1994)	<ul style="list-style-type: none"> - Não em princípios relacionais, mas no contrato escrito (formal). - Incerteza interna: risco preço, baseado em uma fórmula complexa e assimétrica, com os: “custos da industrialização”, “remuneração do capital” e “dólar médio”. 	<p>Assimetria: fórmula complexa para transmissão de preços a caixa de laranja, especialmente quanto: “custo da industrialização menos o valor dos subprodutos”.</p> <p>Oportunismo: com a utilização da cotação do “dólar médio”, “remuneração de capital” da indústria e “taxas alfandegárias norte-americanas”.</p>	<p>1987/88 – utilizar contrato padrão com o citricultor e atrelar o preço da caixa de laranja às despesas internas e externas da indústria, assim como a variação do preço do SLCC no mercado internacional de Nova Iorque (utilização de fórmula complexa e assimétrica).</p>
Contratos específicos (1995 a 2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Especificidade física, técnica e de recursos humanos, para atingir a produção da laranja nos padrões de qualidade da indústria (atributos da fruta). - Colheita e transporte da fruta até a indústria. Incerteza interna: risco preço. - preços são fixos (R\$ ou US\$) e fórmula simples (taxa cambial ou Preço de Venda do SLCC/Rendimento da fruta). 	<p>Assimetrias: fórmulas simples e preços fixos não condizem com o aumento dos custos produtivos relativos ao aumento das obrigações quanto à colheita e transporte repassados ao citricultor.</p> <p>Práticas anticoncorrenciais: combinação antecipada dos preços pagos pela indústria aos citricultores pela caixa de laranja e criação de áreas de influência específica.</p>	<p>1995 – Não utilizam mais fórmulas complexas, apenas fórmulas simples e preços fixos (real ou dólar norte-americano)</p> <p>1995/96 – colheita e transporte passam a ser responsabilidades do citricultor.</p> <ul style="list-style-type: none"> - qualidade da fruta e prazo de carências de pesticidas substituem os Anexos I e II, que anteriormente definiam o preço final da caixa de laranja a ser pago ao citricultor.

Fonte: Pesquisa de campo.

Os contratos de compra e venda de laranja, entre citricultores e indústria processadora, são mantidos pelas partes e assegurados pelas instituições públicas e jurídicas, ou seja, qualquer ação oportunista de quebra contratual por uma das partes pode gerar uma disputa, estas serão arbitradas pelo poder jurídico, uma corte de arbitragem local, representado pelos fóruns estaduais, ou por uma autarquia federal de defesa da concorrência como o CADE.

No caso de problemas pontuais sobre as cláusulas há uma arbitragem interna de resolução de conflitos, lastreado pela capacidade de autoregulação dos atores (*self-enforcements*), neste caso especialmente pelo poder de barganha (AZEVEDO, 2006) da indústria processadora que coordena a atividade e o próprio desenho contratual resultante.

Como o principal objetivo da tese é fazer uma análise exploratória da evolução dos contratos formais de compra e venda de laranja pela indústria desde as safras 1978/79 até 2011/12, é possível identificar alguns elementos presentes nos contratos que levam às disputas comerciais e até judiciais que indicarão possíveis melhorias institucionais.

Além disso, os termos aditivos ou aditamentos contratuais são avaliados para compreender até que ponto o contrato pode ou não ser flexível às mudanças conjunturais.

O contrato de compra e venda de laranja, resultante das negociações entre a indústria processadora e os citricultores nunca foi o contrato esperado (ideal), pois os desenhos contratuais são sempre incompletos, deixando na maioria das vezes lacunas para ações oportunistas (risco moral – *ex-post*) de uma das partes.

Elementos não escritos ou relacionais devem amparar as transações para reduzir ações oportunistas *ex-post*, o risco moral, são *enforcements* não escritos (implícitos) e princípios que visam diminuir os custos transacionais e aumentar a eficiência das organizações na cadeia produtiva do suco de laranja ao longo do tempo.

A ideia dos direitos residuais (HART, 1991), relacionado à capacidade de alteração ou modificação do contrato pela posse ou propriedade de um bem, enfatiza a importância dos ativos transacionados no contrato e suas especificidades. Por isso, é importante identificar a quem pertence o que no contrato, não somente a quem ele serve, pois se servir apenas ao interesse da indústria o contrato nunca será próximo ao ideal ou esperado.

A dificuldade de alocação destes direitos residuais de controle levaram a um aumento das disputas bilaterais, elevando o número de cláusulas e itens com a finalidade de definir com exatidão a quem pertence o que, e o dever de fazer isto ou aquilo. Exemplo disso é o próprio direito residual sobre a fruta, a laranja, pois se o direito sobre a laranja do citricultor termina depois da florada e a formação do fruto, então os deveres da indústria começam durante a fase de

maturação do fruto, derivando daí as disputas a partir de 1996 sobre as responsabilidades sobre a colheita e transporte.

O aumento do número de cláusulas pôde ser observado nos acordos bilaterais descritos e que visavam a alocação dos direitos residuais de controle sobre o ativo transacionado, porém houve problemas de má-adaptação dessas novas cláusulas que não respeitaram os princípios do contrato real e relacional.

Este aumento considerável do número de salvaguardas, na dinâmica de evolução dos contratos de compra e venda de laranja, tentando adaptar-se corretamente e garantir a contingência de direitos, estão especialmente relacionados ao:

- **Direitos e deveres relacionados ao processo de produção da propriedade rural:** que provocou mudanças nas cláusulas contratuais relacionadas a obrigação quanto aos tratos culturais, que em 1980 passou a ser dever total do citricultor, pois se o direito da propriedade privada é dele, então a obrigação de pulverização também, neste sentido, o direito sobre a fruta (laranja) era da indústria que comprava a safra, no caso do contrato padrão este previa até que o citricultor ficava como fiel depositário da safra de cada ano, pois a laranja já pertencia à empresa de processamento;
- **Direitos e deveres sobre a divisão dos ganhos econômicos (renda) obtidos pela venda do suco no mercado internacional:** isso fez com que em 1986 ocorresse uma mudança na fórmula de cálculo do preço da caixa, tentando relacioná-la a variação do preço do suco no mercado internacional. No entanto, esta mudança foi frustrada pela assimetria e complexidade deste cálculo, que ao final não transmitia de maneira positiva a flutuação dos preços do SLCC no mercado internacional ao preço final da caixa de laranja (“Saldo Final do Preço”);
- **Direitos e deveres sobre o ativo transacionado, a laranja:** que provocou mudanças quanto a responsabilidade da colheita e transporte da fruta, a partir de 1995, repassando esta responsabilidade e dever ao citricultor.

Estas mudanças pontuais nos contratos evidenciam a tentativa de reduzir os riscos da transação (incertezas) e garantir os direitos e constituir deveres entre as partes, inclusive o direito residual de controle, mas que incorreram em aumento dos custos transacionais, pois ocorreu uma má-adaptação e permanência brechas para o oportunismo das partes.

No primeiro caso, em 1980, quando ocorreu a transferência das obrigações quanto aos tratos culturais das laranjeiras, na propriedade rural, o citricultor não encontrou nenhum

problema, pois entendia que era realmente sua obrigação. Porém, nos dois últimos casos de 1986 e 1995, as mudanças contratuais ferem alguns princípios relacionais.

Em 1986, com a utilização do contrato padrão e o preço da caixa sendo atrelado ao preço do suco de laranja em Nova Iorque, os citricultores foram atendidos contratualmente com uma antiga reivindicação, porém atrelado a isto aparecem elementos pouco transparentes (assimétricos e oportunistas), por isso, mal adaptados e que comprometem todo o desenho contratual resultante, como:

- 1986 – fórmula de cálculo com certa complexidade para o citricultor na transmissão dos preços do SLCC para a caixa de laranja, incorporava muitas informações assimétricas, como os custos industriais na “remuneração da produção e comercialização”; e oportunistas como as taxas alfandegárias norte-americanas e a própria “remuneração do capital” da indústria;
- 1995 – não há contrapartida contratual nos preços da caixa de laranja, advindos de aumento dos custos produtivos das novas responsabilidades assumidas pelo citricultor com a colheita e transporte da laranja até a unidade de processamento, além dos gastos trabalhistas de seguridade social advindos destas novas obrigações.

No caso deste último ponto de adaptação contratual ocorrido em 1995, houve uma mudança do direito residual de controle feito de maneira equivocada, uma vez que, se adotado o princípio da integridade ampla dos contratos relacionais, há um prejuízo do citricultor se observado que a partir dos termos assinados entre as partes, o direito da totalidade da fruta pertencerá à compradora – empresa processadora – e não mais ao citricultor, pois este adquiriu o direito sobre o ano/safra.

Esta interpretação do direito residual de controle sobre o ativo transacionado, a laranja, talvez não seja unânime, mas tem que ser discutido a luz do contrato relacional. Esta mudança acentuou as disputas internas entre os dois principais elos da cadeia produtiva agroindustrial do SLCC (citricultores e indústria), tanto que houve momentos de tensão e acusações formalizadas nas cortes de justiça, do não recebimento da laranja nas unidades processadoras.

A própria duração dos contratos e sua permanência ao longo do tempo entre os atores dependem dos mecanismos internos de coerção, chamado *self-enforcements*, além de mecanismos externos ou judiciais de coerção, porém estes não são suficientes para diminuir as incertezas e os riscos da transação, especialmente o risco moral, descrito aqui como ações oportunistas *ex-post*.

Estas disputas judiciais entre os atores diminuíram a força dos elementos internos de coerção sobre ações oportunistas, ampliando também o número de desacordos contratuais, desconfiança bilateral, adendos contratuais e até quebras de contratos, como o verificado em 1999/00 com o C3 e uma empresa processadora P0.

Quebras contratuais também ocorrem em outras cadeias produtivas agroindustriais como a do fumo (BEGINS et.al, 2007) e representam a pouca eficácia dos *enforcements* internos a transação, que ampliam os custos transacionais e diminuem a eficiência da cadeia produtiva.

As cortes de justiça, representado pelos vários fóruns no interior paulista, ainda julgam processos movidos por citricultores contra as indústrias, envolvendo relações contratuais e cláusulas de desacordo, como verificado em uma reunião de citricultores em um escritório de advogados que representam dois grupos de citricultores contra empresas processadoras.

Na sala de reuniões, com o advogado e em torno de dezesseis (16) citricultores aproximadamente, havia muita apreensão, especialmente porque estava em trâmite no CADE um processo de 1999, sobre cartelização das empresas processadoras, e que culminou na “Operação Fanta” desencadeada em 2006 e que ainda não havia se encerrado.

Segundo relato do advogado dos citricultores, em 2007 os documentos estavam lacrados devido o argumento de confidencialidade, e em 2010 foram abertos os últimos deles, porém, até aquele momento, em Junho de 2014, estes não haviam sido liberados para análise de um perito (especialista) dos citricultores. A indústria processadora impetrava, segundo relatava o advogado aos produtores de laranjas, seguidos pedidos relativos à confidencialidade dos documentos apreendidos.

Na autarquia federal, o CADE, este corresponde a um dos maiores processos que tramitam na entidade, com mais de dezoito mil (18.000) páginas.

Na maior parte dos casos, apenas os grandes produtores de laranja conseguem algum tipo de assessoria jurídica, delegando aos órgãos de interesse coletivo como a Associtrus, a representação dos pequenos e médios citricultores que temem sofrer retaliações da indústria de processamento.

O receio de retaliação da indústria é um dos motivos da baixa amostragem de contratos analisados, trinta e nove (39) no total ao longo de três décadas, pois há uma certa apreensão dos citricultores quando o assunto é contrato de compra e venda de laranja, refletindo negativamente na amostragem da pesquisa.

A conjuntura de evolução do “contrato real” de compra e venda de laranja demonstra que o “contrato de direito” permitiu alguns desvios no processo de adaptação contratual, gerando

alguns problemas de má-adaptação já descritos por Williamson (1996) nas formas de governança híbridas.

Isso demonstra a dificuldade de arbitragem interna da relação e fraca atuação dos *self-enforcements* (explícitos e implícitos), porque perderam o seu grau de importância na transação devido a própria diminuição da confiança (desconfiança).

Se os princípios do contrato relacional, *self-enforcements* implícitos da relação e cognitivos da governança híbrida, pudessem ter sido mantidos durante os diferentes desenhos contratuais resultantes, nos distintos períodos e modelos, talvez os dois elos do complexo agroindustrial, citricultores e indústria de processamento, teriam usufruído beneficentemente das suas competências produtivas e mantido uma estabilidade na relação bilateral, não uma crescente deterioração.

A seguir, é discutida a evolução dos contratos de compra e venda de laranja, dividindo-os por períodos, para facilitar a comparação e testar a hipótese principal deste trabalho.

4.3 Evolução dos contratos por períodos específicos.

O estudo de múltiplos casos (YIN, 1989) de contratos é, em linhas gerais, uma pesquisa qualitativa e exploratória, pois os contratos de compra e venda de laranja nem sempre estão em períodos sequenciais, havendo lacunas analíticas da relação bilateral.

A análise e descrição de alguns elementos dos contratos formais entre a indústria processadora (P1 a P5) e dez (10) citricultores (C1 a C10), mesmo sendo uma análise discreta e exploratória, possibilita uma lente mais acurada sobre os reais pontos de divergência presente nos desenhos contratuais, sua melhoria e potencial evolução.

O período analisado, safras de 1978-79 até 2011-12, incluindo aí uma possível construção do modelo contratual a ser arbitrado pelo Consecitrus para a safra 2015/16, é possível inferir algumas mudanças comparativas dos contratos e verificar os resultados setoriais, tanto para indústria processadora quanto para os citricultores.

Os resultados desta análise são colocados em discussão, pois o argumento principal é de que a inclusão, a não inclusão ou a exclusão de algumas cláusulas no desenho contratual, ao invés melhorarem as relações entre as partes, aumentou o número de ações oportunistas pelos agentes, inclusive culminando em diversas disputas judiciais.

O nexos contratual (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009) pode ser entendido sobre a ótica de contratos neoclássicos escritos e puramente estritos àquela transação, mas também pode ser compreendido como um contrato relacional (MACNEIL, 1985), balizado por elementos não descritos ou morais para uma relação de longo prazo e pautadas nos ganhos e riscos partilhados.

Para analisar e descrever as evoluções dos contratos estabelecidos nos diferentes períodos, especialmente as adaptações dos mesmos, estes foram classificados em blocos a partir das características e similitudes do desenho contratual resultante nestes períodos específicos, como descrito e apresentado na tabela abaixo.

Quando os trinta e nove (39) contratos são analisados de maneira exploratória, pode-se inferir uma classificação, de acordo com os diferentes períodos e as linhas gerais de semelhanças existentes nos desenhos contratuais resultantes.

As semelhanças das cláusulas contratuais, ou salvaguardas estabelecidas, criam uma possível subdivisão entre eles, como apontado por Vieira (1997a) e Araújo (2006): contratos a preço fixo entre as safras de 1978/79 a 1985/86, contratos padrão entre as safras de 1986/87 a 1994/95, contratos específicos ou idiossincráticos entre 1995/96 a 2011/12. Depois será discutida a tentativa de se criar um novo modelo contratual a partir das safras 2012/13 até a 2015/16, através do Consecitrus, ainda em vias de construção e consolidação.

TABELA 13: Classificação dos tipos de contratos de compra e venda de laranja nos diferentes períodos dos anos/safras.

<i>Tipos de Contratos</i>	<i>Contratos a Preço Fixo (Safras 1978/79 até 1985/86)</i>	<i>Contrato Padrão (Safras 1986/87 até 1994/95)</i>	<i>Contratos Específicos (Safras 1995/96 até 2011/2012)</i>
Características			
Número de Contratos Analisados	8 (oito)	5 (cinco)	26 (vinte seis)
Número de safras por contrato	1 (uma) safra	1 (uma) a 5 (cinco) safras	1 (uma) a 5 (cinco) safras
Número médio de cláusulas ou termos por contrato.	24	113	92
Principal elemento de governança da transação.	Garantir o fornecimento de Laranja.	Incerteza Externa: Risco Preço (Anexo A e B)	Especificidades do ativo: atributos de qualidade da fruta e carência de produtos químicos no fruto. (Anexo A: qualidade da laranja e Anexo B: carência de pesticidas)
Moeda de Pagamento	Moeda Nacional (Cruzeiro – Cr\$)	Dólares norte-americanos (US\$).	Reais (R\$) e Dólares (US\$)

Obrigações contratuais: - Pulverização - Colheita e transporte	Empesa processadora, apenas a pulverização contra mosca da fruta até 1980. Empresa processadora	Citricultor Empresa processadora	Citricultor Citricultor
Qualidade da Laranja	Não (Não havia padrão definido)	Sim Havia um °Brix determinado, e livre de pestes e doenças.	Sim Havia os atributos determinados por um Anexo 1- °Brix/Ratio e o Anexo 2 – carência dos pesticidas.
Mecanismo de transmissão de preço da caixa de laranja (40,8kg)	Preço fixo (Preços estabelecidos em moeda nacional)	Preço variável (Preços estabelecidos através de fórmula com certa complexidade de entendimento e assimétrica)	Preço fixo e variável (Quando variável utilizou-se fórmula simples, porém assimétrica)
Divisão de riscos e incertezas transacionais - <i>risco ex-ante</i> - <i>risco ex-post</i>	Sim Baixa assimetria Baixo risco de quebra ou adendo contratual.	Sim Alta assimetria Risco de quebra de contrato, mas não haviam adendos.	Não Alta assimetria Alto risco de quebra de contrato e diversos adendos contratuais.

Fonte: Baseados na análise documental histórica de contratos feitos pelo autor, sendo que a classificação dos tipos de contratos utilizou-se as feitas conforme Vieira (1997a) e Araújo (2006).

O objetivo de subdividir os diferentes desenhos contratuais e suas distintas características não é a generalização dos contratos, pois cada qual possui sua particularidade e forma de padronização de acordo com os termos estabelecidos dos citricultores com as empresas processadoras. O intuito destas categorias contratuais é criar um parâmetro de diferenciação entre os distintos períodos, balizando algumas variáveis de governanças e suas semelhanças nas transformações no desenho contratual resultante.

As cláusulas contratuais presentes em todos os contratos de compra e venda de laranja procuram antever qualquer problema futuro e delegar as obrigações de cada parte, um conjunto de promessas como uma forma de contingenciamento futuro, mas que não elimina em nenhum caso as incertezas transacionais e especialmente o risco *ex-post*, que representa o risco moral causado pelo oportunismo de uma das partes dos termos acordados.

O que pode ser observado na amostra exploratória de contratos e sua evolução é o problema do aumento do risco moral, este risco *ex-post* acentua-se ao longo do tempo, tornando

a possibilidade de quebra contratual cada safra mais latente e perigosa, ampliando significativamente os custos transacionais.

Os investimentos mútuos, tanto da parte vendedora (citricultores) quanto da parte compradora (indústria), criam uma grande dependência dos atores envolvidos, relacionado especialmente ao ciclo de retorno do investimento na cultura da laranja.

A primeira produção da laranjeira inicia-se apenas depois do terceiro (3º) ano depois do plantio, podendo chegar até o vigésimo (20º) ano de produção, sendo que a maturidade da produção da laranjeira está entre o sétimo (7º) e décimo (10º) ano. Essa alta especificidade do negócio e um ciclo de longo prazo do retorno, torna a atividade citrícola de alto risco comparada com outras culturas de ciclo de negócios mais curto, como: milho, soja e a própria cana-de-açúcar.

