

Melhores Práticas para Contratos de Integração Vertical Agrosilvopastoril

RESUMO: Contratos de integração vertical onde a produção e fornecimento de produtos agrícolas, florestais ou pecuários por pequenos e médios produtores rurais são pactuados para serem entregues à grandes consumidores (indústria, distribuidores) têm sido importantes instrumentos nas relações comerciais entre estes grupos promovendo prosperidade mútua.

Apesar das vantagens e benefícios para vendedores e compradores que estes contratos podem ter, eles também podem causar problemas graves e prejuízos para as partes levando à desconfiança e quebra dos acordos.

Esta nota revisou a bibliografia relevante para identificar, analisar, e recomendar as melhores práticas para os contratos de integração vertical entre produtores rurais e grandes consumidores buscando contribuir para que estas relações comerciais sejam mutuamente vantajosas e duradouras.

Esta nota está composta por três capítulos principais. O primeiro discute alguns dos princípios, práticas, e conceitos básicos associados com os contratos de integração vertical da produção agrícola. O segundo capítulo compõe-se por dez seções onde se discutem temas específicos de interesse dos contratos de produção agrícola e as melhores práticas identificadas na bibliografia revisada. O último capítulo apresenta as principais conclusões sobre as melhores práticas identificadas na revisão da literatura sobre contratações de produção na agricultura, especialmente, aquelas mais relevantes para os contratos de produção florestal.

SUMMARY: Vertical integration contracts where the production and supply of agricultural, forestry or livestock products by small and medium-sized rural producers are agreed to be delivered to large consumers (industry, distributors) have been important instruments in the commercial relations between these groups thereby promoting mutual prosperity.

Despite the advantages and benefits to sellers and buyers that these contracts may have, they can also cause serious problems and damages to the parties leading to mistrust and breach of agreements.

This paper reviewed the relevant literature to identify, analyze, and recommend best practices for vertical integration contracts between rural producers and large consumers in order to contribute to making these commercial relationships mutually advantageous and lasting.

RuralProsper

RuralProsper Série de Notas Técnicas e de Políticas

Número 1

Ano: 2017

Autor: José Rente Nascimento

Contato: jrenten@ruralprosper.com

Citação recomendada:
Nascimento, José Rente. 2017. *Melhores Práticas para Contratos de Integração Vertical Agrosilvopastoril*. RuralProsper Série de Notas Técnicas e de Política 1/2017.

DOI: 10.13140/RG.2.2.34719.15529

Disponível em <http://bit.ly/2jvLzRp>

Estas notas têm o objetivo de divulgar resultados de pesquisas empreendidas pelos sócios ou associados da **RuralProsper** sobre temas técnicos ou sobre políticas setoriais.

RuralProsper Consultoria Ltda.
Ave. dos Engenheiros Casa 4,
Vila Planalto, Brasília, D.F., Brasil
70804-300
5561-99970-1144
contact-us@ruralprosper.com
www.ruralprosper.com

Conteúdo

Siglas e acrônimos.....	iii
Lista de caixas	iii
Lista de figuras.....	iii
Lista de quadros	iii
Introdução	1
I- Princípios, práticas e conceitos básicos	4
1: Pré-requisitos	4
2: Definição	7
3: Arranjos Contratuais.....	7
4: Vantagens e desvantagens para produtores e compradores	9
5: Gestão do sistema de contratos de produção	11
II- Melhores práticas.....	13
1: Cláusulas contratuais essenciais.....	14
2: Insumos.....	15
3: Sistemas produtivos.....	17
4: Assistência técnica e outras, e capacitação	17
5: Produtos.....	18
6: Preços, financiamento e pagamentos	21
7: Colheita, transporte e entrega da produção	25
8: Gestão de riscos.....	26
9: Resolução de conflitos	31
10: Papel do governo.....	32
III- Conclusões.....	35
Bibliografia	38



Siglas e acrônimos

ABRAF	Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas
FAO	Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação
FARMD	Foro para gestão de riscos na agricultura em desenvolvimento
GIZ	Agências de implementação da cooperação alemã para o desenvolvimento
IBÁ	Indústrias Brasileiras de Árvores
IFAD	FIDA- Fundo Internacional Para o Desenvolvimento da Agricultura)
IIED	Instituto Internacional para o Meio Ambiente e Desenvolvimento
MG	Estado de Minas Gerais
MPE	Micro e pequenas empresas
SDC	Agência Suíça para Cooperação para o Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIF	Sociedade de Investigações Florestais
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UNIDO	Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial
UNIDROIT	Instituto Internacional para a Unificação do Direito Privado
USAID	Agencia para o desenvolvimento internacional dos Estados Unidos da América

