

# Governanças híbridas complementares aos contratos no comércio justo citrícola internacional

## Hybrid governances complementary to contracts in international fair trade orange juice

Melise Dantas Machado Bouroullec<sup>1</sup>  
Luiz Fernando Paulillo<sup>2</sup>



**Resumo:** A maior complexidade da competitividade global e as novas estratégias dos oligopólios industriais incentivaram estudos sobre a eficácia dos modos de coordenação empresarial dos negócios que são distintos do mercado spot, como propriedades contratuais, influências em redes, compartilhamentos de recursos, formas distintas de liderança, etc. Estes mecanismos são tratados por Menard (2004) como complementares aos contratos e são denominados de governanças híbridas. O presente trabalho tem o objetivo de mostrar a governança híbrida empregada em transações entre organizações juridicamente independentes e que optaram por coordenar uma parte das atividades realizadas em conjunto. O setor escolhido é a cadeia do comércio justo internacional de suco de laranja (tradicional e orgânico) e os principais atores envolvidos são organizações de produtores brasileiros de laranja, compradores europeus e certificadores internacionais do comércio socialmente justo. Um interesse maior é dado aos mecanismos de coordenação que são complementares aos contratos e que foram ressaltadas inicialmente por Menard (2004). Esses mecanismos de coordenação se concretizam em uma autoridade privada que é voluntariamente aceita pelas partes envolvidas. Essa autoridade, que pode ser mais ou menos formal, passa a coordenar diversos fatores ligados às transações, envolvendo um tipo misto de governança entre controles e incentivos.

**Palavras-chave:** Citricultura. Governança. Comércio justo. Instituição *ad hoc*. Confiança.

**Abstract:** *The increased complexity of global competitiveness and the new strategies of the industrial oligopolies have stimulated studies on the effectiveness of business coordination mechanisms that are different from spot market and include contractual properties, influence on networks, resource sharing, distinct forms of leadership, etc. According to Menard (2004), these mechanisms are complementary to contracts and are called hybrid governance structures. This work has the objective of showing the employment of the hybrid governance in transactions between legally independent organizations that chose to coordinate part of their joint activities. The sector chosen was the chain of fair trade orange juice (traditional and organic), and the main actors involved are Brazilian orange growers' organizations, European buyers, and international certifiers of fair trade. Particular emphasis was given to the coordination mechanisms that are complementary to contracts and which were firstly highlighted by Menard (2004). Those mechanisms of coordination are assured by a private certifier that is accepted voluntarily by the actors involved. This certifier authority, which can be more or less formal, coordinates several factors involved in transactions involving a mixed type of governance that includes control and incentives.*

**Keywords:** *Citriculture. Governance. Fair trade. Ad hoc institution. Trust.*

## 1 Introdução

Segundo Ménard e Shirley (2005), os modos de governança alternativos aos mercados começaram a ser estudados com Coase (1937) e ganharam maior ênfase a partir de Davis e North (1971), que reconheceram a diversidade dos arranjos institucionais entre as firmas oligopolistas, e de Williamson (1979, 1999), que ressaltou as especificidades das

transações em cada negócio. Inicialmente, a atenção foi voltada aos dois casos extremos de estruturas de governança: o mercado e a hierarquia, sendo abordados apenas alguns elementos das formas de governança intermediárias. Williamson (1994) mostrou que as formas de governança intermediárias são arranjos difíceis de serem organizados e que eles apresentam

<sup>1</sup> Equipe de Recherche Marketing, Marchés et Management des Filières, Département Gestion, Droit et Marketing, Université de Toulouse, Ecole d'Ingénieurs de Purpan, 75 voie du TOEC BP 57611 F-31076 TOULOUSE Cedex 3, France, E-mail: melise.bouroullec@purpan.fr

<sup>2</sup> Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, Rod. Washington Luís, Km 235, CEP 13565-905, São Carlos, SP – Brasil, E-mail: dlfp@power.ufscar.br

características instáveis. No entanto, ele reconhece que estas estruturas são muito mais comuns do que imaginava, e as denomina de “híbridas”.

Progressivamente, o interesse pelas estruturas de governança híbrida foi aumentando. Diversos artigos explanatórios foram publicados sobre os contratos interfirmas (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; ECCLES, 1981, etc.), as franquias (RUBIN, 1978, etc.) e sobre os contratos não padronizados (PALAY, 1984; JOSKOW, 1987, etc.). Os trabalhos desenvolvidos nas décadas de 80 e 90 permitiram diferenciar as estruturas hierárquica e híbrida. Enquanto a primeira integra os direitos de propriedade, a governança híbrida integra apenas uma parte das transações nas quais as firmas participantes estão envolvidas. Esta última agrupa alguns recursos e compartilha um subconjunto de decisões. Assim, uma preliminar noção de governança híbrida pode incluir todas as formas de colaboração interfirma nas quais os direitos de propriedade permanecem distintos e decisões conjuntas são tomadas, o que requer um modo específico de coordenação (MÉNARD, 2005).

Mais recentemente, Ménard e Klein (2004) apontaram a importância dos estudos sobre a governança híbrida na agricultura. Ao contrário do setor industrial, a produção de produtos agrícolas é dominada em termos quantitativos por produtores pequenos e familiares, sendo os contratos informais frequentes. Quando operam em um mesmo ambiente institucional, os produtores rurais têm adotado arranjos especializados para aumentar a produtividade, melhorar a qualidade e a variedade dos produtos, assim como proteger os investimentos em relações específicas. Segundo Cook, Klein e Ilipoulos (2008), as estruturas híbridas de governança são comuns neste setor. Muitas das mudanças importantes nas redes e organizações agroalimentares envolvem as relações entre os fornecedores, os produtores agrícolas, os processadores industriais e os distribuidores. Por esse motivo, muitos trabalhos estudam essas organizações econômicas enfatizando as relações entre entidades juridicamente independentes.

Seguindo esta ótica, este artigo tem o objetivo de analisar a governança híbrida de um novo mercado internacional para os produtos agrícolas brasileiros: o comércio justo, também chamado de *fair trade* nos países de língua inglesa, comércio justo nos países de língua espanhola, *commercio equo e solidale* na Itália, *commerce équitable* na França, comércio justo e solidário no Brasil, traduzido neste trabalho simplesmente como comércio justo. Como o comércio justo é baseado nas relações entre atores independentes e em um sistema de certificação dos produtos e dos atores econômicos, o caso do suco de laranja brasileiro é governado de forma híbrida (por contratos e mecanismos complementares de coordenação, sendo este último o foco de análise deste trabalho).