No entanto, os acordos mútuos entre indústria citrícola e produtores de laranja são de curtos períodos de tempo/safras, geralmente de 1 a 5 anos/safras. Além disso, não há um método claro para determinação do preço da caixa de laranja, mesmo porque os mecanismos de transmissão de preços formalizados a partir de 1986, com o contrato padrão, foram assimétricos e algumas vezes oportunistas, e isso criou conflitos ao longo das décadas analisadas e pioram a relação bilateral.

Como visto, existem algumas dificuldades de estabelecer contratos relacionais, especialmente na negociação e no desenho contratual resultante. A maneira como o contrato é negociado e desenhado, determina também os problemas verificados para sua manutenção e adaptação ao longo do tempo, incorrendo nos problemas de má-adaptação contratual.

Na maioria dos casos, a formulação do preço da caixa e algumas condições bilaterais eram os principais pontos controversos na fase de negociação contratual. Em um segundo momento, no desenho contratual, havia uma dificuldade de apresentar as regras formais, escritas e discretas, que iriam governar a transação e representariam o consentimento efetivo das partes.

Esta fase da evolução contratual, o desenho, onde são inseridas as diversas cláusulas e termos, sobre: partes, propriedade, safra, transporte, qualidade da fruta, preço da caixa de laranja, divisão de riscos, penalidades entre as partes se houver quebra do acordo, restrições e instrumentos de autorregulação, entre outros; que governará a relação ao longo do tempo e demonstrará as necessidades ou não de adaptação.

Abaixo é disposto uma matriz de análise das cláusulas contratuais, de maneira que apenas para os contratos a preço fixo (1978 a 1985) e os contratos específicos (1995 a 2012) foram utilizados um mesmo contrato na comparação, pois há grande complexidade nas análises de cláusulas de maneira intertemporal.

FIGURA 28: Matriz descritiva da evolução e perfil das cláusulas contratuais nos diferentes modelos de contratos.

<p align="center">Contratos a Preço Fixo (1978 a 1985) (Contrato C1 com P3 de 1982/83)</p>	<p align="center">Contrato Padrão (1986 a 1995)</p>	<p align="center">Contratos Específicos (1996 a 2012) (Contrato C3 com P1 do ano safra de 02/03 a 05/06)</p>
<p>1) Partes nos contratos: comprador/ empresa processadora e vendedor/citricultor.</p> <p>2) Objeto do contrato: direito de propriedade da terra e da produção de uma estimativa por variedade na safra.</p> <p>3) A estimativa para os adiantamentos conforme preço estabelecido, sem nenhuma responsabilidade pelas partes.</p> <p>4) O preço em moeda nacional e o parcelamento do pagamento ao citricultor.</p> <p>5) Pagamento de um preço complementar, se as exportações de SLCC ultrapassar um nível em toneladas de suco.</p> <p>6) Colheita e transporte da fruta por conta do comprador (indústria) e o produtor é responsável pela limpeza, pulverização e liberação para fluxo de caminhões.</p> <p>7) Declaração do contrato ser comunicativo, irrevogável e irretirável.</p> <p>8) Venda da propriedade transmite a obrigação de fornecimento do próximo proprietário.</p> <p>9) Dever do citricultor sobre os tratos culturais e pulverizações. Penalidades com rescisão em caso de incidência de ácaros, lepra, cancro cítrico.</p> <p>10) Risco de perecimento das frutas por causas naturais (granizo, maturação precoce ou queda) por conta do citricultor.</p> <p>11) Compradoras pagam pelas frutas aptas ao processamento, sendo inutilizadas as não aptas e descontadas do citricultor.</p> <p>12) A empresa processadora poderá repassar o contrato a qualquer outra.</p> <p>13) Pagamento do Fundecitrus e Funrural pelo citricultor.</p> <p>14) Indenização dos citricultores em caso de queda de frutas não colhidas devido a não capacidade de processamento.</p> <p>15) Contrato baseado na política brasileira de exportação da safra citrícola.</p> <p>16) A parte que rescindir o contrato, por elementos não presentes no contrato, pagará multa equivalente ao total de frutas ainda não retiradas ou entregues.</p> <p>17) Eleito o foro de São Paulo para discussão do contrato.</p>	<p>1) Partes nos contratos: comprador/empresa processadora e vendedor/citricultor.</p> <p>2) Objeto do contrato: direito de propriedade, laranjas, estimativa por variedade safra e compra de 100% da safra.</p> <p>3) Condições de venda e fornecimento: a) período de colheita da fruta (início em janeiro de cada ano), b) a partir da data de Janeiro a laranja pertence ao (direito de propriedade) comprador/processador; c) obrigação de tratos culturais e pulverização do vendedor/citricultor; d) penalidade em caso de ataque de pragas e doenças na laranja (inaptas à extração do suco) com descarte e desconto nos pagamentos pela compradora/processadora. e) risco de perecimento da fruta por causas naturais fica por conta do vendedor/citricultor (granizo, haverá colheita de frutas aptas); f) término da colheita em agosto de cada ano para variedades do tempo e junho para precoces (término das obrigações); g) risco de paralização da colheita/transporte de laranja e greves por conta do vendedor/citricultor; h) pagamento apenas das frutas aptas para o processamento segundo legislação sanitária federal e estadual (acompanhamento da seleção pelo citricultor, sendo pena de renúncia expressa a qualquer reclamação posterior); i) comprovantes de pesagem disponíveis ao citricultor na unidade de processamento da empresa, no dia seguinte a entrega; j) risco de transporte da fruta é da compradora/processadora; h) frutas destinadas apenas ao processamento e fabricação do SLCC e subprodutos para exportação; l) a empresa processadora compete a colheita, industrialização, estocagem, comercialização, distribuição e exportação desses produtos.</p> <p>4) Preço provisório e sua fórmula de cálculo e pagamento: a) “preço provisório” em dólares norte-americanos convertidos em moeda nacional com base na “taxa média de compra dessa moeda” pelo BACEN; b) caixa padrão 40,8 kg, c) escalonamento do pagamento no ano/safra; d) possibilidade de re-estimativas pela empresa; d) apuração das caixas efetivamente colhidas com as estimativas, sendo superavitário, o valor estará disponível na processadora, e sendo deficitário, citricultor terá 48 horas para ressarcir a empresa processadora.</p> <p>5) Do saldo final do preço e sua fórmula de cálculo: a) “saldo final do preço” com base nas cotações do suco na bolsa de mercadorias de Nova Iorque, b) definição do “ano exportação” para a safra Junho do ano safra anterior a Julho do último ano (ex: Junho/91 a Julho/92); c) “preço de venda do suco” a média aritmética das cotações diárias do SLCC; d) “taxa de rendimento da fruta”, 260 caixas de 40,8 kg; e) “remuneração de produção e comercialização” todos os custos industriais (colheita, tributária, processamento, comercialização e distribuição/exportação) (fixado em US\$1.381,55); f) “resultado da venda” = “preço de venda do suco” menos a “remuneração de produção e comercialização”, dividida pela “taxa de rendimento da fruta”. g) “saldo final do preço” pago ao faltante em prazo estabelecido, convertido em moeda nacional.</p> <p>6) Das variações da remuneração de produção e comercialização: a) a flutuação das taxas alfandegárias norte-americanas podem influenciar os custos industriais (tributários) de exportação; b) qualquer flutuação será acrescida ou subtraída da fórmula de cálculo; c) embargos ao suco (nacional e internacional) acarretará a parada de fornecimento e pagamento apenas das frutas entregues, ficando a cargo da compradora a possibilidade de rescisão do contrato; d) cálculos baseados na política de câmbio flutuante (Anexos A e B); e) “remuneração de capital da compradora” baseada na média aritmética das cotações do SLCC em Nova Iorque; com aumento de US\$1,00 na remuneração de capital (cálculo final e fórmula) para cada acréscimo de US\$0,01 na média aritmética das referidas cotações; f) qualquer alteração da política cambial no país, haverá mudança no contrato.</p> <p>7) Preço de compra e venda da caixa de laranja: a) O “preço da caixa de laranja” será a soma em moeda nacional do “preço provisório” menos o “saldo final do preço”, conforme as cláusulas anteriores.</p> <p>8) Descontos da empresa processadora do citricultor para pagamento do Fundecitrus, no valor de US\$0,01 por caixa fornecida.</p> <p>9) Cumprimento das obrigações assumidas no contrato, sendo este irretirável e irrevogável, inclusive pelos herdeiros e sucessores na forma da lei.</p> <p>10) Penalidade de multa de 15%, acrescido de 1% a.m. e o IGP (FGV) sobre os valores devidos por uma das partes. Assim como, honorários advocatícios (20%) e multa de 15% em caso de juízo.</p> <p>11) Possibilidade de transferência do contrato para terceiros por parte da empresa processadora.</p> <p>12) Eleito o foro de São Paulo, ou foro de domicílio do vendedor, facultado a empresa.</p> <p>13) Anexos “A”, e “B”; relativos ao preço da caixa e sua fórmula de cálculo.</p>	<p>1) Partes nos contratos: comprador/empresa processadora e vendedor/citricultor.</p> <p>2) Objeto do contrato: compra de 100% das laranjas de maturação normal (do tempo) no(s) ano(s)/safra(s) excluindo as “temporãs”, posse e direito da(s) propriedade(s) rural(is), pomares de laranjas.</p> <p>3) Condições de fornecimento: a) condições de venda e preço com entrega na fábrica; b) citricultor é responsável integralmente por contratar trabalhadores segundo legislação vigente para colheita, sendo possível recusar o recebimento em caso de contratações ilegais (sem registro e menores); c) o citricultor arcará com qualquer ônus decorrente de processos judiciais, havendo uma penalidade de ressarcir a empresa se algum custo processual recair sobre ela; d) risco de acidente rodoviário por conta do citricultor; e) programação de entrega por variedade será feito com a empresa processadora a partir de troca de informações (melhor faixa de maturação/rendimento do suco); f) citricultor deve informar a empresa o cadastro de árvores (variedades, idades, densidade, etc.); g) a compradora é facultada a colheita, carregamento e transporte sendo repassado os custos ao citricultor; h) laranjas devem obedecer os atributos de qualidade do anexo “A”; i) citricultor deve acompanhar o recebimento das frutas; j) citricultor deve respeitar os prazos de carências dos defensivos agrícolas (pesticidas) utilizados e presentes no anexo “B”, com pena de haver suspensão no recebimento; l) comprovantes de pesagem a disposição do citricultor na empresa; m) risco de perecimento de laranjas por causas naturais e risco de greve ou ato ilícito na unidade de processamento corre por conta do citricultor.</p> <p>4) Do preço da caixa de laranja: a) fórmula simples para cálculo do preço da caixa baseada no “preço da venda do suco” – “PVS” ou b) preço fixo em dólares norte-americanos (US\$) ou moeda nacional (reais – R\$).</p> <p>5) Pagamentos: a) forma de pagamento escalonada e com ou sem adiantamentos, disponíveis no estabelecimento da empresa ou opcionalmente com depósito. b) não pagamento incorrerá em penalidade para a empresa de multa de 10% mais juros de 1% a.m.; c) pagamentos em dólares utilizará a taxa média das operações de compra de dólares norte-americanos do BACEN; d) variações nas estimativas pela empresa incorrerá ajustes nas parcelas a serem pagas; e) o não cumprimento das obrigações previstas na “fórmula simples” incidirá em penalidade, com multa de 35% além de juros mora de 1% a.m.</p> <p>6) Condições gerais do contrato: a) pagamento das contribuições do citricultor com Fundecitrus ou outra devida pela legislação vigente; b) qualquer evento imprevisto e de caráter excepcional e de risco para a empresa incorrerá no possível encerramento do contrato ou mudança da forma de entregas para adaptação a nova conjuntura; c) a não atenção às obrigações relativas ao contrato facultará a empresa compradora a sua rescisão; d) contrato irretirável e irrevogável, herdeiros ou sucessores; e) registrar o contrato em cartório, inclusive com a matrícula do imóvel rural; f) a denúncia contratual ocorrerá se não houver pendências de saldos devedores; g) a empresa pode transferir o contrato a outra processadora, independente da anuência do citricultor, respondendo solidariamente pelos pagamentos tratados; h) pagamento somente em moeda nacional; i) responsabilidade (criminal) sobre a laranja e seu cuidado contra roubo ou furto; j) somente aditamento poderá modificar as condições contratuais; l) utilização do mecanismo de compensação (artigo 1.009 do Código Civil Brasileiro e no artigo 439 do Código Comercial Brasileiro); m) a infração a qualquer cláusula ficará facultado a parte prejudicada considerar rescindido o contrato, com penalidade de multa de 20% do valor da safra em curso; n) o citricultor deve emitir a entrega da Cédula de Produtor Rural (CPR); o) Eleito o foro da cidade da unidade de processamento.</p>

Fonte: Pesquisa de campo, com análise documental dos contratos de compra e venda de laranja.

Há muitas cláusulas comuns entre os modelos contratuais de 1978 a 2012, como: partes do contrato, objeto do contrato (produto/serviço), direitos e obrigações das partes, estimativas de safras, riscos inerentes a atividade, preço pré-estabelecido ou pós-estabelecido, fórmulas e formas de pagamento. As igualdades geralmente são relativas à estrutura básica de contratos de compra e venda, tendo como base o ambiente institucional para esta modalidade de acordo formal.

Por outro lado, há várias diferenças nos modelos contratuais propostos e sua estrutura de cláusulas e preocupações, pois houve modificações incrementais constantes.

Na passagem dos contratos a preço fixo para o contrato padrão, ocorreu a inclusão de várias salvaguardas de contingências futuras, com preocupação centrada na fórmula de cálculo do preço.

O contrato padrão ficou centrado em cláusulas que resguardassem a fórmula de cálculo do preço da caixa de laranja, por conseguinte, no estabelecimento das despesas internas e externas da empresa processadora, na chamada: “remuneração da produção e comercialização” do SLCC, representado pelos custos industriais de colheita, transporte, processamento, comercialização, tributação, exportação e distribuição da empresa de processamento.

Nos contratos específicos, idiossincráticos, a característica principal foi a centralidade das cláusulas na especificidade do ativo e nas obrigações relativas ao citricultor, sendo constante a inclusão de deveres ao produtor rural e penalidades para as partes em caso de descumprimento das cláusulas no contrato (multas e juros mora).

Além disso, o contrato específico repassa a responsabilidade e dever de colheita e transporte da laranja antes da empresa de processamento (contrato padrão) agora para o citricultor, agregando os custos trabalhistas e riscos complementares, utilizando *enforcements* (penalidades) internas severas para o descumprimento de algumas das cláusulas.

As formas de pagamento variaram muito nos contratos específicos, desde fórmulas simples, algumas prejudiciais ao citricultor, quanto preços fixados em reais (R\$) ou dólares (US\$), dependendo do interesse da compradora (empresa processadora).

Quando o contrato escrito era acordado entre as partes havia uma etapa, um *enforcement* externo, representado pelo suporte institucional à transação, que era feito no escritório de notas públicas onde o documento formal era assinado e o contrato finalmente validado.

Os contratos classificados como “a preço fixo” e orientados ao citricultor, de 1978 a 1985, relacionados a apenas um período safra cada, representam aqueles de melhor relação e coesão contratual entre indústria e citricultores, pois havia baixos riscos relacionados à: assimetria (*ex-ante*) e também quebra do contrato (*ex-post*).

Esta conjuntura de 1978 a 1985 é relevante porque, mesmo existindo baixo número médio de salvaguardas contratuais no período (24 em média), ainda assim havia maior estabilidade nas relações a termo entre empresas processadoras e citricultores. Isso respalda parcialmente e resguarda a ideia principal da hipótese da tese que não são as salvaguardas escritas que resguardam os interesses das partes apenas, mas sim os elementos implícitos ou relacionais.

As poucas salvaguardas destes contratos a preço fixo (1978/79 a 1985/86) envolviam essencialmente: o direito de propriedade (compradora e vendedora), o objeto do contrato (caixa de laranja), o preço fixado em moeda nacional a ser pago (baseado na CACEX) e algumas obrigações e direitos; que implicavam no compartilhamento de uma série de outros direitos residuais de controle entre as partes, inclusive riscos.

Dentre as obrigações da indústria nestes contratos “a preço fixo” estavam: colheita, transporte e pulverização contra mosca da fruta, sendo que os tratos culturais relativos à limpeza dos talhões, adubações e amadurecimento da fruta; estavam sobre a responsabilidade do citricultor. Apenas após 1980 os contratos repassaram ao citricultor todas as obrigações relativas aos tratos culturais, incluindo todas as pulverizações, como observado na matriz de análise dos contratos para o modelo já em vigor de 1982/83 (contrato entre C1 e P3).

A irretratabilidade e irrevogabilidade do contrato de compra e venda e suas salvaguardas esteve presente nos diferentes modelos contratuais, de maneira que havia este *enforcement* interno com a finalidade de se fazer seguir o acordo estabelecido.

Durante o período dos contratos a preço fixo, alguns riscos, mesmo que não escritos, poderiam ser discutidos e definidos a partir do direito residual de controle, elementos implícitos, sempre a favor da relação dual. Isso pôde ser constatado nas observações feitas pelos citricultores durante a aplicação do questionário para verificar a presença ou não dos princípios relacionais nesta fase.

Relativo aos direitos das partes no contrato, havia aquele relacionado a possibilidade da empresa compradora repassar o contrato a outro processador de laranjas, preservando os termos legais e sem prejuízo ao citricultor, mas mesmo sem a anuência do mesmo.

Depois das pressões dos citricultores, o contrato padrão estabelecido após 1986, trouxe um preço da caixa de laranja atrelado ao preço do suco de laranja no mercado internacional, de uma maneira bem complexa e que trouxe mais assimetrias à relação, ao invés de contornar os problemas já existentes na década de 80.

O contrato padrão se concentrava essencialmente na solução do problema do risco relativo aos preços e pouco se atentava para os elementos relacionais e implícitos do contrato, de

maneira que a fórmula de transmissão de preços incorporava valores de despesas internas e externas pré-definidos pela empresa processadora e não por uma terceira parte, unilateralmente incorporados, como os custos para a produção de uma tonelada de SLCC.

Além deste valor incorporado a fórmula, havia o da “remuneração do capital” da indústria, caso ocorresse um aumento do preço do SLCC na Bolsa de Nova Iorque, além das “taxas alfandegárias” para a exportação do suco para a Flórida, sendo que o SLCC não era direcionado apenas para o mercado norte-americano.

Nos contratos entre 1986 a 1995, conforme os cinco (5) contratos analisados deste período, os acordos de compra e venda de laranja foram feitos em bases contratuais padronizadas entre todas as empresas compradoras, com apenas alguns pontos distintos e verificados nos contratos entre os citricultores e indústria.

Um dos pontos de diferença verificados nos contratos analisados eram os relativos à “remuneração de capital” da compradora e dos preços pagos ao citricultor, que variava conforme a empresa e a negociação com o citricultor.

No caso da “remuneração de capital” havia uma unilateralidade neste cálculo, pois apenas beneficiava o investimento feito pela processadora.

No caso do preço da caixa de laranja, a distinção de preços deste ou daquele citricultor, criava também uma dificuldade para a criação de uma unidade comum para aglutinação de interesses coletivos dos citricultores.

Havia um problema de captura que se instalava entre os dois elos da cadeia produtiva agroindustrial, citricultor e indústria, pois, ao negociar preços melhores com determinados citricultores, e por conta do comportamento oportunista e autointeressado, a indústria enfraquecia as ações colaborativas ou mesmo cooperativas dos produtores de laranjas.

O ocorrido com a Frutesp, e sua venda em 1992 para o grupo LDC, representa esta situação de desarticulação dos citricultores, com uma estratégia de captura de produtores pela indústria processadora.