Lista de caixas

Caixa 1- Critérios de seleção de produtores integrados.....	5
Caixa 2 - Provisão dos insumos necessários para a produção	16
Caixa 3 - Como especificar preços da produção.....	23
Caixa 4 - Especificações para pagamentos da produção	25
Caixa 5 - Conceitos básicos relativos à gestão de riscos.	27
Caixa 6 - Arranjos de seguro	31

Lista de figuras

Figura 1 - Exemplos de tipos de arranjos de contratos de produção	8
---	---

Lista de quadros

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens dos contratos de produção para os produtores.....	10
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens dos contratos de produção para os compradores .	11
Quadro 3 - Temas que devem constar de contratos de produção	14
Quadro 4 - Categorias e exemplos dos principais riscos que as cadeias agrícolas de valor podem enfrentar	28
Quadro 5 - Riscos que devem ser explicitamente tratados nos contratos	29
Quadro 6 - Melhores práticas utilizadas nos contratos de produção agrícola.....	35

Introdução¹

Em 2012, as associadas individuais da Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas (ABRAF) realizaram 1.012 novos contratos de fomento florestal, que beneficiaram 759 produtores rurais e abrangeram 37,4 mil hectares. No acumulado até 2012, as associadas individuais da ABRAF já contrataram 13.098 de proprietários, através de 15.945 contratos de fomento, abrangendo uma área de 427 mil hectares. (ABRAF, 2013)

Em 2013, cerca de 8% de toda a madeira consumida no País foi fornecida por pequenos produtores rurais participantes de programas de fomento das empresas ou independentes. No mesmo ano, cerca de 18 mil famílias foram beneficiadas por programas de fomento e de parceria florestal. A renda gerada pelo setor de árvores plantadas para pequenos produtores atingiu R\$ 451 milhões em 2013. A lucratividade média da atividade no ano foi de aproximadamente R\$ 791/ha/ano. (Ibá, 2014)

Estudo realizado com os produtores rurais que participam de programas de fomento tem mostrado inúmeros fatores de descontentamento por parte dos silvicultores nas relações contratuais de produção florestal.

Esta nota está composta por três capítulos principais. O primeiro capítulo discute alguns dos princípios, práticas, e conceitos básicos associados com os contratos de integração vertical da produção agrícola. Especificamente, ela analisa alguns pré-requisitos da contratação da produção agrícola como a necessidade deles estarem baseados em negócios lucrativos, de contarem com um clima de negócios favorável. Ele descreve, também, as características dos produtores e dos compradores para o sucesso dos contratos e esclarece alguns outros temas de importância para a eficiência dos contratos de produção.

O capítulo apresenta uma definição para este tipo de acordo, apresentando duas tipologias e esclarecendo os diferentes modelos de contratos. Ainda apresenta as vantagens e desvantagens dos contratos para os produtores e para os compradores.

¹ Este trabalho foi realizado como parte de um contrato entre o SEBRAE-MG – Agronegócios e a Sociedade de Investigações Florestais (SIF), da Universidade Federal de Viçosa (UFV) para estudar os contratos de produção florestal. O Contrato teve como responsável técnico no SEBRAE-MG a analista técnica Fabiana Santos Vilela. Os trabalhos técnicos foram realizados por Eduardo Valverde Zauza, Dr. José Rente Nascimento, sob a coordenação do Dr. Sebastião Renato Valverde. A presente nota corresponde ao produto 5- Melhores Práticas De Contratos Produtor-Indústria Em Outras Cadeias Agrícolas, e foi preparada pelo Dr. Jose Rente Nascimento, com base em contrato da RuralProsper com a SIF

Por último, também, se discute os requerimentos de governabilidade que são necessários para que os compradores possam gerir o sistema de contratos de produção de forma adequada.

O segundo capítulo desta nota compõe-se por dez seções onde se discutem temas específicos de interesse dos contratos de produção agrícola e as melhores práticas identificadas na bibliografia revisada.

A primeira seção deste capítulo apresenta uma lista de cláusulas contratuais essenciais e típicas que devem ser incluídas na maioria dos contratos de produção.

A segunda seção apresenta uma das características básicas dos contratos de produção que é a utilização de insumos de qualidade, nas quantidades adequadas e nos momentos apropriados para assegurar a aplicação correta dos sistemas produtivos estabelecidos nestes contratos e, assim, contribuir para obter-se a produção com as características desejadas pelos compradores.