O estudo do comércio justo de suco de laranja brasileiro exportado para a Europa é pautado, no presente trabalho, pela abordagem de governanças híbridas proposta por Ménard (1997, 2004). Do ponto de vista teórico, este trabalho se justifica pela necessidade de aprofundar os estudos sobre os mecanismos de coordenação que são complementares aos contratos (como lideranças, redes, compartilhamentos de recursos, etc.).

Do ponto de vista empírico, este trabalho analisa um novo mercado internacional ainda pouco estudado no meio acadêmico. Embora o desenvolvimento do comércio justo tenha sido iniciado após a Segunda Guerra mundial, os pesquisadores têm dedicado pouca atenção ao assunto. A discussão sobre o tema na literatura acadêmica tem sido limitada e, embora tenha tido algum tratamento junto às disciplinas da economia, teologia, agricultura e demais estudos rurais, muita confusão existe com relação ao seu conceito e modo de funcionamento (McDONAGH, 2002). Além disso, o presente trabalho pode ajudar a esclarecer sobre uma nova forma de inserção de pequenas organizações de produtores rurais no mercado internacional, especialmente na citricultura brasileira, que, nas últimas duas décadas, vem atravessando um processo de marginalização e saída de produtores do setor.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após essa introdução, o segundo item discorre sobre os mecanismos de governança híbrida. Enquanto o item 3 trata do método de pesquisa empregado, o item 4 discorre sobre os motivos da emergência da governança híbrida nas transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo internacional para, posteriormente, no item 5, mostrar o caso das exportações de suco de laranja das organizações de citricultores brasileiros no comércio justo e, enfim, concluir que a governança híbrida do comércio justo citrícola se concretiza em uma autoridade privada que é voluntariamente aceita pelas partes envolvidas, podendo ser mais ou menos formal.

## 2 Mecanismos híbridos de governança

A governança híbrida abrange uma diversidade de arranjos como os contratos de longo prazo, os acordos entre empresas, as alianças, os acordos de licença de fabricação, as franquias ou marcas, os canais de distribuição e de suprimento, as redes, dentre outros. A identificação das diferentes formas de governança híbrida foi estabelecida progressivamente. Blois (1972), referindo-se a Pensore, confirmou a existência das formas denominadas de “quase integração vertical”. Richardon (1972) evocou os “arranjos cooperativos” e Macneil (1975) focou os “contratos relacionais”.

A partir da metade dos anos 80, os estudos sobre as diferentes estruturas de governança híbrida foram intensificados. O trabalho empírico pioneiro de Eccles (1981) mostrou como as redes de subcontratação constroem coordenações que, embora os contratos sejam de curto prazo e geralmente relacionados a projetos específicos, a relação contratual é durável, sendo observado que o contratante frequentemente recontrata os mesmos parceiros. Na maior parte dos casos estudados, as relações ocorrem há mais de 5 anos e em um dos casos há mais de 37 anos, o que o autor qualificou como relações do tipo “quase firmas”. Mariti e Smiley (1983) estudaram as “*joint ventures*”, Miles e Snow (1986) abordaram as “redes dinâmicas” e Bradach e Eccles (1989) identificaram uma forma que, segundo eles, foi largamente ignorada pela literatura: a “forma plural” (*plural form*), ou a coexistência de dois modos de coordenação pela empresa para o mesmo negócio.

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

Vale ressaltar que a abordagem desenvolvida por Ménard (1997, 2005) não aborda o *trade-off* que governa as escolhas entre o mercado, a governança híbrida e a hierarquia, como realizado por Williamson (1975). Seu objetivo é evidenciar as propriedades específicas da governança híbrida e os motivos principais de suas emergências como fatores complementares aos contratos, sendo estudados os investimentos em dependência mútua e o monitoramento das incertezas.

O primeiro motivo está ligado aos incentivos existentes para que as partes criem uma dependência mútua durável enquanto os direitos de propriedade e de decisão são mantidos distintos. Duas estratégias de investimento podem ser adotadas. Cada parte pode investir em ativos específicos, criando uma rede baseada na complementaridade ou eles podem associar seus recursos fazendo investimentos em comum para uma parte de suas atividades. Enquanto a primeira estratégia gera formas de governança híbrida

relativamente diversa (em que elas podem variar de contratos a formas fechadas de integração – de acordo com a intensidade e do escopo da complementaridade), a segunda estratégia cria uma dependência mútua significativa.

O segundo motivo para a emergência da governança híbrida apontado por Ménard (1997) é proveniente do grau de incerteza que envolve a transação. A teoria dos custos de transação sugere que o grau de incerteza que cerca as transações contribui para dar forma aos arranjos adotados. Na governança híbrida a incerteza impregna as decisões sobre os recursos trocados e o seu monitoramento. Quanto maior a incerteza, maior o risco de oportunismo e, por consequência, a coordenação tende a ser mais centralizada.

Em resumo, a governança híbrida emerge quando os investimentos específicos podem ser divididos entre os atores sem deixar a vantagem da autonomia e quando as incertezas são consequências ao ponto de gerar uma cooperação para atuar em um mercado potencial. Segundo Ménard (2005), é a associação desses dois fatores que importa. Se somente um dos atributos está presente, a governança aproxima-se do mercado. Quando os dois atributos estão presentes, a governança tende a ser mais autoritária, aproximando-se da hierarquia. Assim, a combinação entre oportunismo ou risco de oportunismo e má coordenação ou risco de má coordenação determina as características da governança híbrida.

Uma vez compreendidos os motivos da emergência da governança híbrida, é importante focar os mecanismos propriamente ditos. Williamson (1979) sugeriu a existência de contratos próprios para a governança híbrida, frequentemente chamados de contratos neoclássicos (os agentes envolvidos mantêm a autonomia, mas observa-se dependência bilateral). Apesar do grande número de trabalhos ligando os contratos neoclássicos à governança híbrida, alguns autores focalizaram os contratos relacionais propostos por Macneil (1978): a sua efetividade é baseada em um relacionamento de confiança entre as partes.

Com base em numerosos estudos empíricos, Ménard (1997) verificou que os diferentes tipos de governança híbrida utilizam os contratos como mecanismos de coordenação. Esses contratos colocam em relações os parceiros que dispõem de ativos específicos e complementares. Essa característica, associada às incertezas das transações futuras, enfraquece o preço como uma variável de ajuste das relações. Na maior parte dos casos estudados pelo autor, há procedimentos objetivando a harmonização dos preços, o que visa reduzir as incertezas e o risco. Esses procedimentos indicam que as gestões dos ativos específicos tendem a predominar nesses contratos, enquanto que as cláusulas de salvaguarda se revelam complexas e difíceis de serem operacionalizadas.