A orientação do citricultor para vender sua safra era natural porque queria obter vantagem em preço na comercialização do ano/safra e viam, nos preços altos oferecidos pela empresa processadora, uma grande oportunidade.

Os cinco (5) contratos analisados entre dois diferentes citricultores (C1 e C2) e distintas processadoras indicaram que os contratos de compra e venda de laranja, durante a vigência do contrato padrão, foram desenhados a partir de um preço variável da caixa de laranja e uma fórmula complexa, dado os elementos explícitos e também implícitos da fórmula utilizada como mecanismo de transmissão de preços.

A variável explícita para a transmissão de preços do suco de laranja para a caixa, mas de difícil comprovação, era a remuneração da produção e comercialização (custos industriais internos e externos), em torno de US\$ 1.381,00 a tonelada de SLCC.

Outro mecanismo prejudicial para o citricultor na transmissão de preços do contrato padrão eram as “taxas médias das cotações de compra de dólares norte-americano” do BACEN, o conhecido problema do “dólar médio”. Este foi explicitado anteriormente nos estudos dos contratos.

O problema da taxa média de compra do dólar do BACEN ocorria devido a uma tendência de desvalorização cambial nos períodos descritos, reflexo das altas taxas inflacionárias, e que sempre impactavam negativamente para o citricultor, pois recebiam um valor do dólar apreciado de maneira artificial pela média das cotações anteriores.

O contrato padrão, mesmo aumentando o número médio de termos no contrato (113 itens contratuais em média), ampliou consideravelmente a desconfiança e as assimetrias, de poder e informações, nas relações entre os dois elos da cadeia produtiva agroindustrial do suco de laranja.

Isso se deve aos problemas da má-adaptação do contrato, considerados anteriormente e relacionados a tentativa de incorporar o preço do suco de laranja no exterior (Nova Iorque) à fórmula de cálculo do preço da caixa de laranja. Ao tentar minimizar o risco preço, a indústria, ao final, trazia poucas vantagens aos citricultores, e gerava ainda maior desconfiança bilateral dada sua complexidade e assimetria no cálculo.

Esta excessiva preocupação pela transparência só criou mais dificuldades de se antever as informações relevantes e as possíveis contingências futuras para os reais ganhos compartilhados, que num primeiro momento foram reconhecidos pelos citricultores (1986 a 1989) (PAULILLO, MELLO, 2005), mas que ao longo do tempo sofreram pela má-adaptação e pelo excesso dos termos contratuais.

A própria manutenção de mecanismos, alguns assimétricos, de transmissão de preços para o pagamento da caixa de laranja, foram pouco favoráveis ao citricultor, especialmente a taxa média de compra de dólar norte-americano, remuneração do capital, taxas alfandegárias norte-americana, custos industriais inalterados ao longo dos anos safra. Esse conjunto de cláusulas, de maneira pontual, foram deteriorando as relações bilaterais posteriores (1990 a 1995) e desestimulando vários citricultores na atividade.

Essa conjuntura contratual contribuiu para a ampliação da integração vertical para trás da indústria, além de tentativas de integração para frente de citricultores (Frucamp, Frutax, entre

outras), além da formação de *pools* para venda e, até mesmo, a saída de vários produtores da atividade citrícola.

No contrato padrão não havia qualquer salvaguarda contingencial sobre as características de qualidade e especificidades do ativo transacionado, especialmente com relação à utilização de pesticidas químicos e os atributos de qualidade da fruta, pois havia uma centralidade de preocupações com a incerteza futura sobre preços.

Após 1995, com o fim do “contrato padrão”, surgem contratos específicos e estritos, muito mais preocupados em contingências relativas à especificidade do ativo, isso porque a colheita e o transporte da fruta eram agora responsabilidade do citricultor, uma nova obrigação como a ocorrido em 1980 com a pulverização.

A necessidade de contratação de mão-de-obra para a colheita da fruta e de caminhões para transporte dela até a unidade processadora, ampliaram consideravelmente as obrigações e os riscos envolvidos na transação para os citricultores, especialmente quanto aos direitos de assistência e bem-estar do trabalhador rural e seus benefícios salariais, previdenciários e de seguro.

A utilização de contratos idiossincráticos e específicos de compra e venda de laranja possibilitou a indústria ampliar suas estratégias de negociação de matérias-primas e seu poder de barganha, além do que, criou elevadas discrepâncias na adoção do preço da caixa de laranja, hora utilizando preços fixos e outras uma fórmula simples de cálculo do preço da caixa.

Alguns desses contratos culminaram em quebra por parte da indústria, dado pela possibilidade resguardada pelos termos ali, mas provocado essencialmente pelos constantes excessos de oferta de laranja naquele período logo após 1995, como nas safras 1997/98 e 1999/00.

A quebra do contrato, apesar de prevista, é considerada uma ação oportunista *ex-post* da empresa processadora, um risco moral da transação, descrito durante os estudos de múltiplos casos de contratos, especificamente o ocorrido com o C3 durante a safra 1999/2000 com uma das empresas do oligopsônio, que possuía um contrato até 2001/02.

É comum, nos contratos específicos, o pouco interesse por parte da indústria em compartilhar riscos, especialmente os ligados às incertezas transacionais relativas ao risco preço e produtividade (mudanças morfoclimáticas e de ataques de pragas e doenças).

A precibilidade por causas naturais ou mesmo por eventos não controláveis e imprevisíveis, como ataque de pragas e doenças, sendo esta uma incerteza interna da transação (risco *ex-ante*), são sempre por conta e risco do citricultor. O produtor se vê totalmente dependente da programação de recebimento da fruta pela indústria, pois não poderá colher

enquanto esta não der esta autorização, facultando ao citricultor também os custos e riscos relativos às filas nas portas das fábricas.

Além disso, as novas obrigações do termo acordado quanto aos tratos culturais, pulverização (cada vez mais necessária), colheita e transporte, incorreriam em maiores custos produtivos, isso não foi transmitido às novas metodologias de cálculo do preço da caixa de laranja.

Até mesmo o risco da parada de fábrica por motivos de força maior, como a greve dos funcionários e até embargos ao suco no mercado internacional, recaem sobre a possibilidade de denúncia contratual por parte da indústria de processamento de laranja.

Nenhuma incerteza, interna ou externa a transação, recai de forma compartilhada sobre as partes. Há, como descrito, uma unilateralidade nas relações, que deveriam ser bilaterais ou orientadas pelo princípio da reciprocidade e solidariedade.

Apenas a parte vendedora e hipossuficiente na relação a termo, representada pelo citricultor, é que será penalizada nos contratos idiossincráticos, caso ocorra algum evento futuro imprevisível.

Por isso, existem diferentes perspectivas na evolução das formas de comercialização a termo, ou híbridas, para compra e venda de caixas de laranja. De maneira que os contratos são desenhados a partir da conjuntura de cada período da consolidação do complexo citrícola paulista, subdivididos em: a) contratos a preço fixo (1978 a 1985), b) contratos padrão com preço variável (1986 a 1995), c) contratos específicos ou idiossincráticos (1996 a 20012).

Nos pontos seguintes haverá uma síntese breve das características dos contratos de cada período analisado.

4.3.1 Contratos a preço fixo e orientados ao citricultor: 1978 a 1985.

Os termos pactuados para compra e venda da caixa de laranja durante as safras de 1978 a 1985, de acordo com os casos analisados, representam um período de crescimento e prosperidade, além do amadurecimento das relações bilaterais no complexo citrícola e orientadas para o fortalecimento econômico e produtivo do citricultor.

Este período compreende aquele onde existiu o auge da atividade citrícola no Brasil e ocorreu a maior expansão da atividade no país, seguido posteriormente de um ápice de preços da caixa de laranja entre 1986 a 1989 (PAULILLO; MELLO, 2005, pg. 335).

Os contratos são descritos como sendo orientados ao citricultor porque os termos e cláusulas servem as duas partes e tem o intuito de fortalecer a atividade produtiva citrícola, por

isso há grande expansão de novas áreas dedicadas à citricultura no período e uma maior coesão relacional entre as partes, mesmo havendo baixo número de termos no acordo e este utilizado apenas por um ano/safra.

De acordo com os oito (8) contratos analisados e descritos deste período há semelhanças importantes, como:

- são feitos apenas por um ano/safra;
- há poucas salvaguardas de contingenciamento, uma média de vinte e quatro (24) itens contratuais;
- baixa assimetria de informações e também da estrutura organizacional,
- uma deterioração monetária do preço da caixa devido à flutuação cambial (desvalorização) e crise inflacionária (planos econômicos – inflação inercial);
- colheita e transporte são feitos pela empresa processadora até 1980 e mesmo a pulverização contra a mosca da fruta;
- preços fixados em moeda nacional, a partir dos estoques do volume do SLCC e com intermediação do governo através da CACEX (terceira parte).
- contratos baseados por elementos informais de governança e relacionais: enforcements internos da transação lastreados pela confiança.

A característica geral mais marcante dos contratos neste período, início da construção do conjunto de termos bilaterais no complexo citrícola, é a importância dos elementos balizadores relacionais na condução da relação.

A falta de salvaguardas contratuais, representado pelo baixo número de termos nos contratos, não impactavam nos princípios básicos que regem o contrato relacional, especialmente a transparência de informações do citricultor junto à indústria, verificado nas informações fornecidas ao comprador de laranjas durante suas visitas.

Nos contratos a preço fixo havia a participação e arbitragem da CACEX (Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil), uma terceira parte para o equilíbrio de forças e precificação da caixa, conseguindo assim dividir as responsabilidades no acordo formal e criar uma sinergia positiva bilateral. Neste período, as obrigações e direitos eram distribuídos de maneira equânime, uma vez que havia concorrência entre as processadoras e o poder sobre o mercado da laranja era muito menor.

Além disso, a maioria dos contratos neste período incorporavam elementos não escritos ou relacionais, que são princípios fundamentais para a estabilidade e coesão do contrato ao longo do tempo, dentre eles: integridade ampla, reciprocidade (mutualidade), planejamento e cooperação, consentimento efetivo, flexibilidade, solidariedade contratual, interesse em

restituição/confiança/expectativa (normas de junção) e criação de restrições de poder (normas para limitação de poder).

Os contratos a preço fixo estavam lastreados por estes princípios relacionais e previam, sem a necessidade de termos escritos, algumas práticas que demonstravam esta confiança, cooperação, solidariedade, interesse amplo e reciprocidade entre as duas partes compradora e vendedora, como:

- adiantamento de valor monetário sobre o número estimado de caixas de laranjas para os citricultores pela indústria, mesmo durante a florada e antes no início do ano/safra;
- alguns casos na década de 70, onde o preço da caixa foi fixado posteriormente pela empresa processadora, ao final do ano/safra, e com anuência do citricultor;
- a pulverização dos pomares, assim como programação e execução da colheita e transporte, feitos pelas empresas processadoras.

Neste caso, dos contratos a preço fixo, havia um interesse por compartilhar riscos (incerteza) e manter a integridade ampla da relação, dada pela melhor divisão dos resultados finais e o interesse real pela melhoria da atividade produtiva da outra parte.

Apesar de haver algumas divergências pontuais entre citricultores e indústria processadora, como por exemplo, com relação ao preço da caixa de laranja ser atrelado ao preço do SLCC. Estas poderiam ser sanadas, pois havia uma boa fé das partes em cumprir o acordo e fortalecer a cadeia produtiva do suco de laranja em um desenvolvimento do complexo citrícola voltado para fora, ou seja, para a exportação.

Neste período havia maior preocupação com a conjuntura externa e a possibilidade de existência ou não de geada na Flórida, que impactaria positivamente na venda dos estoques de SLCC da indústria e favorecendo diretamente os citricultores.

A estabilidade contratual vinha da capacidade de coordenação da indústria de processamento em prol de um contrato que representasse um equilíbrio de forças, mesmo havendo relações discretas e de curto-prazo (um ano/safra), a Frutesp teve grande participação nisto a partir de 1979. A própria intermediação dos acordos pelo governo federal e estadual, CACEX e a FAESP, junto aos citricultores também legitimaram a forma de cálculo do preço da caixa de laranja e proporcionou maior coesão da relação bilateral.

4.3.2 Contratos padrões e orientados pela indústria: 1986 a 1995.

O modelo do contrato padrão foi uma iniciativa da indústria, que não mais necessitaria a avaliação do CACEX e dos estoques de SLCC, para estimar o preço da caixa de laranja. Haveria

uma fórmula de cálculo com a finalidade de transmitir o preço do SLCC no mercado internacional, especificamente na Bolsa de Nova Iorque, para o preço final da caixa de laranja.

A saída da CACEX e da FAESP da intermediação dos citricultores na negociação com a indústria, fortaleceu a atuação de organizações de interesse coletivo como a Associtrus e a própria Aciesp, esta última extinta. Houve uma mudança da terceira parte interessada no desenvolvimento do complexo citrícola, isso possui pontos positivos na relação bilateral e pontos negativos deste novo momento da cadeia produtiva agroindustrial do SLCC.

Um dos pontos positivos é que a negociação, apoiada pelas associações de representação coletiva (Associtrus e Aciesp), começou a ser mais incisiva, ampliando o poder de pressão sobre as empresas processadoras, mas de modo limitado pela dispersão e pulverização territorial dos citricultores (VIEIRA; ALVES, 1997a) e a dificuldade de aglutinação de interesses desses atores (PAULILLO, 2000).

No entanto, esta pressão criava um ponto negativo da representação coletiva dos atores, dada primeiro pelo baixo interesse em negociar da indústria e segundo dada pela dispersão geográfica dos citricultores, que pulverizados, não conseguiam aglutinar os seus interesses e, por isso, o enfraquecimento de algumas entidades e formas de cooperação ao longo do tempo.

De 1986 a 1995, o contrato padrão de compra e venda de laranja representou uma evolução significativa em relação ao antigo arranjo institucional baseado em um preço fixo, porém não indicou um caminho transparente para a transação comercial.

Os acordos padrões pesquisados de forma exploratória neste trabalho, ao todo cinco (5) contratos formais de compra e venda de laranja, possuem as seguintes características:

- contratos feitos foram de um (1) a cinco (5) anos/safras;
- número médio de cláusulas contratuais elevado, cento e treze (113) em média de itens por contrato;
- são descritas uma grande e ampla variedade de contingências futuras relacionadas ao risco preço (cláusulas, parágrafos e anexos A e B);
- utilização de mecanismo de transmissão de preços complexo, uma fórmula de cálculo assimétrica e com cláusulas oportunistas por parte das empresas processadoras;
- aumento de assimetria de informações: baixa transparência das informações relativas a “remuneração da produção e comercialização” e “remuneração de capital”; poucas cláusulas sobre os atributos de qualidade da fruta.

Em um primeiro momento houve uma estabilidade entre os citricultores e processadores durante a vigência do contrato padrão, gerando até consensos para algumas cláusulas, isso

ocorreu até a safra de 1989/90 (VIEIRA; ALVES, 1997a) onde os preços da caixa estiveram em patamares excelentes e cotados em dólares norte-americanos (PAULILLO; MELLO, 2005).

Nos contratos posteriores, de 1990 até 1995, o conflito bilateral se acirrou em torno do contrato-padrão devido às sucessivas quedas de preço do SLCC em Nova Iorque, sendo o “preço provisório” cada vez mais reduzido e pressionado por este motivo.

Além disso, a venda da Coopercitrus-Frutesp em 1992, criou uma distorção no mercado da laranja, pois o preço da Frutesp, que privilegiava os interesses dos citricultores ao dividir os resultados da venda do suco no exterior, deixou de ser referência e indicador.

O “saldo final do preço” da caixa de laranja não era tão pressionado neste momento, exatamente porque na fórmula de cálculo considerava apenas os aumentos nas cotações de preços do SLCC em Nova Iorque, impactando positivamente na “remuneração de capital”.

O contrato padrão possuía uma vantagem porque criou um modelo de termos sobre o qual tanto citricultores grandes quanto pequenos estavam sendo amparados, no entanto possuía um elevado número de salvaguardas e elementos não escritos que deterioraram a relação bilateral.

Nos estudos de caso analisados foi possível identificar alguns elementos implícitos nos contratos padrões de compra e venda de laranja e que criaram assimetrias dentro da relação, especialmente relacionadas à incerteza transacional: risco preço.

O risco preço, apesar de ser um risco *ex-ante* da transação e que pode ser evitado, é elevado durante a vigência do contrato padrão, isso porque há várias cláusulas e anexos que tratam desta variável, o que aumentam a assimetria informacional ao invés de reduzi-la, pela incapacidade de compreensão dos termos contratuais ou mesmo pela complexidade da fórmula de transmissão de preços do SLCC para a caixa de laranja.

Essa baixa transparência na transmissão de informações ao citricultor, aumenta sua desconfiança em relação aos termos do contrato e colabora para a deterioração da relação bilateral.

O maior número de contingências futuras do contrato padrão não colaborou positivamente para o aumento da segurança na transação, pelo contrário, tornou-se um elemento para dirimir as desconfianças geradas dentro do complexo citrícola.

Os elementos relacionais, durante a vigência do contrato padrão, não representaram direcionadores importantes para a perpetuação contratual e a estabilidade da relação, tanto que, em 1994, as associações de citricultores entram no SDE contra as doze empresas processadoras, denunciando-as pelas práticas que ferem a concorrência e por formação de cartel.

As denúncias feitas foram consideradas procedentes e desencadearam um processo administrativo no CADE, que culminou na dissolução do contrato padrão em 1995 pelas

empresas processadoras, a fim de que a entidade de defesa da concorrência extinguisse o processo e o arquivasse (TROCCOLI; ALTAF, 2009).

No caso da integração vertical para trás da indústria, compra de pomares próprios, não houve contestação do CADE, pois entendia esta forma de governança como uma estratégia comercial das empresas a fim de aumentar a utilização da sua capacidade instalada.

O fim do contrato padrão representou o início de um novo ciclo para o complexo citrícola paulista e um significativo aumento dos conflitos entre os dois elos da cadeia produtiva agroindustrial do SLCC.

Os elementos relacionais não foram considerados no contrato padrão, pois os ganhos recíprocos aconteceram no início e foram se perdendo ao longo dos anos subsequentes, reduzindo a integridade ampla da relação, a reciprocidade e as normas de junção (confiança) e também de poder.

4.3.3 Contratos específicos ou idiossincráticos e orientados pelo poder de barganha: 1996 a 2012.

A partir de 1996 os contratos começaram a ser negociados e desenhados com cada produtor, de maneira individual e sem nenhum balizamento posterior dos órgãos de defesa da concorrência.

Isso tornou ainda mais precária a transação de compra e venda a termo, pois foram orientados pela força e o poder de barganha (AZEVEDO, 1996) indústria de suco, além dos conhecidos recursos de poder: organizacional, tecnológico, financeiro, político e jurídico das empresas processadoras (PAULILLO, 2000).

Os contratos caracterizados como específicos ou idiossincráticos eram estabelecidos conforme as orientações da empresa processadora, havendo uma série de pressões por parte da empresa compradora sobre as cláusulas contratuais e seu desenho como visto acima nos estudos de casos.

Nesta pesquisa foram analisados vinte e seis (26) contratos específicos e estabelecidos com diferentes empresas processadoras de laranja, em todos são encontradas similitudes.

Dentre as principais características encontradas nos contratos idiossincráticos, destacam-se:

- contratos feitos entre uma (1) a cinco (5) safras;
- número médio de cláusulas em torno de noventa e dois itens contratuais (92);
- contingências futuras diretamente relacionadas a especificidade do ativo (Anexo I e II): qualidade da fruta e prazo de carência de pesticidas.