A terceira seção aborda como assegurar a produção das quantidades e qualidades esperadas nos momentos programados. Os contratos de produção, normalmente, incluem uma descrição do sistema produtivo que os produtores devem aplicar como parte de suas obrigações.

A quarta seção visa assegurar que os produtores conheçam e apliquem o sistema produtivo corretamente, especifica como os compradores podem oferecer ou facilitar a provisão de serviços de assistência técnica por profissionais qualificados da própria empresa ou por terceiros certificados e subcontratados por elas ou pelos próprios produtores.

A quinta seção aborda como, para não haver dúvida entre as partes sobre a produção esperada, os contratos devem definir explicitamente os requisitos de quantidade e qualidade dos produtos e os momentos quando eles devem ser entregues.

A sexta seção discute as melhores práticas relacionadas aos preços pagos aos produtores, um fator determinante da receita que o produtor terá. Também, se discutem as formas de financiamento pelos gastos incorridos pelos produtores e pelos adiantamentos de insumos, serviços ou pagamentos antecipados realizados pelos compradores. Por último, a seção discute as melhores práticas ligadas às formas de pagamento realizadas pelos compradores aos produtores pela produção contratada.

Na sétima seção, discute-se como o contrato de produção deve estabelecer claramente as obrigações e direitos relacionados à colheita, transporte e entrega da produção já que eles representam esforço, tempo, riscos e custos para a parte responsável.

A oitava seção explica como, em si só, os contratos de produção podem ser importantes instrumentos de gestão de riscos. Varias das cláusulas estão desenhadas para reduzir ou mitigar riscos e assegurar a produção na qualidade, quantidade e oportunidade desejadas. Para o produtor, ele reduz os riscos associados à obtenção de insumos, ao uso de sistemas de produção menos produtivos e eficientes, a falta de conhecimento e habilidades na comercialização e outros.

Na nona seção, se indica que, mesmo o contrato mais bem escrito e mais completo, pode gerar dúvidas e interpretações dúbias que possam levar a conflitos. Se estes conflitos não forem resolvidos entre as partes podem ser levados até instâncias da justiça que é, normalmente, a última mediadora de disputas. Entretanto, outros mecanismos de resolução problemas podem e devem ser usados, a fim de se evitar ações judiciais e a demora associadas, normalmente, à atuação da justiça. Sugestões de mecanismos alternativos são apresentadas nesta seção.

A última seção discute o papel do Governo em apoio ao sucesso dos produtores e compradores que desejam colaborar através da integração vertical usando contratos de produção agrícola.

O terceiro e último capítulo apresenta as principais conclusões sobre as melhores práticas identificadas na revisão da literatura feita nos capítulos anteriores sobre contratações de produção na agricultura, especialmente, aquelas mais relevantes para os contratos de produção florestais.

I- Princípios, práticas e conceitos básicos

Este capítulo discute alguns dos princípios, práticas e conceitos básicos associados com os contratos de integração vertical da produção agrícola. Especificamente, a seção 1 cobre alguns pré-requisitos da contratação da produção agrícola como a necessidade destes estarem baseados em negócios lucrativos, de contarem com um clima de negócios favorável, dá noções sobre as características dos produtores e dos compradores para o sucesso dos contratos e esclarece alguns outros temas de importância para o sucesso dos contratos de produção.

A seção 2 apresenta uma definição para este tipo de acordo.

A terceira seção apresenta duas tipologias a fim de esclarecer os diferentes modelos de contratos e a quarta seção deste capítulo apresenta as vantagens e desvantagens dos contratos para os produtores e para os compradores. Na última seção, se discute os requerimentos de governabilidade que são necessários para que os compradores possam gerir o sistema de contratos de produção de forma adequada.

1: Pré-requisitos

O sucesso dos contratos de produção em trazer benefícios líquidos e prosperidade para os envolvidos depende de condições que estão, geralmente, fora do controle das partes e que formam as condições onde os negócios de interesse se dão.

Um princípio básico para esse sucesso é que a cultura e o negócio que fundamentam a produção agrícola é um **negócio lucrativo para todos** os envolvidos (relação de ganha-ganha). Culturas que não geram benefícios suficientes para cobrir todos os custos das partes envolvidos em todas as etapas do processo de produção até o consumo final não serão capazes de manter as relações contratuais em bases sólidas e levarão, eventualmente, ao rompimento destas relações. Um negócio lucrativo, também, justifica a colaboração do produtor e do comprador através de um contrato de produção que esclarece seus compromissos e lhes permite realizar um esforço comum que os levem a obterem benefícios mútuos (FAO, 2012).