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

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

Apesar da riqueza e da complexidade das cláusulas existentes, os contratos são incompletos. Por isso, eles são considerados ferramentas limitadas de governança, sendo apenas uma estrutura de trabalho que deve ser complementada por outras modalidades de controle e coordenação, denominadas por Ménard (2002) como mecanismos não observáveis. Segundo o autor, esses mecanismos se cristalizam em uma autoridade, também chamada de ordem ou governança privada. Por autoridade, entende-se a delegação por entidades juridicamente distintas de poder de decisão sobre uma subclasse de suas ações a uma outra entidade (MÉNARD, 2004)

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

Ménard (2004) defende que as características da governança híbrida dão suporte à proposição de que diferentes estruturas formam uma classe específica de coordenação. Elas combinam os contratos e as decisões administrativas de organizações que podem ganhar com a dependência mútua, mas que

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

A propriedade principal deste processo é o grau de especificidades dos ativos envolvidos. A incerteza reforça este efeito, de forma que os problemas de coordenação se combinam com o risco de oportunismo, gerando maior centralização. Assim, o modelo proposto por Williamson (1991), que correlaciona os custos de transação para explorar o *trade-off* entre o mercado, a governança híbrida e a hierarquia, pode ser estendido, ajudando o tomador de decisões a ordenar diferentes formas de autoridade da governança híbrida (Figura 1).

A entidade na qual a autoridade é cristalizada pode ser mais ou menos formal e apresentar diferentes graus de poder de coordenação. De um lado do espectro, próximo da governança via mercado, a governança híbrida é baseada na confiança. Neste caso, as decisões são descentralizadas. A coordenação é feita por influência mútua e reciprocidade. Do outro lado do espectro, a governança híbrida é monitorada por uma estrutura formal próxima da firma integrada, chamada de instituição *ad hoc*. Embora as partes permaneçam independentes, um subconjunto significativo de decisões é coordenado por uma entidade quase autônoma, funcionando como um departamento que apresenta alguns dos atributos da hierarquia.

Entre esses casos polares existem formas de autoridade baseadas na influência e na liderança (*leadership*). A influência, também chamada de rede relacional, aceita uma coordenação mais estreita que a confiança, apresentando regras formais e convenções que enquadram as relações entre os agentes e que

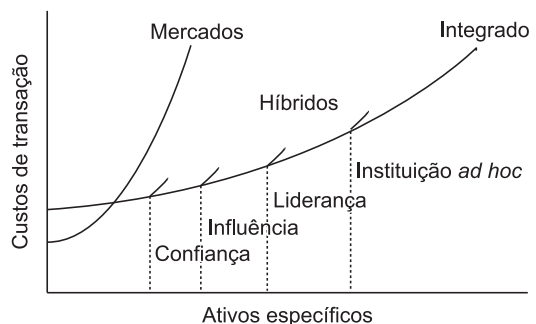


Figura 1. Tipologia de governança híbrida. Fonte: Ménard (2004, p. 369).

restringem o risco de oportunismo. Neste tipo de governança, a coordenação funciona como em um clube, no qual o controle sobre os parceiros é baseado na história do arranjo, na complementaridade do conhecimento e na convivência social (POWELL; KOPUT; SLITH-DOERR, 1996). Já o arranjo híbrido coordenado por um líder difere da influência ou rede porque os parceiros são mais firmemente monitorados. O *leadership* emerge quando uma firma estabelece sua autoridade sobre os seus parceiros.

Ménard (1997) afirma que a Economia dos Custos de Transação (ECT) permite avançar uma previsão testável sobre a autoridade: quanto mais os ativos implicados na transação são específicos, mais ela é forte. A presença de um grau elevado de incerteza vem de encontro com essa tendência. Assim, em um ambiente relativamente estável e com fracas especificidades no negócio, a confiança deverá prevalecer como modalidade de coordenação. Assim que a incerteza aumenta e/ou os ativos tornam-se mais específicos, a autoridade se reforça e culmina na criação de uma instituição *ad hoc*.

### 3 Método

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

Entretanto, observa-se entre os pesquisadores da NEI, a busca por novos métodos tidos, muitas vezes, como técnicas não convencionais ao menos em duas direções. A primeira delas é a análise comparativa. A identificação das regras do jogo e o estudo de sua funcionalidade, de seus impactos sobre as *performances* dos modos organizacionais e, de forma geral, sobre a dinâmica das organizações, supõem balizar o terreno de pesquisa por meio de pontos de comparação (MÉNARD, 2001). A segunda direção dos métodos não convencionais engloba os estudos de caso. Eles são particularmente importantes na análise da atualização e das regras gerais do jogo, mas também no estudo dos arranjos institucionais. Os estudos de caso servem de apoio para o desenvolvimento teórico, como já observado no desenvolvimento de diversas outras teorias econômicas (MÉNARD, 2003).

De forma semelhante Alston (2008) defende a utilização dos estudos de caso. Isto se deve ao fato deles terem a habilidade de isolar o impacto do conceito teórico, de maneira a compilar os

dados de forma mais detalhada. Os estudos de caso são especialmente importantes na NEI, dada sua capacidade de analisar os determinantes e as consequências das mudanças organizacionais e institucionais. O autor ainda acrescenta que os estudos de caso na NEI são também conhecidos como narrativas analíticas. O termo analítico exprime o uso de uma estrutura teórica ou de um conjunto de conceitos teóricos, enquanto a narrativa exprime o uso de evidências históricas qualitativas.

Diante disso, este trabalho apresenta-se como um estudo de caso das transações de fornecimento de suco de laranja brasileiro no comércio justo internacional, o que envolve as organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus. Ela pode ser descrita como uma pesquisa aplicada e de caráter qualitativo que busca analisar a capacidade explicativa de uma teoria por meio de um estudo empírico, analisando a ocorrência ou não de determinados fatores previstos na teoria, sem focar-se na quantificação dos resultados e no uso de técnicas estatísticas.