- utilização de diversos mecanismos de transmissão de preços, variável: fixos (moeda nacional ou dólar) e fórmulas simples;
- assimetria de informações e de poder, sendo a estrutura organizacional totalmente assimétrica entre empresas processadoras e citricultores;
- aumento do número de obrigações (deveres) dos citricultores, dentre elas a colheita e transporte passaram a ser obrigação dos citricultores, sem contrapartida em preços pagos pela caixa.
- não compartilhamento de riscos no contrato, repasse de várias incertezas à transação ao citricultor.

O ponto mais controverso dos novos acordos estabelecidos depois de 1996, pós-contrato padrão, foi sobre a cláusula que tratava da colheita e transporte, estas obrigações passaram para os citricultores, sem contrapartida nos respectivos preços pagos pela caixa de laranja.

Os preços fixos ou em dólares ou em moeda nacional, reais (R\$), representaram a passagem de uma conjuntura de períodos inflacionários para um período de maior estabilidade macroeconômica.

As supersafras de laranja ocorridas no final da década de 90 ampliaram ainda mais poder de barganha sobre o preço da caixa de laranja da indústria, dada pela fartura de matéria-prima e os estoques de SLCC em níveis confortáveis, sem contar com os pomares próprios das empresas processadoras. Esse período representou um dos piores momentos da citricultura nacional, apenas comparável ao ano de 2011/12 onde os prejuízos também foram enormes.

Os citricultores neste período de 1997 a 1999 se submeteram a processos de negociação da safra e do contrato extremamente desfavoráveis, inclusive com acordos bilaterais com preços abaixo dos praticados uma década antes, sendo incapazes de promover algum tipo de mudança significativa.

Os contratos específicos ou idiossincráticos, estavam orientados ainda mais para os interesses das processadoras e acabaram por excluir uma centena de citricultores do complexo citrícola paulista, especialmente das áreas tradicionalmente produtoras de laranja do interior do estado de São Paulo, motivando o retorno de antigos ciclos agrícolas, como o da cana-de-açúcar para produção de etanol, açúcar e energia.

A orientação dos contratos para resguardar os interesses das empresas processadoras se deve ao interesse do próprio Estado brasileiro em capitalizar este importante exportador e *player* nacional no cenário internacional, destacados em termos competitivos e economicamente eficientes, diferente dos pequenos e médios citricultores, tidos como ineficientes.

O mito gerado em torno da ineficiência do citricultor, não levava em consideração a concentração industrial e assimetrias organizacional ocorrida no mercado da laranja, associada à intensa integração vertical para trás da indústria, com a compra de fazendas para produção de laranja, e horizontal na compra de concorrentes do setor.

A alocação de recursos em favor do processador acentuou a assimetria organizacional e de poder, permitindo um grau de manobra dos ambientes: institucional e organizacional; além dos arranjos institucionais formais (contrato de compra e venda) estabelecidos, a favor dos interesses das empresas processadoras.

O citricultor ficou refém deste processo de intensa concentração industrial e assimetrias (organizacional e informacional) e também da forte integração vertical para trás das processadoras, que visava essencialmente garantir o fornecimento de um recurso chave e escasso ao seu processo: a laranja. Dominando o fornecimento da matéria-prima em uma visão baseada em recursos (VBR), o poder de negociação das processadoras com o produtor se ampliou consideravelmente.

O produtor de laranjas neste período ficou capturado pelo reduzido número de empresas processadoras, que foi caindo gradualmente após 2000, através dos vários processos de compra de ativos por parte das empresas líderes: Cutrale, Citrosuco e LDC; assim como processos de fusão-aquisição feitos pelas mesmas.

Os contratos específicos de compra e venda de laranja entre citricultores e processadoras propunham cláusulas relativas ao preço da caixa de laranja, de acordo os interesses da indústria de processamento de laranja e sem arbitragem de nenhum agente externo, uma terceira parte.

Em alguns casos, alguns citricultores mais capitalizados como C3, contrataram auditorias independentes para contestar as situações a que foram acometidos e forçados a aceitar através dos adendos (contratos entre C3 e P1, primeiro de 2001/02 e o segundo de 2002/03 a 2004/05), como o de ressarcir a empresa processadora por excesso de pagamentos efetuados, criando situações onde fazer o contrato tornou-se muito custoso e quase inviável, por isso aumenta o número de negociações *spot*, via mercado (contrato clássico).

Os contratos idiossincráticos e voltados para o interesse e o poder de barganha da indústria, deterioram a relação bilateral, pois não levavam em consideração os elementos implícitos, os princípios relacionais, necessários no contrato formal neoclássico.

Ao não compartilhar riscos nos contratos formais específicos, a empresa compradora resguarda seus próprios interesses e penaliza o citricultor, isso porque insere uma série de cláusulas que imputam obrigações formais e escritas, deveres que aumentam as responsabilidades do citricultor e os seus riscos relativos à transação.

Ao observar a figura 27 da tese, sobre o aumento dos deveres contratuais dos citricultores, é possível perceber a orientação dos contratos específicos aos interesses e poder de barganha da indústria processadora de laranja, dada a estrutura organizacional assimétrica, pois há um excesso de obrigações contratuais dos citricultores em relação aos deveres da indústria no processo de produção da laranja.

O aumento do número de obrigações, que ampliaram também os riscos transacionais dos citricultores, são referentes a: colheita, transporte, contratação trabalhadores, contratação de empresas transportadoras, fatores climáticos e naturais de incidência de pragas e doenças, estes últimos que podem afetar a produtividade no campo. Além disso, as paradas de fábrica e mudança do ambiente externo relativo ao SLCC, também afetam diretamente o citricultor, pois possibilitam a denúncia contratual da processadora, permitida contratualmente.

Outro termo que penalizam os citricultores, é o encontrado nos contratos entre C7 (01/02 a 03/04), C8 (01/02 a 05/06) e C10 (05/06 a 07/08) com a empresa processadora P3. Esta cláusula se refere à “perdas e danos e de lucros cessantes” referentes à não entrega da totalidade estimada de laranja feitas previamente na safra, com penalidade (*enforcement*) de pagar 120% do total de caixas não entregues à compradora.

Neste caso, se e os riscos relativos ao ataque de pragas e doenças na citricultura passaram a ser cada vez mais frequentes, especialmente com o aparecimento de pragas como o amarelinho e o *greening*, o referido risco preocupa em dobro o citricultor não pela queda relativa da produção, produtividade por pé-de-laranja, mas pelo seu possível impacto nos custos de produção e possível multa aplicada pela indústria processadora.

É possível, a partir das tipologias dos contratos de compra e venda de laranja, fazer uma tabela comparativa dos vários tipos e características desses desenhos contratuais resultantes que surgiram ao longo dessas últimas três décadas a partir das tipologias criadas.

TABELA 14: Características dos diferentes tipos de contratos analisados nos múltiplos estudos de casos de contratos de compra e venda de laranja.

TIPOS DE CONTRATOS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Contrato a preço fixo orientado ao citricultor (1978 a 1985)	<p>Período de crescimento compartilhado do complexo citrícola, décadas de 70 e 80.</p> <ul style="list-style-type: none"> • são feitos apenas por um ano/safra; • há poucas salvaguardas de contingenciamento, uma média de vinte e quatro (24) itens contratuais; • baixa assimetria de informações e de estrutura organizacional, • uma deterioração monetária do preço da caixa devido à flutuação cambial (desvalorização) e crise inflacionária (inflação inercial); • colheita e transporte são feitos pela empresa processadora até 1980 e mesmo a pulverização contra a mosca da fruta; • preços fixados em moeda nacional, a partir dos estoques do volume do SLCC e com intermediação do governo através da CACEX (terceira parte). • contratos baseados por elementos informais de governança e relacionais: <i>enforcements</i> internos da transação lastreados pela confiança.
Contrato padrão orientado pela indústria processadora de laranja (1986 a 1994)	<p>Transição do período de crescimento para a maturidade do complexo citrícola paulista, final da década de 80 e início de 90.</p> <ul style="list-style-type: none"> • contratos feitos foram de um (1) a cinco (5) anos/safras; • número médio de cláusulas contratuais elevado, cento e treze (113) em média de itens por contrato; • são descritas uma grande e ampla variedade de contingências futuras relacionadas ao risco preço (cláusulas, parágrafos e anexos A e B); • utilização de mecanismo de transmissão de preços complexo, uma fórmula de cálculo assimétrica e com cláusulas oportunistas por parte das empresas processadoras; • aumento de assimetria de informações: baixa transparência das informações relativas a “remuneração da produção e comercialização” e “remuneração de capital”; • poucas cláusulas sobre os atributos de qualidade da fruta.
Contratos específicos e idiossincráticos e orientados pelo poder de barganha (1995 a 2012)	<p>Período de transição da maturidade para a estagnação do complexo citrícola, final da década de 90 e início de 2000.</p> <ul style="list-style-type: none"> • contratos feitos entre uma (1) a cinco (5) safras; • número médio de cláusulas em torno de noventa e dois itens contratuais (92); • contingências futuras diretamente relacionadas a especificidade do ativo (Anexo I e II): qualidade da fruta e prazo de carência de pesticidas. • utilização de diversos mecanismos de transmissão de preços, variável: fixos (moeda nacional ou dólar) e fórmulas simples; • assimetria de informações e de poder, sendo a estrutura organizacional totalmente assimétrica entre empresas processadoras e citricultores; • aumento do número de obrigações (deveres) dos citricultores, dentre elas a colheita e transporte passaram a ser obrigação dos citricultores, sem contrapartida em preços pagos pela caixa. • não compartilhamento de riscos no contrato, repasse de várias incertezas à transação ao citricultor.

Fonte: Pesquisa de campo, relativos a análise, seleção, organização e descrição dos trinta e nove (39) contratos de compra e venda de laranja.

Os contratos que visam dar solução para intermediação de governanças mais complexas e de elevada dependência mútua, além de tratar de problemas de governança como o alto grau de

incerteza e especificidade do ativo, criou uma série de limitações para o crescimento e o desenvolvimento da cadeia produtiva agroindustrial do SLCC e o SLNC, e seus subprodutos.

Especialmente porque nas últimas duas décadas, especificamente com o fim do contrato padrão e início dos contratos específicos como apresentado na tabela acima, vêm sendo desenhados a partir dos interesses e poder do agente coordenador e central do complexo citrícola paulista, representado pelas empresas processadoras.

A própria mudança de contratos dos citricultores com diversas empresas processadoras, como verificado nos estudos de múltiplos casos, apenas reforça a ideia de que não existem relações contratuais bilaterais duradouras, pois os contratos resultantes (contratos reais) nunca estão de acordo com os contratos esperados e isso intensificaram os conflitos e própria mudança na parceria comercial para compra e venda de laranja, além de sua visível deterioração ao longo do tempo.

As constantes mudanças nos itens dos contratos ao longo do tempo, transformações normativas no contrato formal, feitos pela indústria de processamento que desenha o acordo, incorre em uma interpretação e entendimento por parte dos citricultores, que, apesar de limitado devido ao pressuposto de racionalidade, deve ser levado em consideração para a análise do contrato real e não apenas do acordo escrito (formal).

O produtor de laranjas não teve a função de desenhar e normatizar as regras escritas privadas, que irão orientar e governar a transação, apenas negociar o preço da caixa, partir de uma baixa capacidade ou poder de negociação bilateral (AZEVEDO, 1996; PAULILLO, 2000; ITO, 2014).

Neste sentido, a perspectiva dos citricultores sempre é importante para o futuro da relação em termos de expectativas, coesão e estabilidade transacional, sendo que, dada as mudanças pontuais e incrementais nos contratos formais realizados pela indústria, ocorreu a própria deterioração dos princípios relacionais na perspectiva dos produtores de laranja.

Os itens escritos nos contratos podem ser contrapostos a partir das entrevistas e observações feitas durante as narrativas dos cinco (5) citricultores entrevistados e o agente chave dos produtores, como segue na tabela abaixo, contrapondo os elementos escritos e a percepção cognitiva (ponto de vista) dos citricultores dessas mudanças.

TABELA 15: Normas escritas do contrato formal e a percepção e entendimento da norma pelos citricultores a partir dos múltiplos estudos de casos e entrevistas realizadas.

TIPOS DE CONTRATOS	MUDANÇAS NO CONTRATO FORMAL / ESCRITO (VISÃO NORMATIVA)	MUDANÇAS NAS RELAÇÕES DE MERCADO NA VISÃO DOS CITRICULTORES - CONTRATO REAL (VISÃO COGNITIVA)
Contratos a Preço Fixo (1978 a 1986)	1ª Preço pago pela caixa de laranja em moeda nacional estabelecido pela CACEX com base nos estoques nacionais de SLCC.	1ª Percepção de que a arbitragem equilibrava as forças entre ofertantes e demandantes no mercado da laranja, sendo que, havia uma perda do poder de compra pelo citricultor devido a queda do valor da moeda nacional causados pela inflação e pelas sucessivas desvalorizações cambiais daquele período. Segundo entrevistas, dado os custos reduzidos, ainda os preços da caixa eram remuneratórios para a atividade citrícola.
	2ª Inclusão de um inciso/cláusula da obrigação de pulverização contra mosca da fruta por conta do citricultor.	2ª Percepção de que a obrigação da pulverização e tratos culturais seria realmente responsabilidade do produtor de laranjas e não da indústria. Segundo entrevistas, havia a sensação de confiança e solidariedade entre as partes, um interesse em compartilhar os riscos da atividade.
Contrato Padrão (1987 a 1995)	1º Aumento no número de cláusulas contratuais, incisos, parágrafos e anexos.	1ª Percepção inicial dos citricultores de que houve um aumento das garantias para as duas partes no contrato padrão: produtor e indústria, dada a participação sobre o preço de venda do suco de laranja concentrado em Nova Iorque. Os citricultores verificaram posteriormente, especialmente após a venda da Frutesp em 1993, que as cláusulas de contingências futuras favoreciam e resguardavam os interesses das empresas processadoras e seus custos de industrialização e comercialização do SLCC, além da orquestração e combinação de preços pelo oligopsônio e oligopólio.
	2ª Cláusulas, incisos, parágrafos, itens anexos para o cálculo do saldo final do preço da caixa de laranja atrelado ao preço de venda do suco em Nova Iorque. Risco preço é central nesta tipologia de contrato e há vários itens contratuais para tentar minimizar sua flutuação.	2ª Percepção inicial de ganhos com a fórmula de preços em dólares, pois era atrelada à variação do preço do SLCC na bolsa de Nova Iorque. Porém, o custo da indústria (remuneração da produção e comercialização), na composição do preço final da caixa, não era transparente, havendo assimetria e dificuldade para o entendimento do produtor de laranjas da origem dos valores atribuídos na fórmula, daí sua complexidade.
Contratos Específicos (1996 a 2012)	1ª Cláusula da colheita e transporte seriam obrigações dos citricultores e não mais da indústria.	1ª Percepção inicial dos citricultores de que haveria uma compensação do aumento dos custos de produção da laranja: custos trabalhistas, de frete e da mão-de-obra; nos preços finais a serem pagos pela caixa de laranja. Os preços da caixa caíram ao invés de subirem, vide estudos de casos, e isso desencadeou uma crise em toda a citricultura paulista.
	2ª As cláusulas e itens do contrato sobre o risco preço e sua fórmula de cálculo são substituídas por mecanismos de precificação mais objetivos e simples, como: preço fixo (dólares ou reais) e fórmula simples.	2ª Percepção do produtor de que a capacidade de negociação da indústria elevou-se, levando a saída gradativa e contínua de citricultores. Segundo relatos das entrevistas, houve aumento dos custos com tratos culturais (pulverizações, adubação e irrigação), de contratação de mão-de-obra, trabalhistas e de transporte rodoviário até as plantas processadoras.
	3ª Itens anexos contratuais referentes ao padrão de qualidade da fruta e carências de pesticidas.	3ª Percepção dos citricultores que o aumento das obrigações sobre o padrão de qualidade da fruta: pesticidas e carência; fez com que ampliasse a possibilidade de descontos no preço final da caixa a partir de multas referentes ao padrão entregue, isso efetivamente ocorreu, vide estudos de casos.

Fonte: Pesquisa de campo, elaborado pelo autor.

A Associtrus, como entidade representativa histórica dos citricultores, procuram a formalização de modelos de contratos de ajuste desses conflitos, lastreados pelo Consecitrus e baseados talvez em elementos não escritos e que permitam maior coesão e estabilidade nas relações de longo-prazo.

As empresas processadoras, representadas pela CitrusBR, e os citricultores representados pela Associtrus, ainda não conseguiram intermediar a criação junto ao Consecitrus, de um contrato comum e capaz de atender tanto aos interesses da indústria quanto dos citricultores. Especialmente porque há muita pressão do oligopsônio das empresas compradoras de laranja, em não reduzir seus ganhos relativos às suas margens de retorno na venda do SLCC e SLNC no mercado internacional.

Os contratos formais de compra e venda de laranja, essencialmente neoclássicos, ainda são um importante mecanismo de coordenação entre citricultores e empresas de processamento de laranja, uma forma de governança preponderante na cadeia produtiva agroindustrial do SLCC, que sempre visou a garantia dos interesses das partes, mas que ao longo do tempo foi se deteriorando.

A deterioração das relações contratuais se deu pela postura unilateral do comprador (indústria) ao impor algumas cláusulas e não demonstrar o interesse pela integridade da relação, relativos a estrutura organizacional assimétrica, e isso talvez explique a utilização outros arranjos institucionais como as formas: hierárquica e *spot*.

A estrutura de governança híbrida tem se tornado o epicentro de uma disputa que se acirrou principalmente no período de crise e estagnação da citricultura, da própria estabilidade do complexo citrícola paulista após 2000, possuindo vários desdobramentos que alcançam as diversas esferas jurídicas nacionais: fóruns locais e estaduais, além dos órgãos de defesa da concorrência como o SDE e especialmente o CADE.

Neste caso específico, alguns grupos de citricultores em litígio com a indústria devido às cláusulas de seus respectivos contratos, aguardam pelo posicionamento do CADE, especialmente sobre o julgamento de cartelização da indústria, a fim de dar continuidade aos seus processos individuais e coletivos, além de criar um ambiente institucional propício para a real eficiência da cadeia produtiva do SLCC e o SLNC.

Este quadro de estagnação da citricultura e intenso conflito bilateral não aconteceu repentinamente, mas principalmente pela incapacidade da indústria processadora, responsável pela coordenação e desenho contratual, em criar um contrato real que servisse às partes

interessadas e não aos seus próprios interesses e orientações estratégicas, dada pela própria centralidade deste ator e sua estrutura organizacional.

O contrato não deveria servir apenas a uma das partes interessadas, mas deveria, com base nos princípios relacionais, servir de garantia para aos dois interessados, através da antecipação de cláusulas para contingências futuras que expressem tal intencionalidade.

Com o risco de cair em um reducionismo analítico e de má utilização conceitual dos princípios relacionais, ou da “farra principiológica” como aborda o prof. Ronaldo Porto de Macedo Jr.⁶⁵, o contrato formal expressou um forte apelo aos princípios relacionais, não escritos, apenas durante os contratos a preço fixo (1978/79 a 1985/86), sendo que a partir do contrato padrão (1986/87 a 1994/95) e dos contratos específicos (1995/96 a 2011/12) estes princípios não permearam a negociação e nem o desenho contratual resultante, criando forte dificuldade para a adaptação, manutenção e alguma parte assegurar o acordo formal estabelecido.