O desempenho de um negócio que sustenta a produção por contrato, por seu lado, será melhor quanto mais favorável forem as condições do clima ou ambiente em que tais negócios se realizam. Alguns dos fatores que afetam o **clima de negócios** e, consequentemente, os desempenhos dos negócios melhorando a lucratividade dos mesmos são: infraestrutura econômica (transporte, comunicações, irrigação, energia); infraestrutura social (saúde, educação e capacitação, saneamento); taxas de juros baixas; cambio estável ou favorável ao produtor; impostos a níveis competitivos e condizentes com os serviços públicos oferecidos; segurança, justiça, proteção da propriedade privada,

respeito ao estado de direito e baixos níveis de corrupção; disponibilidade de crédito e outros mecanismos de financiamento a custos competitivos; normatividade ambiental eficiente e eficaz; normatividade e padrões de qualidade da produção conforme requeridos pelo mercado, e outros. (Nascimento & Tomaselli, 2007); (FAO, 2012); (The World Bank, 2004); (Miller & Jones, 2010); (Santana & Nascimento, 2012); (FAO, 2013); (Prowse, 2012); (Banco Mundial, 2014).

Mesmo um bom negócio, realizado em um clima de negócios favorável, depende de que os parceiros de um contrato de produção tenham as condições adequadas para que as partes possam obter os benefícios desta colaboração. O **produtor deve** ser proprietário ou ter o legítimo controle da propriedade rural a ser usada na produção. Ele deve ter experiência na produção, equipamentos adequados, ser capaz de absorver a assistência técnica e a capacitação que eventualmente venha a receber. A propriedade não deve ter pendência que possam comprometer a produção como passivos laborais, financeiros, ambientais, garantias, etc. Ela, também, deve ter as condições geoambientais e o tamanho mínimo necessário para assegurar a aplicação adequada do sistema produtivo previsto no contrato e a obtenção dos níveis de produtividade esperados. Além disso, é importante que a localização da propriedade seja próxima do comprador para reduzir os custos de logística. (Simmons, NA); (Kirsten & Sartorius, 2002). A **Caixa 1** a seguir apresenta uma lista de critérios sugeridos para a seleção de produtores para participar de contratos de produção.

Caixa 1- Critérios de seleção de produtores integrados

- ✓ Possuir a terra para evitar problemas decorrentes de disputas.... Se a terra é arrendada, a documentação deve ser claramente escrita e compreendida por todas as partes.
- ✓ Estar pessoalmente envolvido na produção (ou seja, ser um fazendeiro real).
- ✓ Ter conhecimento da cultura.
- ✓ A propriedade deve ter solo adequado e água suficiente para a cultura a ser plantada.
- ✓ Ser capaz de pagar os empréstimos.
- ✓ Ser respeitador de acordos e confiável.
- ✓ Ser capaz de implantar práticas de produção avançadas (por exemplo, irrigação, etc.).
- ✓ Ser um bom ouvinte e disposto a seguir recomendações técnicas ou diretivas.
- ✓ Ter a quantidade mínima de área e ter capacidade de produção para produzir cultura que a empresa designe e no contexto correto.
- ✓ Ter área contígua com a de outros produtores integrados (para facilitar o acompanhamento, comunicação, uso de equipamentos, etc.).
- ✓ Ser capaz e estar disposto a manter registros.
- ✓ Ser proativo e estar disposto a investir na melhoria das práticas de produção.
- ✓ Ser capaz e estar disposto a cumprir com os requisitos de infraestrutura da empresa (adequado armazenagem, secagem, instalações de refrigeração, etc.).

Classificar ou agrupar os critérios de acordo com a sua importância para a empresa.

Fonte: Adaptado de (USAID, 2009). Tradução livre dos autores.

De sua parte, o produtor deve estar atento à proposta de contrato e conhecer as capacidades do **comprador** antes de se comprometer. O produtor deve se informar sobre o mercado do produto de interesse e os preços praticados, deve estimar a capacidade técnica e financeira do comprador e sua reputação junto a outros produtores que já tenham colaborado com ele. Ele deve procurar informações sobre a capacidade da empresa em entregar insumos apropriados, conhecer melhor o sistema produtivo e a qualidade do produto desejado, conhecer as formas de entrega de assistência técnica e outras oferecidas pela firma, entender as formas de pagamento e outros detalhes que posteriormente estarão formalizados nos termos do contrato.