A escolha pelo estudo de caso do comércio justo ocorreu por três motivos. Os estudos pioneiros desenvolvidos no Brasil indicam que o comércio justo é um novo setor de atividade cujas transações entre produtores e importadores se baseiam na parceria e no estabelecimento de relações de longo prazo, algumas das características presentes nas governanças híbridas (LAGENTE, 2005; LAFORGA, 2005; MASCARENHAS, 2007). O segundo motivo da escolha do estudo de caso do comércio justo citrícola deve-se as dificuldades enfrentadas pelos citricultores brasileiros de menor porte para se manterem de forma competitiva no mercado tradicional de suco de laranja, dominado pelas empresas brasileiras de suco. O terceiro motivo está ligado à constatação de uma presença marcante de organizações de citricultores brasileiros no comércio justo internacional, que só é inferior, em número de organizações inseridas, ao caso do café. Essas organizações representam casos importantes de inclusões de citricultores no mercado porque o setor citrícola brasileiro vem apresentando uma redução significativa de produtores desde o início dos anos 90 (PAULILLO; VIEIRA; ALMEIDA, 2006).

Dentre as organizações de citricultores entrevistadas estão a Associação dos Citricultores do Paraná (ACIPAR), a Central de Associações do Litoral Norte (CEALNOR), a Cooperativa dos Agropecuaristas Solidários de Itápolis (COAGROSOL) e a Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí Ltda. (ECOCITRUS). Elas representam a totalidade dos fornecedores de suco de laranja do comércio justo no Brasil. Com base nas transações realizadas entre os anos de 2005 e 2008, foram identificados 11 importadores de suco de laranja do comércio justo brasileiro. Dois deles encerraram as atividades no comércio justo em 2005 e 2006. Dentre os nove

restantes, cinco foram entrevistados para a pesquisa: a Agrofair (Holanda), a Alter Eco (França), a Ethiquable (França), a Oxfam Wereldwinkels (Bélgica) e a Vitamont (França).

Para analisar os dados, inicialmente, foram mapeadas e analisadas as transações de fornecimento de suco de laranja brasileiro do comércio justo. Em seguida, levando em consideração os investimentos em ativos específicos e a incerteza, foram analisados os motivos da emergência da governança híbrida. Na sequência, com base na abordagem proposta por Ménard (1997), foram identificados os diferentes mecanismos de coordenação complementares aos contratos observados no comércio justo citrícola e seus atributos.

#### **4 Motivos da emergência da governança híbrida nas transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo**

Para compreender os motivos da emergência da governança híbrida nas transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo, as particularidades deste mercado devem ser consideradas. Como supramencionado, o comércio justo é um novo mercado internacional que visa auxiliar as organizações de produtores e de trabalhadores rurais de países em desenvolvimento. Para tanto, condições de troca mais igualitárias são estabelecidas entre os importadores e as organizações de citricultores. Assim, como ponto de partida tem-se que as transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo são imersas em relações codificadas, que são cristalizadas em valores culturais e crenças que são divididos e/ou aceitos por ambas as partes.

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

##### **4.1 Investimentos específicos**

O grau de especificidade de ativos físicos pode ser considerado alto, médio ou baixo. Ele é alto se, e somente se, houver particularidades que englobam a produção rural, o processamento e as exportações, além das especificidades dos sucos de laranja convencionais e dos orgânicos. É considerado médio se houver particularidades que englobam duas

etapas dentre a produção de laranjas, o processamento dos sucos e as exportações; e será baixo se houver as particularidades da produção ou do processamento ou das exportações, além das especificidades dos sucos de laranja convencionais e dos orgânicos. Dentre os investimentos específicos realizados pelas organizações de citricultores para se adaptarem às exigências do comércio justo citrícola, tem-se os humanos e de marca. Como observado no Quadro 1, estes investimentos são observados na etapa de produção das laranjas e na exportação dos sucos, por consequência, o grau de especificidade de ativos é tido como médio.

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

O segundo investimento específico verificado em todas as organizações de citricultores é o humano. Ele compreende o aprendizado de novas competências, o que integra o conhecimento das exigências sociais, econômicas e ecológicas do comércio justo que devem ser repassadas aos citricultores. Elas resultam em mudanças em alguns aspectos ligados à produção das laranjas, ao transporte e à estocagem. Além disso, pessoas foram contratadas ou treinadas para atuar na gestão das transações, que deve ser realizada à parte das demais atividades comerciais desenvolvidas pelas organizações.

A CEALNOR e COAGROSOL investiram na contratação de novos funcionários. Em 2008, na CEALNOR duas pessoas estavam integradas com a gestão das exportações no comércio justo e na COAGROSOL, três. Na ECOCITRUS, como os volumes exportados e o número de transações são pequenos, um funcionário foi treinado para gerir as transações e prêmio do comércio justo. Na ACIPAR, entre os anos de 2005 e 2007, as exportações foram controladas apenas pelas empresas exportadoras. A partir de 2008, uma funcionária foi contratada para tratar exclusivamente das exportações no comércio justo.

Ainda com relação aos investimentos específicos humanos, de forma complementar às demais organizações de citricultores estudadas, a ACIPAR e a COAGROSOL investiram na melhoria das condições de vida e de trabalho dos trabalhadores rurais, o que se deve ao fato de mais de 50% dos citricultores terem trabalhadores permanentes. Os salários pagos a estes são superiores aos da média local e diversos trabalhos

**Quadro 1.** Grau de especificidade de ativos físicos das organizações de citricultores inseridas no comércio justo internacional.

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

Fonte: Pesquisa de campo.

assistenciais são realizados. Para melhor coordenar estas atividades e permitir que os trabalhadores sejam representados de forma democrática, foram criadas a Associação dos Representantes dos Produtores e Colhedores de Laranja do Noroeste do Paraná (ARPROCLAN) e a Associação do Conselho de Representantes do Mercado Solidário de Itápolis e Região (ACREMIR), respectivamente.

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

Os funcionários dos importadores também foram formados sobre as exigências da empresa certificadora quanto aos aspectos logísticos, produtivos e administrativos da importação de suco de laranja do comércio justo. Em todas elas, um responsável pelas importações de sucos de frutas e/ou frutas frescas foi contratado e formado para gerenciar exclusivamente as operações comerciais relacionadas ao suco de laranja do comércio justo (Quadro 2).

Como na cadeia de fornecimento de suco de laranja do comércio justo a normalização dos processos

e a rastreabilidade dos produtos e das transações são os pontos centrais que ligam as organizações de citricultores aos importadores, as exigências particulares deste mercado e as relações muitas vezes baseadas no longo prazo levam tanto as organizações de citricultores como os importadores a transferirem novos conhecimentos aos seus recursos humanos. Dado o caráter supranacional das transações no comércio justo, os funcionários são levados a adquirir conhecimentos sobre as especificidades interfirmas, o que necessita de tempo e de esforço. Razões estas que impulsionam as partes a buscarem a continuidade das relações. Além da aquisição de conhecimentos, em alguns casos, os importadores auxiliam na formação das organizações de citricultores. Este é o caso dos importadores especializados Oxfam, Alter Eco e Ethiquable, que frequentemente auxiliam as organizações de citricultores COAGROSOL e CEALNOR na realização de previsões de safra e no estabelecimento dos planos de ação anual.