Isso pode ser verificado no histórico dos contratos de compra e venda de laranjam de maneira que, tantos os elementos de governança da transação, normativos, quanto os elementos não escritos, implícitos na negociação, foram deteriorando a forma de governança híbrida ao longo do tempo.

O aumento do número de salvaguardas relativas à: especificidade do ativo, incertezas e frequência; foram importantes para indicar um maior controle, via de regra, sobre o ativo transacionado, a ampliação das contingências futuras no contrato. No entanto, os dez princípios (normas) de governança relacional foram se perdendo, a saber: integridade ampla, reciprocidade/mutualidade, planejamento relacional, consentimento efetivo, flexibilidade, solidariedade, normas de junção (confiança) e normas de limitação de poder, adequação aos meios e harmonização com a matriz social.

Neste sentido, os conflitos deveriam ser reduzidos pelo reestabelecimento de um modelo de contrato relacional (MACNEIL, 2000a), onde a troca comercial deveria ser vista sobre uma ótica relacional e de negócios, onde as duas partes buscam retorno financeiro e há uma intenção em preservar este interesse, numa visão para além dos elementos formais e contingenciais, por isso mais contextualista.

A forma híbrida, contratual, lastreada por elementos implícitos e complementares ao negócio, que ultrapasse a visão puramente textualista de uma simples transação dual, para se tornar relações bilaterais de longo prazo, dependerá essencialmente de uma terceira parte

⁶⁵ Ver apresentação da palestra proferida pelo professor Ronaldo Porto de Macedo Junior, disponível em < <https://www.youtube.com/watch?v=JduQWbdYyGg>>, sobre a interpretação da boa fé nos contratos brasileiros onde aborda a importância e cuidados na utilização dos princípios relacionais e de boa fé contratual, visitado em 10/03/2015.

independente e de reputação, que reestabeçam o crescimento e a prosperidade, ambos compartilhados no período dos contratos a preço fixo.

Talvez o problema da má-adaptação contratual possa, em parte, explicar a atual conjuntura por que passa o complexo citrícola paulista e de profunda crise na citricultura, especialmente porque as modificações ocorridas nos contratos de compra e venda de laranja nos distintos períodos analisados: contratos a preço fixo, contrato padrão e contratos específicos; tiveram um visível aumento dos riscos (incertezas) dos citricultores, capturados pela estrutura organizacional das empresas processadoras.

Nos contratos a preço fixo (1978/79 a 1985/86), exemplo dos apresentados nos estudos de caso, haviam alguns pontos específicos de melhorias, como: a criação de vínculos contratuais por período de tempo de vigência maiores do que apenas um ano/safra (dado os investimentos bilaterais) e a utilização de indexadores em dólares para evitar a corrosão inflacionária.

Entretanto, a grande vantagem desta tipologia pode ter sido o amparo criado por uma terceira parte (CACEX) na arbitragem e controle sobre o preço da caixa de laranja, geralmente fixados em moeda nacional pelo CACEX e de acordo com os estoques nacionais de SLCC, o que, de certa forma, dava maior coesão e transparência das reais garantias da rentabilidade dual.

A atuação do CACEX nos contratos a preço fixo permitiu um maior controle sobre as salvaguardas e ampliou a capacidade de manutenção dos contratos, especialmente sobre a cláusula de maior conflito bilateral: o preço da caixa; sendo que a negociação e o desenho contratual, ocorriam a partir do ordenamento privado entre as partes e por coordenação da indústria de processamento, com visível amparo de elementos implícitos e relacionais.

Alguns problemas de má-adaptação do contrato de compra e venda de laranja ocorreram nos períodos de transição de um modelo contratual ao outro, de maneira que, por exemplo, na transição do período do contrato a preço fixo (1978 a 85) para o contrato padrão (1986 a 1994) representou alguns retrocessos, especialmente no que diz respeito à total desregulamentação de preços, desligando a terceira parte (CACEX) na mediação dos conflitos e na arbitragem para a formulação do preço equilibrado da caixa de laranja.

Abaixo é apresentada uma tabela dos problemas de má-adaptações ocorridos na transição dos modelos contratuais apresentados em cada período.

TABELA 16: Problemas de má-adaptação dos contratos de compra e venda de laranja nos diferentes modelos contratuais analisados nos múltiplos estudos de casos.

Modelos contratuais	Problemas Má-adaptação contratual	Resultados
Contratos preço fixo	a) períodos de curta duração: um ano/safra.	a) pouca capacidade tornar a relação duradoura e de longo-prazo.
Contratos padrão	<p>a) Em 1986, houve a saída da terceira parte (CACEX) na arbitragem de preços e conflitos;</p> <p>b) períodos de curta e média duração: 1 a 5 anos safras.</p> <p>c) preço da final da caixa de laranja baseado na média dos valores de compra de dólares norte-americanos (problema do “dólar médio”, devido às constantes depreciações da moeda nacional);</p> <p>d) utilização de uma fórmula de transmissão de preços com informações assimétricas.</p>	<p>a) incapacidade de arbitragem da relação, divisão dos ganhos e criação de <i>enforcements</i> entre as partes – terceira parte idônea e com isenção seria importante;</p> <p>b) baixa capacidade de tornar a relação mais duradoura e de longo-prazo;</p> <p>c) desvalorização cambial favorece a indústria, pois desvia o valor real da moeda na data do pagamento, dada a não utilização da cotação da data anterior ao pagamento;</p> <p>d) muita desconfiança em torno dos valores utilizados para o cálculo do saldo final do preço da caixa de laranja.</p>
Contratos específicos	<p>a) Em 1996, fim do contrato padrão, aumento das responsabilidades (deveres/obrigações) dos citricultores: colheita, transporte, qualidade da fruta e carência de pesticidas;</p> <p>b) não existência da terceira parte na arbitragem de preços.</p>	<p>a) descontentamento dos produtores de laranja, com crise da citricultura dado o aumento de custos e não contrapartida em preços;</p> <p>b) falta de isonomia e clareza na fixação de preços.</p>

Fonte: Pesquisa de campo, elaborado pelo autor.

Para que uma transformação fundamental (WILLIANSOM, 1996) (MACNEIL, 2000a) ocorra nos contratos de compra e venda de laranja, as empresas processadoras deveriam buscar, no momento de negociação e desenho contratual (segundo uma perspectiva dos citricultores), por contratos de maior transparência e interesse pela integridade ampla, no “ganha-ganha” das partes, ao final, dos princípios relacionais norteadores.

A busca pelos ganhos compartilhados e de maior transparência deveria iniciar-se na formulação mais clara dos preços da caixa de laranja, e também pelo maior compartilhamento de riscos internos e externos da negociação, referentes às obrigações/deveres das partes.

Na tabela 16, é apresentada uma tabela com sugestões sobre possíveis melhorias e aprimoramentos necessários nos contratos de compra e venda de laranja, a partir de uma comparação generalista, informando os tipos de contratos atuais e dos contratos esperados.

TABELA 17: Contrato atual e contrato esperado na negociação da caixa de laranja entre agroindústria e citricultores.

Contrato Atual (características gerais)	Contrato Esperado (características desejadas)
<p>1- Pautado nas responsabilidades unilaterais, apenas dos citricultores, quanto à colheita, transporte e frequência de entregas e às especificidades do ativo (qualidade da fruta e carência de pesticidas).</p> <p>a) Deveres/obrigações do citricultor quanto ao: plantio, tratos culturais, colheita e transporte da fruta, e manutenção dos atributos de qualidade da fruta com respeito aos prazos de carência dos defensivos químicos.</p>	<p>1- Pautado nas responsabilidades compartilhadas entre citricultores e indústria, dividindo os deveres no processo de produção da laranja e transporte até a unidade de processamento.</p> <p>a) Deveres/obrigações quanto ao plantio, limpeza dos talhões, tratos culturais, manutenção da qualidade do fruto e respeito aos prazos de carência dos pesticidas fica por conta do citricultor.</p> <p>b) Deveres quanto à programação de colheita e transporte da fruta fica por conta da indústria.</p> <p>As responsabilidades (deveres/obrigações) compartilhadas pelos agentes no contrato de compra e venda de laranja são a base dos princípios do contrato relacional.</p>
<p>2- Os preços da caixa de laranja são formulados ou mesmo pós-fixados a partir de princípios de pouca transparência: fórmula simples ou pré-fixados (dólares ou reais). A concentração industrial, a integração para trás da indústria e a pouca dependência bilateral não faz com que a lei da oferta e demanda definam preços de mercado, o preço da caixa é fixado pela indústria.</p>	<p>2- O preço da caixa de laranja deveria ser estabelecido a partir de uma terceira parte, independente ou de consenso multilateral (Consecitrus, por exemplo). Poderia ser considerada, na fórmula de cálculo: os custos médios de produção da caixa de laranja (custo da citricultura), os custos de produção do SLCC (custos industriais menos os valores obtidos com a venda dos subprodutos), a taxa média de rendimento da fruta e os preços de venda do suco de laranja <i>Free Carrier</i> Bélgica e Holanda. Os dados deveriam ser coletados e medidos por entidades externas, auditorias independentes, idôneas e de credibilidade. A média dos custos de produção da caixa de laranja seriam inferidos pela CONAB e CEPEA; além de fazer um correto levantamento dos custos de industrialização, assim como os: valores médios de vendas dos subprodutos, a taxa de rendimento da fruta por safra e incorporar assim, o preço de venda do SLCC e o SLNC <i>Free Carrier</i> (FCC) Bélgica e Holanda.</p>
<p>3- Utilização de fórmula de preços da caixa de laranja com indexadores lastreados pela taxa de compra do dólar norte-americano divulgado pelo BACEN.</p>	<p>3- Ao incorporar indexadores em dólares norte-americanos, à fórmula de preço da caixa de laranja, o citricultor e a indústria compartilham os riscos quanto à flutuação do câmbio. Isso porque qualquer flutuação imprevisível da moeda irá impactar das receitas de ambos. Quanto maior a possibilidade dos ganhos, tão maiores serão os riscos. Por isso, a flutuação cambial é uma flutuação não desejável no contrato formal de compra e venda de laranja, dado que todos os preços deveriam se pautar nos valores do suco de laranja e seus subprodutos, e transformados em moeda nacional, não na valorização ou desvalorização cambial. A utilização de indexadores em dólares é interessante em períodos de altas taxas inflacionárias, e foi um mecanismo interessante para a década de 80 e apenas o início de 90.</p>

-
- | | |
|---|---|
| <p>4- Risco de queda das frutas ou perecimento das laranjas por causas naturais ficam por conta do vendedor (citricultor). Assim como a não entrega das frutas, por qualquer motivo, resultará na resolução do contrato com perdas e danos, assim como lucros cessantes, a serem pagos à compradora (indústria) pelo citricultor.
O citricultor é penalizado duas vezes no contrato de compra e venda de laranja: uma pelo risco da perda por conta de incertezas naturais (clima e pragas/doenças) mais a multa a ser paga para a indústria pela não entrega da fruta (multa de perdas e danos, além de lucros cessantes).</p> | <p>4- Risco produtividade, incerteza interna à transação, deveria ser compartilhada entre citricultores e indústrias, de maneira que os riscos imprevisíveis da transação deveriam ser minimamente compartilhados em salvaguardas específicas entre as partes e não alocados unilateralmente ao citricultor: perda de safra mais pagamento pela não entrega da estimativa para a indústria. O <i>enforcement</i> interno quanto as “perdas e danos e de lucros cessantes”, quanto à não entrega das estimativas previstas é uma cláusula que fere os princípios relacionais, pois os riscos de perda de safra por causas naturais (risco climático) e o ataque de pragas e doenças são imprevisíveis. Neste caso, deveria haver uma cláusula que em caso de ocorrência destes eventos de perdas por conta natural, haveria uma compensação de não necessidade de entrega para a indústria da totalidade da fruta, sem penalidade para o citricultor que é desprovido de qualquer mecanismo de seguro na sua atividade. Em caso de greve na empresa de processamento, por exemplo, o citricultor já é solidário a este risco no contrato formal, pois interromperá o fornecimento da fruta e sem prejuízo à indústria.</p> |
|---|---|
-

Fonte: Pesquisa de campo.

As ideias acima, se referem a um tipo de contrato esperado, teoricamente mais estável e onde os princípios distributivos e relacionais seriam alcançados, sendo melhor aprimorados ao longo do tempo, de maneira a minimizar os problemas enfrentados pela má-adaptação dos contratos e diminuir os custos transacionais atuais.

A intenção de se alcançar um modelo de contrato ideal é impossível, pelo próprio pressuposto da incompletude contratual (KLEIN *et al*, 1978), portanto a melhor alternativa nas relações duais do complexo citrícola paulista, especialmente para o futuro e melhoria da eficiência transacional da cadeia produtiva do SLCC e do SLNC, é criar uma sinergia a partir do compartilhamento de riscos entre os agentes e partes: compradora (indústria) e vendedora (citricultores).

Como também, deveria haver uma maior transparência e equidade na negociação dos preços da caixa, a partir de métricas pautadas em: custos de produção (citrícola e industrial), nas cotações internacionais do suco (FCA – *Free Carrier* Bélgica e Holanda) e dos subprodutos; não em fórmulas assimétricas, podem ser até complexas, mas devem ser auditadas por entidade de credibilidade e reputação.

O contrato relacional, que lastreia o contrato neoclássico discreto de compra e venda de laranja, cria uma melhora significativa nas transações bilaterais entre citricultores e indústrias, pois levam em consideração os ganhos no longo prazo, o que diminui significativamente custos transacionais.

O ideal dos contratos, discreto e neoclássico, lastreados pelos dez princípios relacionais (MACNEIL, 2000a) foram encontrados de maneira parcial nos estudos de casos dos contratos

analisados, pois há uma deterioração das relações duais ao longo do tempo e durante a evolução contratual.

De maneira que, apenas nos contratos a preço fixo e orientados ao citricultor é que a indústria negocia e desenha um contrato, que apesar do número reduzido de cláusulas e com preço definido e arbitrados por uma terceira parte (CACEX), permitem atingir a maioria das normas relacionais bilaterais na perspectiva dos citricultores, sendo fundamentais para a existência de uma conjuntura setorial de crescimento e prosperidade, compartilhados.

Enquanto que, nos contratos padrão e idiossincráticos, orientado pelos interesses da indústria e em alguns momentos pelo seu poder, não há como perceber nas cláusulas contratuais, e na maior parte dos itens relativos aos anexos ou mesmo nas fórmulas de transmissão de preços, real interesse da indústria em preservar a outra parte do acordo e transformar a transação em uma relação sem conflitos bilaterais.

Isso também ocorre devido à baixa eficácia das cortes de arbitragem, especialmente a dos órgãos de defesa da concorrência (SDE e CADE) em tomar medidas de proteção e resguardo da parte hipossuficiente no complexo citrícola, o que torna a fase de crise da citricultura, de mais de uma década, ainda mais profunda e crítica.

Na tabela abaixo são apresentados os diferentes períodos e modelos de contratos de compra e venda de laranja, indicando a presença com um “Sim” e a ausência como “Não” dos princípios relacionais nestas tipologias.

Esta tabela foi elaborada conforme as respostas a um questionário que analisava a presença ou não desses princípios (Veja Anexo da Tese – Questionário) de cinco (5) citricultores que entregaram seus contratos e um (1) agente chave que contribuiu para a pesquisa.

Os dados foram tabulados de acordo uma média aritmética dos valores das respostas dos citricultores, em uma escala de 0 a 10 para cada norma relacional, de modo que os valores foram subdivididos em “Sim”, como havendo o princípio relacional entre os agentes, e “Não” como não havendo o princípio relacional. Esta escala considerou que:

- Nota média aritmética entre 0 e 5, como sendo inexistente a baixo (ruim), portanto “**Não**”, havendo um forte indício da baixa probabilidade de existência do princípio relacional lastreando esta tipologia de contrato entre as partes.
- Nota média aritmética igual ou superior a 5, até 10, como sendo uma avaliação boa ou excelente (bom), portanto “**Sim**”, havendo uma forte probabilidade e indício da existência do princípio relacional entre as partes.

TABELA 18: Princípios relacionais presente(s) ou não no(s) contrato(s) bilateral(is) estabelecido(s) entre os diferentes citricultores nos diferentes períodos.

Tipologias Contratuais Princípios Relacionais	Contrato a preço fixo (1978 a 1985)	Contrato padrão (1986 a 1994)	Contratos específicos e idiossincráticos (1995 a 2012)
1. Integridade Ampla	SIM	NÃO	NÃO
2. Reciprocidade e Mutualidade	SIM	NÃO	NÃO
3. Planejamento Relacional	SIM	SIM	NÃO
4. Consentimento Efetivo	SIM	SIM	NÃO
5. Flexibilidade	SIM	NÃO	NÃO
6. Solidariedade	SIM	NÃO	NÃO
7. Normas de Junção	SIM	NÃO	NÃO
8. Normas de Limitação de Poder	SIM	NÃO	NÃO
9. Adequação aos Meios	SIM	NÃO	NÃO
10. Harmonização com a Matriz Social	SIM	SIM	NÃO

Fonte: Pesquisa de Campo.

Como observado na tabela, os contratos a preço fixo de 1978 a 1985, a maioria das cláusulas dos contratos de compra e venda de laranjas, apesar de poucas, atendiam aos princípios e normas relacionais, uma vez que havia, naquele momento, uma fase de prosperidade e crescimento compartilhado entre as partes e no complexo citrícola paulista.

Nesta fase específica e período contratual, havia um forte interesse pela integridade da relação, sendo a mutualidade e a confiança entre as partes uma característica marcante, inclusive nas falas dos citricultores e nas suas observações do questionário.

O intuito das empresas processadoras, segundo a perspectiva dos citricultores, era de fortalecer a produção de laranjas, além do que, as processadoras se favoreciam diretamente das constantes desvalorizações cambiais e crescente demanda do SLCC, especialmente no mercado norte-americano e europeu.

Ocorria apenas um problema implícito nos contratos a preço fixo, na medida em que os preços fixados previamente não eram reajustados conforme a inflação do período, mas pela taxa básica de juros. Sendo que, em moeda nacional, este reajuste poderia representar alguma perda

monetária para o citricultor, se a taxa de inflação do período de pagamento fosse superior à taxa de juros bancária.

Entretanto, é no período de contratos anuais e a preço fixo é que o complexo citrícola foi mais próspero e se consolidou definitivamente, pois as ações colaborativas e em prol dos ganhos e riscos compartilhados proporcionaram tal estabilidade e coesão relacional, isso pode ser comprovado pelas respostas dadas pelos citricultores e pelo agente chave, tabuladas logo acima.

Os princípios relacionais, segundo a perspectiva dos citricultores, existiram nos contratos a preço fixo e foram fundamentais para o fortalecimento e crescimento da citricultura no interior de São Paulo.

No período do contrato padrão de 1986 a 1994, a indústria processadora já está mais consolidada e começa a ampliar seu poder sobre o elo citrícola, pois a concentração industrial e a saída da Coopercitrus em 1993 do comando da Frutesp (indústria processadora), representou uma grande deterioração nas relações colaborativas e de cooperação entre citricultores e indústria.

Sendo assim, houve uma relativa deterioração dos princípios relacionais e o início de alguns conflitos pontuais, especialmente após a saída da Frutesp, vendida ao grupo LDC em 1992.

O final do período do contrato padrão, especificamente a partir de 1993 até 1995, representam uma deterioração das transações e da própria governança contratual, pois já iniciava uma unilateralidade dos benefícios da exportação do SLCC e dos subprodutos pela indústria.

Apenas três normas relacionais são evidenciadas no período de vigência do contrato padrão: o planejamento relacional, consentimento efetivo e a harmonização com a matriz social.