Os acordos estabelecidos entre produtores rurais e compradores de produção podem ser escritos ou verbais. Esses contratos são importantes instrumentos de colaboração que devem ter algumas características básicas intrínsecas de um bom acordo ((Silva, 2005); (FAO, 2012); (Shepherd, 2007); (Pultrone, 2012); (UNIDO, 2009); (Silva, Rankin, & eds., 2013)) para que as partes tenham boas perspectivas de sucesso na sua utilização:

- ✓ **Benefícios Mútuos**- como instrumentos voluntários de colaboração, os contratos devem trazer benefícios líquidos para cada parte que são superiores aos que poderiam obter em alternativas (relação ganha-ganha). Cada participante do acordo deve estimar e considerar que os benefícios obtidos com os resultados do contrato são maiores que os custos incorridos. Eles, também, devem estar atentos às melhores alternativas, i.e., aos custos de oportunidade de outras opções que poderiam ser melhores que as previstas no acordo.
- ✓ **Confiança entre as partes**- um contrato é, acima de tudo, um instrumento que mostra a confiança entre as partes de que os acordos firmados chegarão aos resultados e benefícios esperados. Sem essa confiança básica, de que a outra parte cumprirá seus compromissos, os riscos assumidos seriam muito grandes e inviabilizariam a realização do acordo.
- ✓ **Honrando compromissos**- ao se comprometerem em um contrato, as partes se obrigam a honrar as obrigações assumidas e de poder exigir o cumprimento dos direitos acordados. Nos casos de descumprimento de compromissos, a parte prejudicada deve contar com o apoio de instrumentos de conciliação, renegociação ou de imposição do cumprimento por sistemas oficiais do Estado ou voluntários que assegurem o cumprimento dos direitos adquiridos. Renegociações dos termos dos contratos são possíveis e permitem que as partes redefinam seus compromissos diante de situações ou contingências que alterem os benefícios líquidos esperados do acordo inicial.
- ✓ **Clareza e transparência da documentação** - para evitar incertezas e eventuais litígios ou descontentamento das partes, é necessário que a documentação envolvida nos contratos seja precisa, clara e transparente. Neste sentido, os

compromissos devem ser escritos de forma a facilitar a leitura e a compreensão de cada parte.

- ✓ **Revelação de informação importante** - um bom contrato deve evitar surpresas para as partes. Ele deve conter todas as informações relevantes e que as partes julguem ser importantes para o sucesso mútuo do acordo. A ocultação deste tipo de informação pode mostrar a má fé da parte que não a revelou e pode gerar conflito e desconfiança da parte prejudicada.
- ✓ **Conteúdo essencial dos contratos**² - os contratos, normalmente, tem certa sequência de cláusulas que assegurem contar com informação mínima necessária para que o acordo possa cumprir com seu propósito. Entre os itens que se consideram essenciais se destacam: identificação das partes e identificação da propriedade do produtor, entre outros.

2: Definição

Depois de uma extensa revisão da bibliografia sobre contratos de produção agrícola, (Prowse, 2012) considerou a definição que segue como a que melhor esclarece o conceito:

*... é um acordo contratual por um período fixo entre um fazendeiro e uma empresa, estabelecido verbalmente ou por escrito antes do início da produção, que fornece recursos para o agricultor e / ou especifica uma ou mais condições de produção, além de uma ou mais condições de comercialização, para produção agrícola em terras de propriedade ou controlados pelo agricultor, que é intransferível e dá à empresa, e não ao fazendeiro, direitos exclusivos e título legal sobre a produção.*³

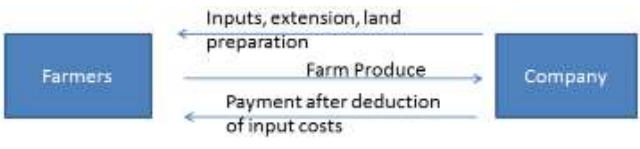
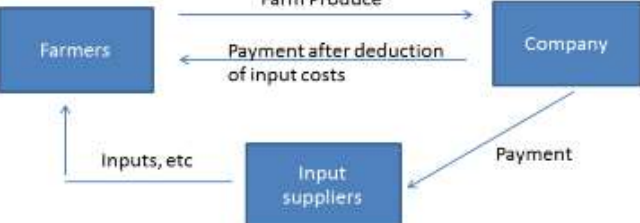
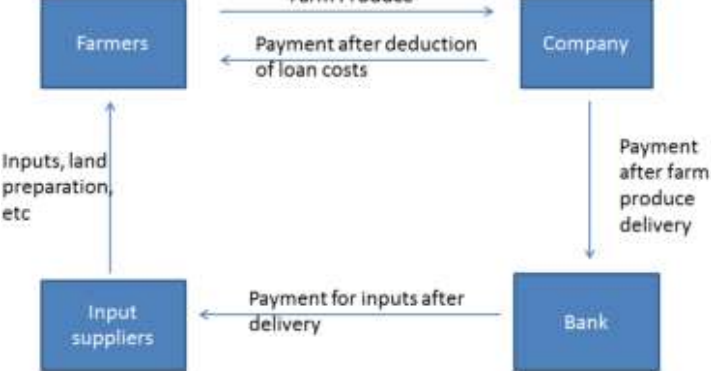
3: Arranjos Contratuais