## 4.2 Incerteza

Além dos investimentos em ativos específicos realizados pelas organizações de citricultores e os importadores, que causam um certo grau de dependência mútua, devido à complementaridade dos investimentos (certificação dos importadores vinculada a uma organização de citricultores precisa e investimentos humanos), outros fatores são responsáveis pela instalação de mecanismos de governança híbrida. Eles estão relacionados às incertezas internas causadas pelos problemas com os *inputs*, *outputs* e transformação (laranja, suco de laranja e processamento) e as incertezas externas ligadas ao ambiente institucional do comércio justo.

**Quadro 2.** Investimentos específicos realizados pelos importadores especializados no comércio justo.

<b>Importadores</b>	<b>Investimentos específicos de marca</b>	<b>Investimentos específicos humanos</b>
Agrofair	– certificação	– contratação de um responsável pelas importações – transferência de novas competências aos funcionários
Alter Eco	– certificação	– contratação de um responsável pelas importações – transferência de novas competências aos funcionários
Ethiquable	– certificação	– contratação de um responsável pelas importações – transferência de novas competências aos funcionários
Oxfam	– certificação	– contratação de um responsável pelas importações – transferência de novas competências aos funcionários
Vitamont	– certificação	– contratação de um responsável pelas importações – transferência de novas competências aos funcionários

Fonte: Pesquisa de campo.

Como o fornecimento de suco de laranja é dependente da produção de laranja e do processamento dos sucos, diferentes fatores impactam sobre o nível de incerteza interna: a flexibilidade do fornecimento, a especialização ou não da organização de produtores na produção de laranjas e/ou suco de laranja, a coordenação das vendas, os fatores climáticos e a ocorrência de pragas, assim como a mensuração da adequação dos produtos às exigências do comércio justo. Como observado no Quadro 3, esses fatores foram classificados em alto, médio ou baixo, segundo o impacto de cada um deles sobre a capacidade das organizações de citricultores de fornecer os sucos de laranja nas quantidades e qualidade solicitadas pelos importadores.

A CEALNOR, a COAGROSOL e a ECOCITRUS agrupam citricultores com área média entre 7 hectares e 15 hectares. Por consequência, as quantidades de sucos de laranja produzidas são restritas e não podem ser aumentadas sem que sejam feitos investimentos na melhoria dos processos produtivos ou no aumento das áreas plantadas. Assim, um alto nível de incerteza é observado com relação à flexibilidade de responder às demandas dos importadores. O mesmo não ocorre com a ACIPAR, no maior período de análise deste trabalho. Até o ano de 2007, ela foi constituída por citricultores cujas áreas variavam de 50 a 100 hectares, apresentando, portanto, uma maior flexibilidade para se adaptar às demandas dos importadores que as demais organizações de citricultores. Dada a reestruturação realizada em 2008 e a limitação da área dos citricultores a 72 hectares, sua flexibilidade pode diminuir.

Além da flexibilidade das organizações de citricultores para responderem à demanda dos importadores, o nível de incerteza do fornecimento de suco de laranja do comércio justo pode ser mensurado pela especialização ou não das organizações de citricultores e dos próprios citricultores na produção de laranjas destinadas à fabricação de suco de laranja. Como a ACIPAR, a COAGROSOL e a ECOCITRUS

são formadas principalmente por citricultores que já atuavam no mercado de suco de laranja convencional ou orgânico, elas apresentam um baixo nível de incerteza com relação a este fator. Diferentemente, a CEALNOR é formada por associações que afiliam produtores de diversas culturas. Mesmo se considerados apenas os citricultores antes da sua introdução ao comércio justo, eles eram fornecedores de laranjas in natura destinada ao mercado interno. A produção de laranja para o processamento de sucos foi iniciada com a inserção ao comércio justo, sendo a partir de então iniciada a adaptação dos pomares e das técnicas produtivas às especificidades das laranjas destinadas ao processamento.

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

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



**Quadro 3.** Nível de incerteza interna das organizações de citricultores.

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

Legenda: +++ alto; ++ médio; + baixo. Fonte: Pesquisa de campo.

CEALNOR articula o fornecimento dos citricultores e organiza, juntamente com a Trop Fruit, o recebimento das laranjas e o processamento dos sucos. Além disso, deve-se considerar as incertezas causadas pelas características organizacionais da CEALNOR. Como ela foi formada até 2007 por 22 associações, incluindo diversos tipos de produtores, a coordenação das vendas sempre foi uma tarefa difícil e geradora de um alto nível de incerteza, o que levou à criação da Cooperativa Agropecuária do Litoral Norte da Bahia Ltda. (COPEALNOR).

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

Um último fator de incerteza no fornecimento de suco de laranja do comércio justo e exclusivo a este mercado é a dificuldade de mensurar a adequação dos sucos de laranja. Ao adquirir o suco de laranja, os importadores acreditam que as exigências sociais, ecológicas e econômicas do comércio justo são seguidas. O mesmo ocorre com os consumidores finais, que acreditam que as normas do comércio justo são seguidas por todos os atores atuantes na cadeia. No entanto, as análises em laboratório ou o consumo do suco de laranja não são suficientes para assegurar que tais exigências são seguidas. Portanto, para assegurar aos diferentes atores da cadeia de suco de laranja e aos consumidores que os critérios do comércio justo são respeitados, um monitoramento mais centralizado é necessário.

Além das incertezas relacionadas à garantia da quantidade e da qualidade do suco de laranja a ser fornecido, existem aquelas oriundas do ambiente institucional do comércio justo citrícola. As normas do comércio justo foram construídas por meio de um

longo processo histórico, iniciado após a segunda guerra mundial. Os princípios básicos começaram a ser desenvolvidos pelas primeiras organizações do comércio justo, ou seja, as igrejas e as ONGs. Nos anos 60 e 70, começaram a surgir as primeiras organizações especializadas no comércio justo, o que resultou na estruturação de uma cadeia formada exclusivamente por estes atores. A evolução desta cadeia e o aumento dos volumes comercializados levaram as associações e/ou federações nacionais até então formadas a criarem suas próprias centrais de importação e de distribuição. Com isso, os padrões de troca com os produtores de países desenvolvidos e os critérios do comércio justo começaram a ser mais bem estruturados e divididos entre as diferentes organizações existentes.