O planejamento relacional estava contemplado no contrato padrão porque compartilhava riscos, ou seja, haviam obrigações subdivididas entre as partes e de maneira equânime, pois o plantio e tratos culturais ficavam por conta dos citricultores e a colheita e transporte da fruta do pomar até a indústria ficava por conta da empresa processadora.

O princípio do planejamento relacional ainda estava presente no contrato padrão porque havia necessariamente uma obrigação e dever de planejamento de colheita por parte das empresas processadoras.

Todavia, ainda ocorria problemas da não programação da colheita de laranjas, que amadureciam e caíam do pé-de-laranja nos picos de safra, sendo que estas que caíam não iriam ser colhidas e nem processadas. Havia até, segundo observações dos citricultores, algum favorecimento da colheita de alguns produtores, caso o relacionamento com o comprador da indústria fosse bom.

Os problemas pontuais quanto à programação da colheita e o transporte pelas empresas processadoras ocorria porque não acontecia um planejamento bilateral adequado, uma vez que a maior quantidade de laranjas ocorria durante o ápice da safra e as variedades precoces (Hamlim) e algumas tardias (Natal e Valência) eram preteridas em relação à variedade do tempo (Pera).

Com relação ao consentimento efetivo, havia a compreensão de que o contrato deveria ser seguido inteiramente, na completude de suas cláusulas e itens, pois representava o acordo formalizado e que os direitos e obrigações estavam bem definidos ali.

Por isso, poucos citricultores contestavam individualmente o contrato padrão, apenas queriam uma melhor adaptação de algumas cláusulas contratuais pontuais, o que efetivamente não aconteceu, como: dólar do dia anterior e não do dólar médio e a utilização de uma fórmula de transmissão de preços mais transparente.

Por exemplo, no contrato padrão não havia nenhum órgão externo, uma terceira parte, que poderia arbitrar as transações bilaterais de maneira a equilibrar o jogo de forças e poder da indústria. Isso permitiu a utilização e ampliação de práticas anti-concorrenciais como a fixação e estabelecimento de preços de maneira prévia entre as poucas processadoras, uma vez que o mercado da laranja é concentrado: oligopsônico.

No entanto, o contrato padrão de compra e venda de laranja apresentam várias práticas e cláusulas, seja de maneira explícita ou implícita, por vezes abusivas e outras de elevada assimetria informacional. Por isso, a percepção de alguns citricultores da inexistência de alguns princípios relacionais nesta tipologia de contrato, como: integridade ampla, reciprocidade, flexibilidade, solidariedade, confiança/expectativa, limitação de poder e adequação aos meios.

A fórmula, que orientava e definia a transmissão de preços do suco de laranja para a caixa de laranja no contrato padrão, representava um elemento de elevada assimetria informacional, uma vez que os citricultores não compreendiam de maneira clara e precisa como ocorre o levantamento dos dados componentes da fórmula, como: remuneração de capital, custos industriais e valor dos subprodutos.

O impacto positivo nos ganhos de capital para a indústria processadora de laranja e exportadora, devido ao aumento do preço do SLCC na bolsa de valores de Nova Iorque, representa a utilização de pesos e medidas distintas para as partes, pois apenas uma se beneficiará deste ganho, unilateralmente. Além do que, a própria utilização do “dólar médio” na formalização do contrato, representa um indicativo de ganhos também unilaterais e prejudiciais aos citricultores, o que não ajudou em nada a estabilidade transacional entre os atores neste período.

Segundo o questionário aplicado, os citricultores entrevistados avaliam que no contrato padrão e suas normas escritas (salvaguardas) estavam adequadas ao ambiente institucional nacional, ao ambiente das regras formais e informais do país, portanto amparados pelo meio jurídico brasileiro. Neste sentido, havendo uma harmonização do contrato padrão com a matriz social vigente.

Os contratos específicos, apesar de mudar profundamente o contrato padrão, não apresentou grande preocupação mais com o risco preço, mas com maior preocupação com a especificidade do ativo: atributos de qualidade da fruta e prazo de carências de pesticidas.

Nesta tipologia de contrato idiossincrático, estabelecido caso a caso, e segundo a perspectiva dos citricultores, nenhum princípio relacional estava presente na negociação e no desenho contratual. De maneira geral, os princípios relacionais foram abandonados a partir dos contratos específicos, talvez por serem orientados e voltados aos interesses diretos das empresas processadoras.

Houve, no período dos contratos específicos, uma preocupação baixa da indústria em apresentar um contrato isonômico, que fosse benéfico tanto para o grande citricultor, quanto para o médio e pequeno citricultor, daí a saída de muitos citricultores da atividade neste período pós-contrato padrão.

Em certo sentido, a padronização do contrato foi um elemento positivo de isonomia no tratamento de diferentes citricultores, especialmente na equalização do contrato com os interesses da coletividade de citricultores e a própria justiça entre diferentes tamanhos de propriedades.

Os problemas de má-adaptação do contrato padrão são relacionados especificamente com a utilização de muitos itens contratuais, excesso deles, o que suscita desconfiança por parte do citricultor e uma dificuldade cognitiva para compreensão dos inúmeros itens e cláusulas contratuais, além das sub-cláusulas (parágrafos) – daí as assimetrias.

Contratos informais, no “fio do bigode”, apesar de não apresentar nenhum elemento de contingência futura explícito e escrito: “preto no branco”; ainda representavam mais confiança para alguns produtores rurais e também citricultores. O que demonstra a importância de elementos cognitivos e relacionais para a orientação e também *enforcements* (penalidades) externo e internos à transação bilateral.

As experiências pontuais ruins do contrato padrão e a deterioração das relações bilaterais entre citricultores e indústria processadora na perspectiva dos citricultores, os contratos específicos apenas acentuaram as divergências e desconfianças bilaterais, o que transformou a

própria transação em um palco de disputas e litígios, que alcançaram os tribunais locais, além de aumentar a pressão social aos órgãos nacionais de defesa da concorrência, como o CADE.

A “operação Fanta” no início de 2006 representa este clímax de tensão e de altos custos transacionais que envolvem estes dois elos da cadeia produtiva agroindustrial do SLCC e colaboraram decisivamente para a estagnação e crise profunda da citricultura paulista.

Declarações informais de vários citricultores que “arrancaram todos os equipamentos de irrigação” e arrendaram sua propriedade para o plantio e cultivo de cana foram recorrentes.

Nenhum dos princípios relacionais podem ser encontrados nos contratos específicos de compra e venda de laranja, porque todos foram paulatinamente desgastados pela conjuntura setorial e estrutura organizacional assimétrica e especialmente pela incapacidade de articulação do agente coordenador: as empresas processadoras.

A ideia de ganhos unilaterais e individuais, acabaram comprometendo todo o complexo citrícola e em especial os citricultores, e não foi uma estratégia assertiva das processadoras porque representa no curto prazo uma elevada capitalização, mas que no longo prazo tem o seu preço: citricultores descapitalizados, alguns falidos, e outros migrando para outras atividades mais rentáveis como a produção de cana-de-açúcar.

Talvez a integração para trás da indústria tinha o objetivo estratégico de não mais depender ou criar dependência dos citricultores para o fornecimento de matéria-prima, sobre a visão da teoria baseada em recursos – VBR (HATCH, 1997) (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002). Porém, o aumento das atividades de coordenação e controle por parte das empresas processadoras tira suas reais competências, que estão na atividade de processamento e distribuição, tirando também os ganhos e vantagens comparativas desses atores e suas competências centrais específicas (*core competences*).

Nos contratos específicos de compra e venda de laranja, nenhuma norma ou princípio relacional subsistiu, de maneira que os ganhos e riscos compartilhados e demais elementos cognitivos fundamentais para a estabilidade e coesão bilateral não existem, ou se perderam historicamente.

Talvez a existência de cortes de arbitragem para adequação dos meios e restrição do poder de mercado da parte mais forte, consiga diminuir as assimetrias existentes e possa colaborar decisivamente na consolidação de uma governança efetivamente mais eficiente e que realmente diminua os custos transacionais.

A deterioração dos elementos relacionais durante os contratos específicos o tornou insustentável, tanto que a própria indústria apresentou na safra 2012/13 um modelo de contrato (novo contrato padrão) para a citricultura, o que seria um acordo não discutido e não legitimado

pelas partes interessadas, mais uma vez unilateralmente escrito e constituído apenas pelas empresas processadoras (compradora).

O acordo felizmente não prosperou e a indústria está atualmente se reunindo com os citricultores para elaboração do estatuto do Consecitrus e a forma de construção do futuro contrato bilateral, que deve seguir os princípios relacionais e da boa fé para o futuro acordo formal.

A constituição do Consecitrus, a tempos em negociação e ainda não consolidado no início de 2015, corresponde ao real desejo por um contrato esperado pelos citricultores, capaz de recolocar o complexo citrícola paulista no rumo correto, não mais em uma fase de contrastes e crise da citricultura, mas de uma estabilidade, coesão e de crescimento equilibrado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Os contratos formais neoclássicos são acordos bilaterais, e não unilaterais, porque procuram servir aos interesses e assegurar com salvaguardas contingenciais garantidoras as duas partes, e não apenas a uma das partes envolvidas.

Neste sentido, devem ser considerados os ganhos mútuos e de longo prazo na relação formal, uma vez que, a coesão e estabilidade do complexo agroindustrial dependem de um acordo formal bilateral que atendam os interesses das partes.

As fases de negociação citrícola e do desenho contratual entre indústria e citricultores, que deveriam ser orientados pelos princípios relacionais, tornaram-se estritos, discretos e unilaterais, especialmente depois de 1996 com o fim do contrato padrão.

Essa gradual deterioração das relações contratuais pode ser evidenciada pelas entrevistas com os citricultores, onde o contrato escrito (normativo) e orientados pelo poder de negociação da agroindústria, foram deteriorando as relações bilaterais através da não observação de que os interesses mútuos, base dos princípios relacionais da transação (cognitivo), são fundamentais para a estabilidade das relações futuras.

O período pós-contrato padrão, classificado como sendo de contratos específicos ou idiossincráticos, criou distorções, contrastes e assimetrias organizacionais que deterioraram a relação dual dos elos citrícola e industrial, pelos seguintes motivos:

- a) adendos contratuais com força oportunista *ex-post*, possibilidade de denúncia (quebra);
- b) falta de salvaguardas garantidoras para ganhos compartilhados, sendo o cálculo do preço da caixa de laranja (fixo ou fórmula) abaixo dos custos de produção;
- c) custos da colheita/transporte por conta do citricultor sem contrapartida nos preços da caixa de laranja;
- d) misto de acordos de curto e longo prazo;
- e) falta de cláusulas que dividam os riscos futuros (compartilhar as incertezas transacionais imprevisíveis, como fatores climáticos e greves);
- f) falta da arbitragem por uma terceira parte.

Apenas no período dos contratos a preço fixo de 1978/79 a 1984/85, período de prosperidade e crescimento do complexo citrícola paulista e fortalecimento do território produtivo da laranja, é que foi possível evidenciar fatos, descritos e sobre a perspectiva dos citricultores, dos dez (10) princípios relacionais presentes nas fases e evolução dos contratos.

O contrato padrão de 1985/86 a 1994/95, seria uma tipologia de contrato formal orientado por alguns elementos relacionais, pois incorporava regras implícitas e de planejamento relacional e com consentimento efetivo, importantes para a relação futura e aderentes aos interesses mútuos.

Entretanto, após a venda da Frutesp em 1992, o contrato padrão associado com algumas práticas anticoncorrenciais da indústria, minaram e impossibilitaram a iniciativa industrial de compartilhar os ganhos e perdas do preço do SLCC, pois a fórmula, com algum nível de complexidade na sua composição e ao mesmo tempo assimétrica do preço da caixa de laranja, já não trazia a confiança bilateral de outrora, culminando em alguns conflitos específicos.

Alguns princípios relacionais reforçavam a manutenção do acordo formal padrão, porque ainda os riscos de planejamento de colheita e transporte da laranja até a planta industrial eram compartilhados, além do que, havia um consentimento efetivo entre as partes, que tornava o acordo formal e padrão equânime e isonômico, tanto para grandes quanto para pequenos citricultores.

A responsabilidade compartilhada pela indústria processadora quanto à colheita e transporte, associados aos direitos e garantias relativas ao preço da caixa atrelado ao preço do SLCC em Nova Iorque, eram importantes na estabilidade da relação de longo prazo, mesmo que de maneira assimétrica como a estabelecida pela fórmula complexa.

Neste sentido, o contrato padrão deveria ter passado por algumas adaptações importantes, como a utilização de uma cotação de dólar do dia anterior ao pagamento e não de “dólar médio”, além do que, a fórmula deveria ser mais simples e objetiva, retirando-se elementos como “remuneração de capital” e incorporando custos industriais (Anexos A e B) auditados por uma terceira parte.

A necessidade de adaptação do contrato padrão era iminente, com equânime divisão dos ganhos relativos à venda do SLCC através de uma “fórmula simples” e a correta inferência sobre a flutuação do dólar sobre o preço da caixa de laranja.

A transição do modelo de contrato padrão para os contratos específicos, refletiram alguns descontentamentos pontuais do citricultor, desta tipologia contratual no início da década de 90. Este modelo poderia ter sido modificado de maneira incremental e não radical, como determinado institucionalmente pelo CADE em 1995.

A opção de romper definitivamente o contrato padrão, como foi a instrução do CADE em 1995 no acórdão de cessação, conduziu a um problema de má-adaptação com repasse dos custos de colheita e transporte ao citricultor sem contrapartida em preços, aumentando as exigências quanto as especificidades do ativo (qualidade da fruta e carência de pesticidas), além da adoção

de uma fórmula simples ou preço fixo sem qualquer critério de divisão de ganhos por parte da indústria com os respectivos citricultores.

Nos contratos específicos de 1995 a 2012, houve um sensível aumento dos deveres dos citricultores e a diminuição das obrigações das empresas processadoras (Figura 27), também verificado na matriz de análise contratual, ambas relatam o aumento das responsabilidades e riscos transacionais do citricultor em contraste com a indústria.

Os elementos implícitos ou relacionais durante as fases de negociação e do próprio desenho contratual resultante no período pós-contrato padrão, contratos específicos, foram deixados de lado.

Neste caso, houve uma postura unilateral das empresas brasileiras processadoras de laranja que possuíam o maior poder na negociação do desenho contratual, dada pela estratégia da integração vertical para trás (pomares próprios) e a estrutura organizacional assimétrica. Isso fez com que houvesse um total desequilíbrio de forças no contrato resultante e a saída de vários citricultores da atividade neste período de finais de 90 e início de 2000.

O intuito da indústria de suco deveria ser criar salvaguardas que resguardassem a parceria e a correta divisão dos ganhos entre partes, isso não ocorreu, pois houve apenas ações oportunistas de compra de matéria-prima com baixos preços, fazendo com que o citricultor saísse da atividade e a indústria expandisse sua estrutura para frente e para trás da cadeia produtiva agroindustrial.

A evidência da expansão está no aumento exponencial de plantio de pomares próprios, com compra de fazendas pela indústria, investimentos em transporte a granel com navios e terminais de estocagem ao redor do mundo, além da compra de algumas empresas reconstituidoras nos EUA e também empresas do ramo alimentício.

Por isso, os desenhos dos contratos formais deveriam se orientar em princípios relacionais, em cláusulas que representem os elementos do contrato relacional de Macneil (2000a), criando vínculos duradouros, dado os investimentos em ativos irrecuperáveis por parte de citricultores e da própria indústria.

Após o contrato padrão de 1994/95 entre indústria e citricultores, classificado como período dos contratos específicos, o conflito bilateral e assimetria de informações e poder tornaram-se ainda mais evidentes entre os dois elos da cadeia produtiva agroindustrial, distanciando os atores dos interesses compartilhados e intensificando a integração para trás da indústria, disputas, acusações, operações da polícia federal e culminando em litígios e discussões junto às cortes de justiça e órgãos de defesa da concorrência (SDE e CADE).

O período de contratos idiossincráticos ou específicos após 1996 (pós-contrato padrão) seguiu a lógica e foram orientados pelas empresas processadoras, com cláusulas inflexíveis e que não dividiam os riscos transacionais, resguardando os interesses industriais em detrimento aos interesses compartilhados da relação. Por isso, não foram encontrados nenhum dos princípios relacionais nesta tipologia de contrato, especificamente na perspectiva dos citricultores.

A perspectiva dos citricultores é importante na análise do contrato real, na medida que seu desenho é feito pela própria indústria e, de certa forma, incorpora seus interesses. A interpretação e perspectiva dos citricultores é que poderão proporcionar coesão e estabilidade na relação, pois depende essencialmente se os contratos incorporam os ganhos esperados para a manutenção das atividades dos dois elos da cadeia produtiva do SLCC.

No entanto, a alta rentabilidade e eficiência do complexo citrícola, especificamente das empresas processadoras, serviu para consolidar os investimentos industriais no processamento, distribuição e armazenamento, assim como o projeto de integração vertical para trás que foi ampliado de forma exponencial, contrastando com a crise e dificuldades financeiras dos citricultores.

Por isso, houve uma crescente deterioração das relações transacionais bilaterais na perspectiva dos citricultores, pois ações oportunistas foram evidenciadas, tanto nas entrevistas, que incorporaram aspectos cognitivos relacionais e de interpretação dos fatos pelos produtores, quanto na análise histórica dos contratos formais, os aspectos normativos do acordo.

A incerteza transacional, interna e externa, que poderia ser compartilhada no desenho contratual resultante para criar reciprocidade aos investimentos irrecuperáveis e aos recursos compartilhados das partes (*pooling resources*), pode ser evidenciada mais diretamente apenas no contrato padrão com a utilização do saldo final do preço da caixa.

O saldo final do preço da caixa, mesmo que de forma complexa e assimétrica do ponto de vista do citricultor e sua capacidade cognitiva, conseguia atrelar a remuneração do produtor de laranjas à média do preço do suco de laranja (SLCC) em Nova Iorque em dólares norte-americanos (US\$).

No período do contrato padrão (1986/87 a 1995/96), em termos normativos, os acordos bilaterais traziam salvaguardas que aumentavam as incertezas quanto aos preços da caixa de laranja e também não traziam garantias ao produtor em caso de eventos climáticos imprevisíveis como: seca, granizo, pragas ou doenças. Os contratos traziam responsabilidades unilaterais ao citricultor, e em alguns casos penalidades, se caso um destes eventos imprevisíveis acontecessem.

Os contratos podem, de maneira geral, garantir o direito de propriedade quando as cláusulas dividem as incertezas transacionais futuras, garantem as obrigações e deveres entre as partes para manutenção dos atributos de qualidade do ativo e incorporam elementos implícitos e relacionais na condução futura do acordo.

O oportunismo dos agentes em determinadas situações contratuais e os problemas da má-adaptação trouxeram conflitos evidenciados no histórico dos estudos de casos dos contratos formais e na interpretação dos produtores de laranja.

Alguns desses conflitos culminaram em litígios judiciais, alguns em discussão nas cortes de justiça estadual e outros na estância federal, o que já cria algumas frustrações, irreparáveis por um lado e para o próprio futuro do complexo citrícola paulista.

Vários citricultores, com competências específicas e especialmente pequenos e médios, acabaram deixando a produção de laranjas na última década, migrando para outras atividades (cana-de-açúcar), especialmente após as supersafras de 1999/2000 e mais recentemente a de 2011/12.