No final dos anos 80, surgiram as organizações nacionais europeias de certificação de produtos do comércio justo, o que gerou a cadeia certificada. Com essas organizações surgiram os critérios para a certificação dos produtos alimentares do comércio justo, os procedimentos e os critérios para certificar as organizações de produtores, os importadores e os distribuidores. Além disso, foram criados os sistemas de controle dos atores econômicos envolvidos.

Com a multiplicação das cadeias especializadas e certificadas na Europa, no final dos anos 80 e nos anos 90, iniciou-se a aglutinação internacional dos atores do comércio justo. Quatro organizações internacionais foram formadas na Europa: a Fairtrade Labelling Organizations International (FLO), a *World Fair Trade Organization* (WFTO), a *Network European Worldshops* (NEWS!) e a *European Fair Trade Association* (EFTA). Após alguns encontros, elas decidiram cooperar no fortalecimento do comércio justo. Para tanto, reuniões regulares passaram a ser realizadas, sendo o objetivo o desenvolvimento de um sistema de controle integrado e a defesa do comércio justo no nível internacional. Elas passaram a ser reconhecidas como o grupo informal FINE. Dada a reputação desenvolvida por elas, suas normas passaram a ser referência para diferentes organizações envolvidas no comércio justo no mundo.

As instituições criadas pelas organizações internacionais do comércio justo são baseadas em convenções informais, cuja adesão é voluntária. Elas

visam, sobretudo, coordenar as trocas que ocorrem entre os atores do comércio justo. As instituições repousam sobre os critérios sociais, econômicas e ambientais da produção e da distribuição dos produtos, podendo ser distinguidas as convenções aplicadas às organizações de produtores e àquelas destinadas aos demais atores econômicos (exportadores, importadores, transformadores e distribuidores).

Dada a evolução do comércio justo na Europa e a multiplicação das cadeias comerciais, a regulamentação pública do setor passou a ser tratada pelo Parlamento, Conselho e Comissão Europeia. Diversos textos foram publicados, sendo eles concentrados em uma resolução do Parlamento Europeu, datada de 2006. Esta resolução reconhece o comércio justo como uma alternativa para o desenvolvimento sustentável, a redução da pobreza e a melhoria da consciência dos consumidores. Ela chama a atenção da Comissão Europeia para o desenvolvimento de uma estrutura política coerente e para a intensificação do suporte da União Europeia ao comércio justo (PARLAMENTO EUROPEU, 2006).

Apesar de todos esses esforços e evoluções, as transações de fornecimento de suco de laranja no comércio justo continuam a ser reguladas pelas normas privadas que até 2009 não estavam sendo controladas ou inspecionadas pelas instituições públicas europeias ou brasileiras. Diversas ações têm sido tomadas para que a regulamentação pública seja instaurada, mas por enquanto uma alta incerteza existe quanto a este aspecto. Por consequência, as transações de fornecimento de suco de laranja ocorrem em um ambiente com incertezas consequenciais, o que leva as organizações de citricultores e os importadores a adotarem mecanismos de coordenação que visam minimizar os riscos de atuar nesse mercado.

## 5 Mecanismos de governança híbrida no comércio justo citrícola

As adaptações das organizações de citricultores e dos importadores às exigências do comércio justo internacional os levam a realizar investimentos em ativos específicos. Cada parte realiza os seus investimentos, entretanto, há uma certa complementaridade. Somam-se a isso as incertezas ligadas ao fornecimento dos sucos de laranja e, sobretudo, ao ambiente institucional do comércio justo, que não podem ser governadas pelos acordos informais de compra e venda estabelecidos pela CEALNOR, COAGROSOL e ECOCITRUS ou pelos contratos formais estabelecidos pela ACIPAR.

Todos esses fatores levam as organizações de citricultores e os importadores a estabelecerem mecanismos de governança híbrida complementares aos contratos. Com base na pesquisa empírica realizada, dois mecanismos de coordenação foram

identificados: a instituição *ad hoc* e a confiança. Como apresentado no Quadro 4, a integralidade dos binômios estudados aceitou voluntariamente a autoridade central desempenhada pela empresa certificadora. As organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus permanecem como suas entidades jurídicas distintas e podem atuar em outros mercados. No entanto, no que se refere às transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo, uma parte do poder de decisão é delegado à instituição *ad hoc*, que estabelece as exigências gerais do comércio justo e aquelas específicas ao suco de laranja, assim como certos padrões comerciais relacionados às transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo: preço mínimo, prêmio, prazo de pagamento e pré-financiamento.

A instituição *ad hoc* representada pela empresa certificadora estabelece os critérios para selecionar e manter as organizações de citricultores e os importadores de suco de laranja do comércio justo certificados, sendo certos requerimentos detalhados para que estas organizações sejam certificadas e mantidas neste mercado. As organizações de citricultores devem respeitar as exigências gerais do comércio justo e aquelas específicas do suco de laranja. Os importadores aderem às exigências gerais e se comprometem a seguir os padrões comerciais estabelecidos para a realização das transações.

Os padrões comerciais do comércio justo se aplicam a todos os operadores que comercializam os produtos certificados, ou seja, que compre ou venda os sucos de laranja certificados, da sua produção ao seu consumo pelos consumidores finais, passando pela transformação. Os importadores são compradores e vendedores de suco de laranja do comércio justo e por isso devem respeitar os padrões comerciais estabelecidos. Esses padrões envolvem a adoção do sistema de harmonização dos preços e de pagamento de um prêmio de desenvolvimento, cujos valores são estabelecidos pela empresa certificadora. Além disso, eles se comprometem a não ultrapassar o prazo de pagamento de 30 dias e de pré-financiar as remessas de suco de laranja, quando demandado pela organização de citricultores.

Para garantir que os importadores cumpram os padrões comerciais, a instituição *ad hoc* desenvolveu alguns mecanismos de controle. Esses mecanismos permitiram verificar se os sucos de laranja do comércio justo comprados, vendidos e transformados são produzidos por organizações de citricultores certificadas e que estas recebem as vantagens previstas na atuação no comércio justo. Para isso, os sucos de laranja do comércio justo transacionados são fisicamente rastreáveis por meio da rotulagem dos produtos. Além da rastreabilidade física, é aplicada uma rastreabilidade documental.