A hipótese desta tese é corroborada pelos estudos de múltiplos casos de contratos formais de compra e venda, pois o aumento do número de salvaguardas contratuais (contingências futuras) e de *enforcements* (penalidades) escritos, na tentativa de diminuir a incompletude contratual, elevou as incertezas e não resguardou o próprio direito de propriedade entre as partes, pois os princípios relacionais foram sendo deteriorados ao longo do tempo.

Neste sentido, houve um efeito contrário provocado pelo aumento do número de itens contratuais (salvaguardas) e de penalidades, que elevou ainda mais o nível de incerteza futura, isso porque o acordo de direitos e obrigações das partes foi distorcido, especialmente no que se refere ao número crescente de deveres do citricultor sem contrapartida nos preços de mercado praticados pelo oligopsônio e oligopólio das empresas processadoras.

O aumento do número de salvaguardas contingenciais, quando não leva em consideração os ganhos e riscos compartilhados, pode elevar os custos transacionais ao invés de diminuí-los.

A primeira proposição aplicada aos estudos de múltiplos casos de contratos de compra e venda de laranja também não pode ser evidenciada, uma vez que a elevada dependência mútua criada pelos investimentos irrecuperáveis, pomares dos citricultores e planta processadora da indústria, deveria conduzir a um desenho contratual relacional e padronizado.

O contrato padronizado, como utilizado no período do “contrato padrão” de 1986 a 1995, poderia levar a haver ganhos mútuos e equitativamente compartilhados pelos citricultores, mantendo uma isonomia contratual entre os produtores de laranjas, sejam estes pequenos, médios ou grandes.

A proposição de um contrato relacional e padronizado, feita para os estudos de múltiplos casos de contratos formais, pode ser verificada parcialmente em dois momentos distintos:

1º- relacional no período dos contratos a preço fixo (1978 a 1985)

2º- padronizado no período do contrato padrão (1986 a 1995), onde houve a tentativa de equalizar os valores sobre pagamento da caixa de laranja, independente da capacidade fornecimento do citricultor.

Na parte relativa a padronização contratual, esta proposição se refere às especificidades de negócio da laranja, que se consideradas, deveriam primar por um contrato padronizado, isonômico, independente se o citricultor é mais próximo ou não da indústria, baseados essencialmente em indicadores técnicos, não fazendo distinção entre pequenos, médios ou grandes produtores de laranja.

No ponto relativo às normas relacionais, sobre a proposição de um contrato formal e escrito ser lastreado por princípios relacionais, os estudos de casos múltiplos desta tese demonstraram que as intenções nos contratos e os princípios relacionais são fundamentais para preservar a relação futura e dar continuidade às transações e acordos bilaterais.

De maneira que, a tentativa de compartilhar os ganhos, assim como os riscos, é a essência da parte escrita e não escrita do acordo bilateral, ou seja, as salvaguardas de contingências futuras (parte textual formal), assim como os elementos relacionais (implícitos e puramente contextual), são componentes fundamentais e complementares para a eficiência da governança híbrida, neste caso do contrato de compra e venda de laranja.

Algumas questões importantes nestas relações históricas ainda permanecem, especialmente porque pesquisas qualitativas não analisam a correlação e o impacto dos custos de produção da laranja e do SLCC na fórmula de transmissão de preços para a caixa de laranja. Alguns estudos recentes apontam para esta dificuldade de transmissão de preços e discrepâncias entre os preços do SLCC e do preço da caixa de laranja (FIGUEIREDO; SOUZA FILHO; PAULLILO, 2013).

O estudo detalhado e exploratório dos contratos de compra e venda de laranja entre os anos safras de 1978/79 a 2011/2012 demonstrou que os citricultores não se beneficiaram diretamente dos ganhos internacionais pela venda do SLCC, com divisão dos resultados equânimes da venda. Isso ocorreu apenas parcialmente no final da década de 70 e 80, onde houve realmente uma significativa lucratividade dos citricultores e um crescimento equilibrado do complexo citrícola paulista, orientados pelos princípios relacionais de Macneil (2000a).

No início da década de 90 em diante, mesmo durante a vigência do contrato padrão, o complexo citrícola tornou-se palco de uma intensa disputa entre citricultores e empresas processadoras. A saída de citricultores do setor foi imensa (PAULILLO, 2006a).

A intenção de se criar um conselho da citricultura, o Consecitrus, nos moldes do Consecana, pode trazer benefícios importantes para uma melhor arbitragem na formulação de preços e desenhos contratuais justos e imparciais (contrato esperado), diminuindo consideravelmente a assimetria de informações e de poder existentes e trazendo ganhos equânimes para o complexo citrícola paulista e a necessidade de mudança de sua trajetória.

A ideia de acordos bilaterais que mantenham uma distribuição justa dos ganhos da atividade ao longo da cadeia, ao mesmo tempo em que dividam os riscos em um ambiente de incertezas, podem incorporar elementos relacionais fundamentais para relações duradouras com as empresas processadoras.

A adoção de princípios relacionais na elaboração do contrato formal, neoclássico e discreto, poderão reduzir consideravelmente os custos transacionais e melhorar as relações entre os principais elos da cadeia produtiva do SLCC, SLNC e os subprodutos da laranja. Isso tudo dependerá do desenho estrutural e funcional do Consecitrus e seu estatuto, especialmente dos interesses e intencionalidades dos seus representantes e propositores.

A perspectiva do citricultor será importante na construção de acordos formais bilaterais eficazes e de longo prazo, que permitam melhorar a situação crítica e de crise da atividade rural, garantindo sinergias positivas sobre as competências adquiridas e centrais de cada ator no complexo citrícola paulista.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

AKERLOF, G.A. *The market for lemons: quality uncertainty and market mechanism*. **Quartely Journal of Economics**. V.84., n.3, p.488-500, 1970.

ARAÚJO, G.S. Mudanças nas relações contratuais na citricultura: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos, 2006.

AZEVEDO, P.F. A nova economia institucional e a defesa da concorrência: reintroduzindo a história, 2006. Disponível em <www.ie.ufrj.br/publicações/serie_seminarios_de_pesquisa/>, visitado em 10 de Outubro de 2013.

AZEVEDO, P.F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. *Revista de Economia Agrícola: IEA, São Paulo*, v.47, n.1 p33-52, 2000.

AZEVEDO, P. F. Integração Vertical Parcial: instrumento de barganha ou de eficiência — o caso do sistema agroindustrial citrícola. *Anais do 24º. Encontro Nacional de Economia (ANPEC), Águas de Lindóia. Vol II*, pp.420-439, 1996.

AZEVEDO, Paulo F. Integração vertical e barganha. Tese de Doutorado em Economia na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1996. 220p.

BACHA, C. J. C. *Economia e política agrícola no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2004. 226p.

BAKER, G; GIBBONS, R; MURPHY, K.J. *Relational contracts and the theory of the firm*. *Quarterly Journal of Economics*. Vol.117 n°1. 2001. Disponível em <http://www.ewts.at/Bilder%20online/Papers%202003/Baker,%20Gibbons,%20Murphy_Relational%20Contracts.pdf>, visitado em 10 Junho de 2012.

BARROS A.M., PEROSA, R., PERINA R.A. Conteúdo do Modelo Consecitrus: respostas às dúvidas quanto aos princípios metodológicos do modelo de parametrização e de divisão de riscos e retorno na cadeia citrícola brasileira, Novembro de 2013. Disponível em <www.citrusbr.com.br>, e visitado em 19/01/2014.

BARZEL, Y. *Economic Analysis of Property Rights*. 2nd Ed. Cambridge University Press. 1997.

BARZEL, Y. *Measurement cost and the organization of markets*. **Journal of Law and Economics**. N.25, April, pp. 27-48, 1982.

BATALHA, M. O. et.al, **Gestão agroindustrial**. Volume 1. São Paulo: Editora Atlas, 2 ed. 2001.

BEGINS, H.S.M.; ESTIVALETE, V.F.B.; PEDROSO, E.A. Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil. *Revista Gestão&Produção*, São Carlos, v.14, n.2, p.311-322, maio-ago, 2007.

BELIK, W. PAULILLO, L.F.O. Mudanças no Financiamento da Produção Agrícola Brasileira. Revisão atualizada do artigo: “O Financiamento da Produção Agrícola Brasileira na Década de 90: Ajustamento e Seletividade.” Publicado em Leite, S. (org.). Ed.Universidade UFRGS, 2001.

Disponível em <www.fao.org/Regional/America/prior/desrural/brasil/Belik.PDF, acesso em 20/11/2004.

BESANKO, D; DRANOVE, D; SHANLEY, M. *The economics of strategy*. 1999. 644p.

BOLTANSKI, L. CHIAPELLO, E. O novo espírito do capitalismo. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009. 701 p.

BONANNO, A. A globalização da economia e da sociedade: fordismo e pós-fordismo no setor agroalimentar. In: CAVALCANTI, J.S.B. (coord.) *Globalização, Trabalho, Meio Ambiente – Mudanças socioeconômicas em regiões frutícolas para exportação*. UFPE, 1999.

BORGES, A.C.G.; COSTA, V.M.H.M. Fusões e aquisições no processo de evolução da indústria processadora de citros do Estado de São Paulo. Em: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural e AIEA2 *Internacional Association of Food and Agro-industrial Economy*, p. 1-20, 2007.

BOURDIEU, P. O campo econômico. Política e sociedade – Revista de Sociologia Política, Programa de Pós-graduação em Ciência política da UFSC, n.6, Florianópolis, Abril, 2005.

BOUROULLEC, M.D.M. Governanças híbridas no comércio justo citrícola entre Brasil e a Europa: arranjos institucionais complementares aos contratos. Tese de doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2010. 224p.

BOTEON, M.; BRAGA, D. Pós-furacões: Brasil confirma sua liderança mundial mas é preciso redefinir o mecanismo de remuneração na citricultura paulista. Revista Hortifruti Brasil, 2007. Disponível em <http://www.cepea.esalq.usp.br/pdf/mat_capa.pdf>, visitado em 15/05/2014.

BRANDT, R. Estoque alto de laranja dá prejuízo de R\$1,2 bilhão. Jornal O Estado de São Paulo, 16 de Julho de 2012. Disponível em <<http://www.associtrus.com.br/imprime-noticia.php?id=3079>>, visitado em 20/05/2014.

BRITTO, J. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. et.al., **Economia Industrial**: fundamentos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, p.307-343, 2002.

BROWN, Lester R. Eco-economia: construindo uma economia para a terra. Salvador: UMA, 2003. 368p.

CAMPANELLI, R. CALAZANS, O. MAIA, W. Considerações sobre o contrato de fornecimento de frutas da safra 87/88. Revista Laranja. Vol. 2, nº8. P.335-344, 1987.

CAMPBELL, D. *Ian Macneil and the relational theory of contract*. “Center for legal Dynamics of Advanced Market Societies”, Universidade de Kobe, “Discussion Paper”, 2004. Disponível em <<http://www.lib.kobe-u.ac.jp/repository/80100023.pdf>>, visitado em 02/03/2015.

CARVALHO, M.S. Estruturas de governança alternativa no complexo agroindustrial citrícola brasileiro: formas de integração para frente da citricultura orgânica paulista. São Carlos: UFSCar, 2005. 155 p.

CASTILHO, F.T. Organização dos produtores para a comercialização da laranja: o caso do *pool* de produtores de Matão-SP. Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, 20006. 124p.

CASER, D.V. AMARO, A.A. Evolução da produtividade da citricultura paulista. São Paulo: Informações Econômicas, V.34, n.10, p.7-12, 2004. Disponível em <www.iesa.gov.br/out/248xpectative/pdf/tec1-1004.pdf> , visitado em 10/07/2014.

CESARINO, P.O. Contratos relacionais. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Direito Milton Campos. Nova Lima / Belo Horizonte-MG, 2007.

CHADDAD, F. *Both Market and Hierarchy: understanding the hybrid nature of cooperatives*. International Workshop Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future, Rehovot, Israel, June 15-17, 2009.

CHEUNG, S.N.S. *The contractual nature of the firm*. *Journal of Law and Economics*. Vol.26, Nº1, 1983, p. 1-21.

COASE, R.H. *The nature of the firm*. 1937. In: WILLIAMSON, O. & WINTER, S. (eds.) *The nature of the firm: origin, evolution and development*. Oxford: Oxford University Press, 1991.

DEKKER, H.C. *Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements*. *Accounting, Organization and Society*, 29, p.27-49, 2004.

DIMAGGIO, P. J. e POWELL, W. W. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. In: POWELL, W. W. e DiMAGGIO, P. J. (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, p.63-82, 1991.

ELIAS, D. Globalização e agricultura: a região de Ribeirão Preto – SP. Coleção Campi; 21. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003. 400p.

FARINA, E.M.M.Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Revista Gestão & Produção*, v.6, n.3, p. 147-161, 1999.

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. Competitividade: mercado, Estado e organizações. 1^a. ed. São Paulo: Editora Singular, 1997, vol. 1.

FRANCO, L. Entrevista: “Queremos indenização. Nosso prejuízo soma US\$7 bilhões.” *Revista Globo Rural* – online. Edição 296, Jun/2010. Disponível em <<http://revistagloborural.globo.com/Revista/Common/0,,ERT149206-18286,00.html>>, visitado em 10/05/2014.

FERNANDES, F., ROLLI, C. Ex-fabricante de suco de laranja revela ação de cartel. *Jornal Folha de São Paulo*, Mercado, dia 15 de Março de 2010. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1503201002.htm>>, visitado em 10/12/2013.

FERNANDES, JR. W.B. Organizações associativas do sistema agroindustrial cítrico: o caso paulista. Tese de mestrado. Universidade de São Paulo, 1998.

FEIJÓ, R. História do pensamento econômico: de Lao Tse a Robert Lucas. São. Paulo: Atlas, 2001. 477p.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D. & HASENCLEVER, L. (coord.) **Economia Industrial: fundamentos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, p. 267-286, 2002.

FIGUEIREDO, D.C. Projeto Geosafra – aprimoramento metodológico das estimativas de safras. Anais XIII Simpósio Brasileiro de Sensoriamento Remoto, Florianópolis, Brasil, 21-26 abril 2007. P. 191-195. Disponível em <mar.te.sid.inpe.br/col/dpi.inpe.br/sbsr@80/2006/11.14.../191-195.pdf>, visitado em 12/02/2014.

FIGUEIREDO, A.M.; SOUZA FILHO, H.M.; PAULLILO, L.F.O. Análise das margens e transmissão de preços no sistema agroindustrial do suco de laranja no Brasil. *Na. Econ. Sociol. Rural* [online]. 2013, vol.51, n.2, pp. 331-350.

FIGUEREZI, A.A. Pedras no Caminho. *Revista de Economia Agrícola: Agroanalysis*, FGV, Vol. 19, nº 5, 15/05/1999.

FLIGSTEIN, N. *Organizations: theoretical debates and the scope of organizational theory. Handbook of Sociology*, 2001.

FREITAS, T. Brasileiras oferecem US\$610 mi para comprar gigante das bananas. *Jornal Folha de São Paulo: Mercado B11*. Terça-feira, 12 de Agosto de 2014.

GEERTZ, C. *The interpretation of cultures: Selected essays*. New York: Basic Books, 1973.

GEERTZ, C. *Sug: the bazaar economy in Sefrou*. In: GEERTZ, C. et. Al. *Meaning and order in Moroccan society: three essays in cultural analysis*. New York, Cambridge University Press, 1979. P.123-313.

GIORGI, F.D. A emblemática crise na citricultura. *Holambra*: Setembro, 2014. 132p.

GOLDBERG, R.A. *Agribusiness Coordination: A Systems Approach to the Wheat, Soybean, and Florida Orange Economies*. Division of Research. Graduate School of Business and Administration. Harvard University, 1968. 256 p.

GORDON, R.W. Macaulay, Macneil e a descoberta da solidariedade e do poder no direito contratual. Traduzido por Marcos de Campos Ludwig. *Revista de Direito GV*. V.3. N.1, p.187-202, 2007. Disponível em <http://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/rdgv_05_pp187-202.pdf>, visitado em 21/05/2015.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *Stanford University. NA-eletrônica*, v. 6, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2007. Disponível em <www.rae.com.br/electronica>, visitado em 20/02/2010.

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

GREIF, A. *Institutions and endogenous institutional change*. Historical institutional analysis. Forthcoming. Cambridge University Press, 2001.

GROENEWEGEN, J. KERSTHOLT, F. NAGELKERKE, A. *On integrating new and old institutionalism: Douglas North building bridges*. *Journal of Economic Issues*, Vol XXIX, nº2, 1995.

HALL, P.T. TAYLOR, R.C.R. As três versões do neo-institucionalismo. *Political Studies*, 1996. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n58/a10n58.pdf>>, visitado em 20/02/2013.

HART, O. *Incomplete contracts and the theory of the firm*. 1988; In: Williamson, O. & Winter, S. (eds.) *The nature of the firm: origin, evolution and development*. Oxford: Oxford University Press, 1991.

HATCH, M.J. *Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspective*. Nova York: Oxford University Press, 1997.

HIRSCH, P.M.; MICHAEL, S.; FRIEDMAN, R. “Dirty hands” versus “clean models”: is sociology in danger to being seduced by economics? *Theory and Society*. Vol.16, n.3, pp.317-336, 1987.

HUBERMAN, L. História da riqueza do homem. 21. Ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986. 313 p.

ITO, N.C. Poder na formação do arranjo institucional do sistema agroindustrial citrícola paulista. Tese de doutorado em administração da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2014.

IVENS, B.J. BLOIS, K.J. *Relational exchange norms in marketing: a critical review of Macneil’s contribution*. Volume 4(3): 239–263, MT, *Marketing Theory*, 2004. Disponível em <mtq.sagepub.com/content/4/3/239.full.pdf>, visitado em 20/08/2014.

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

KLEIN, P.G. *The make-or-by decision: lessons from empirical studies*. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M.M. *Handbook of new institutional economics*. Netherlands: Springer, 2005, 435-464.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R.; ALCHIAN, A. *Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process*. *Journal of Law and Economics*, Chicago, v.21, n.2, 1978.

KPMG, Fusões & Aquisições no Brasil – Análise dos anos 90. Fevereiro de 2001. Disponível em <http://www.kpmg.com.br/adm/images/fa_90s.pdf>, acesso em 10-12-03.

LAKATOS, E. & MARCONI, M.A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1996.

LAZZARINI, S. G., MILLER, G. J., & ZENGER, T. R. Order with some law: complementarity versus substitution of formal and informal arrangements. *Journal of Law Economics and Organization*, 20(2), 261-298, 2004. Disponível em <<http://apps.olin.wustl.edu/faculty/zenger/JLEOfinal.pdf>>, visitado em 08/09/2014.

LOPES, F.F.; CASTRO, L.T.; CÔNSOLI, M.A.; CARVALHO, D.T. Análise das transações entre produtor citrícola e as indústrias processadoras de frutas cítricas. IV International Conference on Agri-Food Chain/Networks Economics and Management. FEA Ribeirão Preto – USP, Outubro de 2003.

MACEDO JÚNIOR, R.P. *Relational Consumer Contracts: New Challenges for Brazilian Consumer Law*, Social & Legal Studies, Vol.12 No.1, 2003. Disponível em <<http://sls.sagepub.com/content/12/1/27.abstract>>, visitado em 11/10/2013.