**Quadro 4.** Fatores determinantes da governança híbrida no comércio justo citrícola. Fonte: Pesquisa de campo.

Características	Instituição <i>ad hoc</i>	Confiança
Tipos de binômios	– todos os tipos de organizações de citricultores e todos os tipos de importadores	– certas organizações de citricultores (CEALNOR e COAGROSOL) e certos tipos de importadores (importadores especializados)
Motivos da emergência	– investimentos em ativos humanos e de marca complementares – incertezas internas: problemas com os <i>inputs</i> e <i>outputs</i> – incertezas externas: evoluções e mudanças no ambiente institucional	
Fatores coordenados	– seleção dos participantes – normas e padrões da produção e das transações – controle dos sucos de laranja e das transações	– resseleção dos participantes – acordos anuais informais – troca de informação – auxílios suplementares oferecidos
Frequência das transações	– baixa	– baixa
Continuidade das transações	– contínua ou descontínua	– contínua
Incentivos	– redução do custo da certificação: prolongamento das relações e em caso de certificação orgânica – troca de informações: planos de fornecimentos e planejamentos	– auxílios suplementares – troca de informações mais frequentes (semanal a semestral)

Além de coordenar os recursos em comum, a instituição *ad hoc* exige a contratualização das trocas. Os contratos de compra e venda são a estrutura de trabalho básica para as transações realizadas, mas eles são empregados apenas para controlar os reais volumes transacionados e outros critérios estabelecidos pela instituição *ad hoc*: preços, prazo de pagamento, prêmio, pré-financiamento, etc. Eles correspondem às diferentes remessas de suco de laranja embarcadas, com exceção da ACIPAR que estabelece contratos formais anuais de fornecimento. Dado que grande parte das organizações de citricultores estabelece acordos anuais informais de fornecimento e que eles não são controlados pela instituição *ad hoc*, um outro modo de autoridade passou a ser adotado: a confiança.

Com base nos atores selecionados pela instituição *ad hoc*, a confiança permite realizar um segundo sistema de seleção dos participantes. Os importadores especializados, por exemplo, selecionam mais frequentemente as organizações de pequenos citricultores e excluem as organizações de maior porte (como a ACIPAR). Esta seleção é baseada em requisitos. No entanto, esses requisitos diferem daqueles empregados pela instituição *ad hoc*. Os atores são selecionados segundo a familiaridade existente entre eles. A familiaridade é resultado de uma base de informações pré-existente que considera as informações prévias e as experiências vividas. É com base nestas informações que os importadores especializados verificam se os valores defendidos por eles são observados em cada uma das organizações de citricultores com as quais eles atuam.

Além da familiaridade, a seleção dos participantes sofre interferência das emoções e dos sentimentos, que por sua vez estão ligados às experiências vividas. Assim, uma quebra de confiança, como a ocorrida com a COAGROSOL e a ECOCITRUS com relação ao importador negociador Jencquel, não mais certificado, pode trazer sofrimentos emocionais que as levam a não mais se relacionar com este tipo de importador ou a ter apreensões com relação a ele.

Os atores também podem ser selecionados ou não segundo as observações dos comportamentos uns dos outros. Como os importadores especializados acreditam que falta transparência nas transações e nas ações desempenhadas pela ACIPAR, seu comportamento é visto como “forjado”, o que não permite a criação de reciprocidade. E o fato de a ECOCITRUS exportar no comércio justo apenas os volumes excedentes do suco de laranja destinado ao mercado nacional, o estabelecimento de relações de longo prazo com os importadores especializados foi inviabilizado.

Assim, uma primeira verificação sobre a governança híbrida apoiada na confiança é que ela ocorre com certos tipos de atores do comércio justo de suco de laranja que veem normalmente suas ações como recíprocas e pertencentes ao mesmo quadro moral. A coordenação desempenhada pela confiança faz duas organizações dos citricultores brasileiros (COAGROSOL e CEALNOR) e cinco importadores especializados (Agrofair, Alter Eco, Ethiquable, Oxfam e Vitamont) estabelecerem relações de longo prazo, envolvendo certos aspectos das transações que não são incorporados pela instituição *ad hoc*.

Nove binômios, dos dezenove pesquisados, efetivaram acordos anuais informais de fornecimento baseados na confiança do relacionamento. Caso apareça um dos fatores que geralmente causa um grau considerável de incerteza, esses mesmos binômios se adaptam. Diferentemente do ocorrido com os contratos formais, alterações das quantidades a serem exportadas ou atrasos eventuais de embarque de uma remessa são vistos como adaptações necessárias pelos importadores especializados. Eles se adaptam a este novo cenário sem causar prejuízos para as organizações de citricultores e também sem gerar um sofrimento da outra parte que poderá afetar a continuidade das transações.

A coordenação exercida pela confiança também gera vantagens. A confiança dispõe as partes a prestarem auxílios adicionais mais facilmente. A CEALNOR, por exemplo, desde 2005 passou a receber uma taxa suplementar dos importadores pela tonelada de suco de laranja exportada, quando o preço do mercado convencional supera o mínimo do comércio justo – suprimindo, portanto, o pagamento de um diferencial de preço. Esta sobretaxa permite à CEALNOR arcar com os custos de produção e de processamento, assim como com seus investimentos específicos de marca, que até o ano de 2007 foram os mais elevados dentre as quatro organizações de citricultores estudadas.

Com a flexibilidade dos acordos informais anuais de fornecimento e a busca pelo estabelecimento de relações de longo prazo, a troca de informação é mais acentuada neste modo de coordenação, o que não se restringe em negociações anuais e ao envio dos relatórios exigidos pela instituição *ad hoc*. Contatos mais frequentes são observados (em períodos semanais, mensais e bimestrais), assim como visitas são realizadas por ambas as partes, o que lhes permite avançar no conhecimento mútuo de suas atividades e na adaptação dos mecanismos de coordenação para as especificidades das relações.

## 6 Conclusão

Por causa dos investimentos em especificidades de ativos humanos e de marca, que geram uma dependência entre as organizações de citricultores brasileiros e os importadores europeus, os contratos não são, isoladamente, suficientes para governar as transações de fornecimento dos sucos de laranja das organizações brasileiras no comércio justo internacional. Somam-se a esses fatores as incertezas ligadas aos fornecimentos dos sucos, bem como as incertezas relacionadas ao seu ambiente institucional.