- MACEDO JÚNIOR, R.P. Contratos relacionais e defesa do consumidor. Max Limonad. 1998.
- MACKAAY, E. *History of Law and Economics*. In: BOUCKART, B.; DE GEEST, G. (Ed.) *Encyclopedia of law and economics*. Cheltenham: Edward Elgar, 2000.
- MACNEIL, I.R. *Contracting worlds and essential contract theory*. IX Social and Legal Studies 431, 2000a.
- MACNEIL, I.R. *Relational contract theory: challenges and queries*. Northwestern University School of Law. Law Review. Vol 94, n.3, pp. 877–908, 2000b.
- MACNEIL, I.R. *Values in contract: internal and external*. Northwestern University Law Review 78: pp. 340-418, 1983.
- MACNEIL, I. R. *Relational contract: what we do and do not know*. Wisconsin Law Review, pp. 483-525, 1985. Disponível em, < http://www.cisr.ru/files/publ/lib_pravo/Macneil%201985%20Relational%20contract.pdf>, visitado em 12/10/2014.
- MACNEIL, I.R. *Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law*. Northwestern University Law Review, nº72, pp.854-906, 1978.
- MACNEIL, I.R. *The many futures of contracts*. Southern California Law Review, 47, 691-816, 1974.
- MAIA, M.L. *Citricultura paulista: evolução, estrutura e acordo de preços*. São Paulo: IEA, Coleção de estudos agrícola, 1996. 157p.
- MANÉCOLO, F. *Cutrale: o maior empresário de Araraquara*. Jornal online K3, de 01/06/2012. Notícia Disponível em <<http://www.portalk3.com.br/Artigo/personagens/cutrale-o-maior-empresario-de-araraquara>>, visitado em 10/04/2014.
- MARINO, M.K.; AZEVEDO, P.F. *Avaliação da intervenção do sistema brasileiro de defesa da concorrência no sistema agroindustrial da laranja*. 2001. Tese de Doutorado. Universidade Federal de São Carlos.
- MARINO, M.K.; MACHADO, A.P. *The development of contractual relations between producer and citrus food-industry in Brazil after the extinction of the standard contract*. Trabalho apresentado no “IAMA – The 2000 World Food & Agribusiness Forum.” Chicago, Junho de 2000.
- MARINO, M.K. *Análise da evolução da relação contratual entre produtor e agroindústria citrícola, após a extinção do contrato padrão*. In: Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. PENSA/FEA/USP. Ribeirão Preto. 1999.
- MARSDEN, T. *Producción, mercados, regulación y expectativa en los rubros 251xpectati*. “Organización y Gestión de la Integración Tecnológica Agropecuária y Agroindustrial em el Cono Sur” (PROCISUR-BID). Montevideú: n.8, 1999.
- MARSDEN, T. *Restructuring rurality: from order to disorder in agrarian political economy*, Sociologia Ruralis, Vol XXIX (3-4), p.312-317, 1989.

MARTINO, G. *Trust, contracting and adaptation in Agri-Food Hybrid Structures*. International Journal on Food System Dynamics 4. P.305-317, 2010. Disponível em <www.fooddynamics.org>, visitado em 08/07/2011.

MARX, K. O Capital. Vol. I e II, Rio de Janeiro: Civil. Brasileira, 2003.

MATTOS, A.C. Evolução do direito contratual. Raízes Jurídicas. Curitiba, v. 4, n. 1, jan./jun. 2008. Disponível em <http://www.estig.ipbeja.pt/~ac_direito/Analice2008.pdf>, Visitado em 18/03/2014.

MELLO, F.O. T.; PAULILLO, L.F. Formas plurais de governança no complexo agroindustrial citrícola: estudo de caso na microrregião de Bebedouro. In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, Rio Branco, 2008. Disponível em <<http://www.sober.org.br/palestra/9/319.pdf>> , visitado em 02/12/2009.

MENARD, C.; SHIRLEY, M.M. *Handbook of new institutional economics*. Netherlands: Springer, 2005.

MENARD, C. The economics of hybrid organizations. Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE), 345-376, 2004.

MENARD, C. *The Economics of Hybrid Organizations*. 6th Conference of the International Society of New Institutional Economics, MIT-Cambridge-MA, 2002.

MENARD, C. *On Clusters, hybrids and others strange forms: the case of French poultry industry*. Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE). Vol. 152, pp.154-187, 1996.

MENDES, M. Para onde vai a citricultura, após as mudanças no setor? Jornal Folha de São Paulo: Commodities, B7, 12 de Julho, 2011.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. *Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony*. In: POWELL, W.W.; DiMAGGIO, P.J. (et.al.) The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p. 41-62.

MOREIRA, R. São Paulo perde 5,7 milhões de pés-de-laranja. Jornal O Estado de São Paulo, Economia/Negócios. 14 de Agosto, 2014. Disponível em <<http://economia.estadao.com.br/noticias/252xpectat,sp-perde-5-7-milhoes-de-pes-de-laranja,1543862>>, visitado em 20/08/2014.

MOUZAS, S.; BLOIS, K., *Relational contract theory: confirmations and contradictions, paper presented at the 24th IMP-conference in Uppsala, Sweden, 2008*.

MURARO, R.P. *Break even cost comparisons of key citrus producing areas: Florida, Brazil & Mexico*. **Citrus Industry**, 1993, 74(3): 15-21.

NEVES, M.F. et.al. O retrato da citricultura brasileira. Markestrat, 2009. Disponível em <www.markestrat.org/pt-br/livro.php?id_item=57>, visitado em 10/07/2014.

NEVES, M.F.; JANK, M.S. et.al. Perspectivas da cadeia produtiva da laranja no Brasil: a agenda 2015. Icone/Markestrat/Pensa. São Paulo, 2006. Disponível em <www.fundace.org.br/.../Agenda_Citrus_2015_PENSAICONE.pdf>, visitado em 01/05/2014.

NEVES, M.F. *Differentiation in the orange juice chain: the case of Cambuhy M.C.* I Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares, FEARP-USP, 1997.

NEVES, M.F. O sistema agroindustrial citrícola: um exemplo de “quase-integração” no Agribusiness Brasileiro – Dissertação de Mestrado apresentado à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1995.

NORTH, D. Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 38p.

NORTH, D. *Institutions. The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5., nº1, pp.97-112, 1991. Disponível em <<http://classwebs.spea.indiana.edu/kenricha/classes/v640/v640%20readings/north%201991.pdf>>, visitado em 10/01/2013.

PAULILLO, L. F. et. al. Agroindústria e citricultura no Brasil: diferenças e dominâncias. Rio de Janeiro: Editora Epapers, 2006a. 482 p.

PAULILLO, L.F.O. et.al. Citricultura paulista: entraves institucionais e organizacionais. Revista laranja, Cordeirópolis, v.27, n.2, 2006b, p.185-212.

PAULILLO, L.F.O. MELLO, F.T. Redes de poder e instituições: limites, incentivos e exclusão no agronegócio paulista. IN: FUSCO, J.P.A. (Coord.) Redes produtivas e cadeias de fornecimento. São Paulo: Arte&Ciência, p. 305-390. 2005.

PAULILLO, L.F.O. Análise organizacional em redes de recursos de poder: contribuições para os estudos da concorrência e das políticas públicas. In: FUSCO, J.P.(org.) Tópicos emergentes em gestão da produção. São Paulo: Arte&Ciência, 2002, v.1, p.45-94.

PAULILLO, L.F. Redes de Poder & Territórios Produtivos. São Carlos: Rima/ Ed. UFSCAr, 2000. 214p.

PENROSE, E. A economia da diversificação. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, vol.19, p.7-30, 1979. Tradução do capítulo 7 do livro intitulado: *The theory of the growth of the firm*.

PHEBY, J. *Methodology and economics: a critical introduction*. Hong Kong: Macmillan Press, 1988.

PONDÉ, J.L. Processos de seleção, custos de transação e a evolução das instituições Empresariais. Tese de Doutorado. Campinas, IE-UNICAMP: 2000.

POPPO, L. ZENGER, T. *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? Strategic Management Journal*, 23: 707-725, 2002.

POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press, 1991.

POWELL, W.W. *Neither market nor hierarchy: network forms of organization. Research in Organization Behavior*, vol. 12, p.295-336, 1990.

RAÍCES, Carlos. Plantador aluga ociosidade para fazer suco. In: Relatório da Gazeta Mercantil: A Indústria da Laranja. Pg. 1. 8/06/1989.

REVISTA CITRUS. São Paulo, 1978, 1980, 1981, 1983, 1986.

ROLL, E. História das doutrinas econômicas. Rio de Janeiro, Companhia Editora Nacional, 1962.

RUTHERFORD, M. *Institutions in economics: the old and the new institutionalism*. New York: Cambridge University Press, 1996.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O.M.S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. *Gestão&Produção*, vol.9, nº1, São Carlos, 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2002000100004>, visitado em 10/04/2015.

SAES, M.S.M.; FARINA, E.M.M.Q. **O agribusiness do café no Brasil**. São Paulo, 1999.

SALOIS, M.J. *Florida Citrus Outlook: 2013/14 Season*. Florida 254xpectative254 f Citrus. Novembro, 2013. Disponível em <<http://edocs.dlis.state.fl.us/fldocs/dcitrus/outlook/2013-14%20Florida%20Citrus%20Outlook.pdf>>, visitado em 20/04/2014.

SARDAS, L. O contrato no novo código civil brasileiro: aspectos relevantes da intervenção do judiciário. Texto disponibilizado no Banco do Conhecimento, em 17 de julho de 2008. Disponível em <http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=66b592ce-dc82-45c7-894a-4ce02e571df8&groupId=10136>, visitado em 20/03/2014.

SECCO, A.; PATURY, F. O campeão mundial do suco de laranja. *Revista Veja*. Ed. 1.802, 14 de Maio de 2003. Disponível em < http://veja.abril.com.br/140503/p_038.html>, visitado em 15/05/2014.

SCOTT, R.E. *The case for formalism in relational contract*. *Northwestern University Law Review*, 2000. Disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=215129> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.215129>, visitado em 10/03/2012.

SCOTT, W.R. *Institutions and organizations*. London: Gafe Publications, 1995.

SILVA, V.L.S.; AZEVEDO, P.F. Formas plurais no *franchising* de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea-RAC*, 1ª Edição Especial, vol.11, Curitiba, 2007. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11nspe1/a07v1ns1.pdf> >, visitado em 04/12/2009.

SIMON, H.A. *Organizations and markets*. *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 5 (2), p.25-44, 1991.

SIMON, H.A. *Models of bounded rationality*. Vol.1-3. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1982.

SIMON, H.A. *Rational decision making in business organizations*. *American Economic Review*. 1979. P. 493-513.

SMITH, D.G.; KING, B.G. *Contracts as organizations*. *Law & Society Annual Meeting and in workshops at the University of Wisconsin Law School and School of Business*, 2006. Disponível em <<http://cori.missouri.edu/pages/seminars/Smith%20and%20King%20-%20Contracts%20as%20Organizations.pdf>> visitado em 10/02/2012.

- SMITH, D.G.; KING, B. G. *Contracts as organizations*. Arizona Law Review 51:1-46, 2009.
- SMITH, A. A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas. Trad. Luiz João Baraúna. 2. Ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SOUZA, C. E. Cutrale compra maquinário da Bacitrus. Jornal Diário da Região. Economia. 4 de Fevereiro de 2012. Disponível em <www.diarioweb.com.br/novoportal/noticias/economia/86959,Cutrale+compra+o+maquinario+da+Bascitrus.aspx>, visitado em 19/04/2014.
- SOUZA FILHO, H.M.; PAULILLO, L.F. Public polices, transaction costs and acess to market in brasil: milk and orange markets. Roma: FAO/ONU. Draft Version Unfinished, October/2004.
- SOUZA, A.C. Frutas cítricas: singularidades do mercado. In: Preços Agrícolas – IEA, Maio/Julho de 2001. Disponível em <www.iea.sp.gov.br>, acesso em 18/10/2003.
- STAMMLER, R. *Economia y derecho: la concepción materialista de la historia – una investigación filosófico social*. Madrid, editorial Reus, 4ª Ed. 1929. 671 p.
- SWIERCZ, P.M. *Swift learning A Guide to Student-Written, Instructor-Facilitated. Case Writing*, EUA: 2003. Consultado em 10 Setembro de 2011. Disponível em [www:<http://college.hmco.com/business/resources/casestudies/students/swif.pdf>](http://college.hmco.com/business/resources/casestudies/students/swif.pdf).
- TETRA PAK PROCESSING SYSTEMS AB. *The orange book*. Sweden: Ruter Press, 1998.
- TROCCOLI, I.; ALTAF, J.G. Coordenação relacional e cocriação de valor: modelagem e proposta de aplicação na citricultura brasileira. Informações Econômicas, São Paulo, v. 39, n. 10, p. 54-69, 2009.
- UNICAMP-IE-NEIT, Cadeias: Citrus. Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Campinas, Julho, 2002. Disponível em <http://www.abecitrus.com.br/pesq_br.html>, acesso em 12/09/2003.
- United States Department of Agriculture – USDA. *Citrus: World Markets and Trade*. Foreign Agricultural Service, Office of Global Analysis, 2014. Disponível em <apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/citrus.pdf>, visitado em 11/04/2014.
- VAN DEN ABBEELE, A. *Management control of inter-firm relations: the role of information*. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, 2006.
- VIEGAS, F.C.P. O endividamento dos citricultores. Informativo Associtrus: Editorial. Fevereiro/Março, ano 10, número 51, 2014.
- VIEIRA, A. C.; ALVES, F. J. A evolução dos contratos de compra e venda no setor citrícola e consequências de sua extinção. ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-ENEGEP, 1997^a.
- VIEIRA, A.C. ALVES, F.J.C. A quebra do contrato-padrão e o acirramento dos conflitos no Setor Citrícola. Informações Econômicas, S. Paulo. 27 (8):7-22, 1997b.
- 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: UFSCar, 1998. Dissertação de Mestrado da Engenharia de Produção UFSCar.

VIEIRA, J. G. V.; YOSHIKAWA, H. T. Y.; LUSTOSA, L. J. Um estudo exploratório sobre colaboração logística em um grande varejo supermercadista. *Produção*, Mar, vol.20, no.1, p.135-147. 2010.

WEBER, M. A ética protestante e o “espírito” do capitalismo. São Paulo: Companhia das letras, 2004.

WIGMORE, J.H. *Relational contract: what we do and do not know*. Ian R. Macneil. HeinOnline, Wisconsin Law Review, 483-525, 1985. Disponível em <http://www.cisr.ru/files/publ/lib_pravo/Macneil%201985%20Relational%20contract.pdf>, visitado em 01/02/2015.

WILLIAMSON, O.E. *Transaction cost economics: an overview*. 2012. Disponível em <<http://organizationsandmarkets.files.wordpress.com/2009/09/williamson-o-transaction-cost-economics-na-overview.pdf>>, visitado em 27 de Julho de 2013.

WILLIAMSON, O.E. *The mechanism of governance*. Oxford University Press. New York, 1996.

WILLIAMSON, O.E. *Transaction Cost Economics and Organization Theory*. In: SMELSER, N.J.; SWEDBERG, R. (editors). **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton, Princeton University Press: 1994.

WILLIAMSON, O.E. *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*. *Administrative Science Quarterly*, n. 36, p. 269-96, June, 1991.

WILLIAMSON, O.E. *The contractual man*. In: *The Economic Institutions of Capitalism – Free Press*, London, 1985. 450p. cap.2.

WILLIAMSON, O.E. *The Economics of organization: the transaction cost approach*. *American Journal of Sociology*, 1981.

WILLIAMSON, O.E. *Transaction-cost economics: The governance of contractual relations*. *Journal of Law and Economics*, 1979, 22: 233-261.

YIN, R. *Case Study Research: Design and Methods* – Sage, 1989.

ZAHEER, A. McEVILY, B. PERRONE, V. *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*. *Organization Science*. Vol.9, Nº2: 141-159, 1998.

ZANITELLI, L.M. Intenção, uso do tráfico e boa-fé: o recente ataque formalista ao contextualismo na interpretação contratual. *Economic Analysis of Law Review*. EALR, V. 4, nº 1, p. 1-20, Jan-Jun, 2013. Disponível em <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/EALR/article/viewFile/4%20EALR%201/4%20EALR%201>>, visitado em 10/08/2014.

ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R. et.al. *Direito e economia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005a.

ZYLBERSZTAJN, D. *Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados*. *Revista de Economia e Sociologia Rural*. Brasília, v. 43, n. 03, p. 385-420, 2005b.

7. APÊNCICE A.

Questionário / Entrevista

Citricultor _____
 “Agente Chave da Citricultura” _____

Análise dos Contratos Relacionais nas diferentes tipologias de contratos.

Sendo:

Sim, para quando existe o princípio e **Não**, para quando não existe o princípio relacional.

Escala de 0 a 10, para medir cada princípio, sendo que:

- 0 a 5 (Baixo até Médio), considerado ruim – **Não**;
- 6 a 10 (Bom até Excelente), considerado bom – **Sim**

	Contratos a Preço Fixo (1978 a 86)	Contrato Padrão (1987 a 1995)	Contratos Específicos (1996 a 2012)
1) Nos contratos deste período, e na sua opinião, qual o interesse da parte compradora em manter a integridade da relação? (Integridade Ampla da Relação.)	<hr/> Sim ou Não Nota: _____		
2) Nos contratos deste período, qual o interesse em compartilhar resultados e ganhos na relação entre as partes? (Reciprocidade)			
3) Nos contratos deste período e na sua opinião, qual é o nível de planejamento para colheita/transporte entre as empresas (citricultor e indústria)? (Planejamento relacional)			
4) Nos contratos estabelecidos neste período, as partes compradora e vendedora, ao formalizarem o acordo escrito seguiam todos os deveres assumidos? E os direitos eram preservados? (Consentimento Efetivo)			
5) Nos contratos deste período e na sua opinião, qual é a flexibilidade para mudança nos contratos pelo citricultor (você) e pela indústria? (Flexibilidade)			
6) Nos contratos deste período e na sua opinião, os adendos contratuais permitem uma melhoria e equilíbrio entre dos resultados ou prejuízos entre os citricultores e a indústria? (Flexibilidade)			
7) Nos contratos deste período e na sua opinião, quando é necessária a mudança em algo que não está escrito			

no contrato (exemplos: posso colher parte da laranja temporã, posso reformar um pomar atacado por algum tipo de praga ou pela idade do pomar) como isto é resolvido? (Flexibilidade)			
8) Nos contratos deste período, as responsabilidades de cada parte (citricultor e indústria) são feitas de maneira solidária? Ou seja, qual o nível de solidariedade em relação aos problemas enfrentados pelos citricultores e pelas empresas processadoras? (Solidariedade contratual)			
9) Nos contratos deste período, há cooperação entre os citricultores e indústria sobre os problemas enfrentados pelas partes? (Solidariedade Contratual)			
10) Nos contratos deste período, havia confiança entre as partes e normas formais justas e de equilíbrio de forças? (Normas de Junção: confiança)			
11) Nos contratos deste período, havia algum interesse das partes caso uma delas tivesse prejuízo em sua atividade ou mesmo problemas sérios como perda de produtividade? (Normas de Junção: restituição e expectativa).			
12) Nos contratos deste período, há normas que restrinjam o poder da outra parte? (Normas de limitação de poder)			
13) Nos contratos deste período, há incidência de “cláusulas abusivas” de alguma das partes compradora (indústria) ou vendedora (citricultores)? (Normas de limitação de poder)			
14) Nos contratos deste período, os conflitos que acontecem pela relação contratual podem ser resolvidos (solucionados) entre as partes através de conversa ou alguma câmara de arbitragem? (Adequação aos meios)			
15) Nos contratos deste período, as cláusulas e salvaguardas estão adequadas ao meio jurídico brasileiro e as regras escritas para a elaboração de contratos de compra e venda? (Harmonização com a matriz social)			

Observações do entrevistador sobre os diferentes modelos contratuais e elementos relacionais indicados pelo entrevistado (citricultor e agente chave).