Assim, mecanismos de coordenação são adotados, sendo eles cristalizados em dois tipos de autoridade privada. De um lado tem-se uma autoridade formal desempenhada pela empresa certificadora: a instituição *ad hoc*. Ela determina as normas e os padrões da

produção e da realização das trocas no comércio justo de produtos certificados, o que a leva a selecionar os atores envolvidos na cadeia de fornecimento de suco de laranja. A instituição *ad hoc* também controla o atendimento dessas exigências e monitora se as transações são realizadas dentro dos padrões pré-estabelecidos: preço mínimo, pagamento de um prêmio pela tonelada de suco de laranja exportado, oferecimento de pré-financiado (quando solicitado), etc.

De outro lado, tem-se uma autoridade informal: a confiança. Diferentemente da primeira, ela é presente em alguns casos e entre alguns atores específicos: as organizações formadas por pequenos citricultores (CEALNOR e COAGROSOL) e os importadores especializados (Agrofair, Alter Eco, Ethiquable, Oxfam e Vitamont). No caso do comércio justo de suco de laranja das organizações brasileiras de pequenos citricultores, a confiança forma um segundo modo de seleção dos atores e de controle dos fatores não considerados pela instituição *ad hoc*, como os acordos informais anuais de fornecimento e os auxílios suplementares fornecidos.

## Referências

- ALSTON, L. The “Case” for case studies in new institutional economics. In: BROUSSEAU, E.; GLACHANT, J. M. **New institutional economics: a guidebook**. New York: Cambridge University Press, 2008.
- BLOIS, K. Vertical quasi-integration. **Journal of Industrial Economics**, v. 20, n. 3, p. 253-272, 1972.
- BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, authority, and trust: from ideal type to plural forms. **Annual Review of Sociology**, v. 15, p. 97-118, 1989.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *economica*. In: WILLIAMSON, O.; MASTEN, S. **The economics of transaction cost**. England: Edward Elgar, 1999.
- COOK, M. L.; KLEIN, P. G.; ILIOPOULOS, C. Contracting and organization in food and agriculture. In: BROUSSEAU, E.; GLACHANT, J. M. **New Institutional Economics: a guidebook**. New York: Cambridge University Press, 2008.
- DAVIS, L.; NORTH, D. **Institutional change and american economic growth**. New York: Cambridge University Press, 1971.
- ECCLES, R. The quasi firm in the construction industry. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 2, n. 4, p. 335-357, 1981.
- JOSKOW, P. L. **Price control in long term contracts: the case of coal**. 1987. Disponível em: <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/29496/MIT-EL-87-011WP-19524240.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 nov. 2007.
- PARLAMENTO EUROPEU. Resolução do Parlamento Europeu sobre o comércio justo e o desenvolvimento. **Journal Officiel C n. 303E** du 13 fév 2006, p. 865-870. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?v al=458752:cs&lang=fr&list=458714:cs,458713:cs,458712:cs,458753:cs,458711:cs,458752:cs,458751>>

- :cs,458710:cs,458709:cs,458750:cs,&pos=6&page=1&nbl=49&pgs=10&hwords=C 303E~#top>. Acessado em: 19 mar. 2008.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. In: WILLIAMSON, O.; MASTEN, S. **The economics of transaction cost**. England: Edward Elgar, 1999.
- LAFORGA, G. **Dinâmica do comércio justo, associativismo e agricultura familiar na citricultura brasileira**. 2005. 345 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.
- LAGENTE, S. **Impacto do comércio justo (Fair Trade) da FLO no Brasil: síntese dos relatórios de inspeção da FLO-Cert no Brasil**. Institut des hautes Etudes sur l'Amérique Latine, Paris, França, 2005.
- MACNEIL, I. R. Reflections on relational contract. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 141, p. 541-546, 1985.
- MASCARENHAS, G. C. C. **O Movimento do comércio justo e solidário no Brasil: entre a solidariedade e o mercado**. 2007. 387 f. Tese (Doutorado em Ciências em Desenvolvimento e Agricultura)-Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- MCDONAGH, P. Communicative campaigns to effect anti-slavery and fair trade: the cases for Rugmark and Cafe´direct. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 5/6, p. 642-666, 2002.
- MÉNARD, C. Le pilotage des formes organisationnelles hybrides. **Review Économiques**, v. 42, n. 3, p. 741-750, 1997.
- MÉNARD, C. Methodological issues in new institutional economics. **Journal of Economic Methodology**, v. 8, n. 1, p.85-92, 2001.
- MÉNARD, C. **Institutions, contracts and organizations: perspectives from nez institutional economics**. England: Cheltenham Edward Elgar, 2002.
- MÉNARD, C. Economie néo-institutionnelle et politique de la concurrence: les cas de formes organisationnelles hybrides. **Économie Rurale**, v. 277, n. 277-278, p. 277-291, 2003.
- MÉNARD, C.; KLEIN, P. G. Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach. **American Journal of Agricultural Economics**, p. 746-751, 2004.
- MÉNARD, C. Enforcement procedures and governance structures: what relationship? In: MENARD, C.; KLEIN, P. G. Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach. **American Journal Agricultural Economic**, v. 83, n. 3, p. 746-751, 2004.
- MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, p. 345-376, 2004.
- MÉNARD, C. A new institutional approach to organization. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. **Handbook of new institutional economics**. New York: Springer, 2005, p. 281-318.
- MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. **Handbook of new institutional economics**. New York: Springer, 2005.
- MÉNARD, C. **A new institutional approach to organization**. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. **Handbook of new institutional economics**. New York: Springer, 2005, p. 281-318.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.
- PALAY, T. M. Comparative institutional economics: the governance of the rail freight contract. **Journal of Legal Studies**, v. 13, p. 265-288, 1984.
- PAULILLO, L. F.; VIEIRA, A. C.; ALMEIDA, L. M. Filtros institucionais e entraves organizacionais na citricultura paulista In: PAULILLO, L. F. **Agroindústria e citricultura no Brasil: diferenças e dominâncias**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.
- POWELL, W. W.; KOPUT, K.; SMITH-DOERR, L. interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 116-145.
- RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **Economic Journal**, v. 82, p. 883-996, 1972.
- RUBIN, P. The Theory of the firm and the structure of the franchise contract. **Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 1, p. 223-233, 1978.
- WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O. Comparative economic organization: the analysis of discrete structure alternatives. In: WILLIAMSON, O.; MASTEN, S. **The economics of transaction cost**. England: Edward Elgar, 1999.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.
- WILLIAMSON, O. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economic**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.
- WILLIAMSON, O. Visible and invisible governance. **The American Economic Review**, v. 84, n. 2, p. 323-326, 1994.