Há várias formas ou arranjos em que os contratos de produção agrícola podem se dar, podendo envolver outros parceiros ou não. A Figura 1 resume três arranjos comumente encontrados no setor agrícola.

² Abaixo se inclui uma seção dedicada a este tema.

³ Tradução livre dos autores.

Figura 1 - Exemplos de tipos de arranjos de contratos de produção

Arranjos de contratos de produção	Descrição
	<p>Arranjo mais simples onde a indústria provê insumos, assistência técnica, e, às vezes, serviços de preparação de terreno. O produtor vende a produção e recebe pagamento depois de descontos pelos serviços e insumos entregues pela indústria.</p>
	<p>Variação em que a indústria contrata empresas independentes e paga para elas suprirem insumos e/ou serviços (como assistência técnica, capacitação).</p>
	<p>Variação em que a indústria usa crédito bancário para pagar por insumos e serviços entregues aos produtores. Pagamento do crédito se dá depois da entrega da produção.</p>

Fonte: Adaptado pelos autores de (Shepherd, 2013)

Outra forma de classificação dos contratos de produção agrícola comumente referido na literatura (p.e. (Eaton & Shepherd, 2001); (Prowse, 2012) (TechnoServe & IFAD, 2011)) se refere a cinco modelos de contratação: (i) centralizado; (ii) propriedade núcleo; (iii) multipartite; (iv) informal; e (v) intermediário.

No modelo **centralizado** (i), uma empresa (muitas vezes, um grande processador) contrata um grande número de agricultores, com requisitos rigorosos de qualidade e metas de quantidade.

No modelo **propriedade núcleo** (ii), a empresa (frequentemente, uma firma de processamento) participa da produção através de uma propriedade ou plantação própria, mas também, contrata produtores independentes para obter maiores volumes.

O modelo **multipartite** (iii) envolve a formação de uma *joint venture* (entre uma entidade pública e uma empresa privada) que entra em um contrato de produção com os agricultores. Devido ao envolvimento do governo, a contratação com base neste modelo poderia ser politizada.

No modelo **informal** (iv), empresas menores ou comerciantes celebram acordos anuais, muitas vezes verbais, com um número limitado de agricultores para produção, frequentemente, de frutas e legumes que requerem processamento mínimo. Como o tamanho da empresa é, geralmente, pequeno, o sucesso dessas iniciativas depende, em parte, do envolvimento de outros provedores (como o Estado e / ou ONGs) para oferecer insumos, tais como extensão e crédito.

Por último, o modelo **intermediário** (v), onde a empresa subcontrata um comitê de agricultura ou um comerciante para a intermediação com os agricultores. Entretanto, esse modelo aumenta a distância entre a empresa e o agricultor diminuindo assim o controle desta sobre o processo e o produto (uma das principais razões para a agricultura por contrato).

4: Vantagens e desvantagens para produtores e compradores

Os contratos de produção oferecem oportunidades de negócio que devem beneficiar os parceiros para serem utilizados. Tanto os produtores como as empresas tem uma série de vantagens como produtor de se associarem em contratos. Entretanto, dependendo da forma específica que esses contratos tomam e de outras contingências, podem haver, também, desvantagens potenciais e reais que devem ser tomadas em conta para que as parcerias sejam as mais lucrativas possíveis para as partes.

Os quadros 1 e 2 que seguem, resumem algumas das vantagens e desvantagens mencionadas na literatura, respectivamente, para os produtores e para as empresas indústrias compradora que cooperam usando contratos de produção agrícola.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens dos contratos de produção para os produtores

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Redução de riscos de produção e comercialização • Compartilhamento de riscos com compradores • Mercado e venda de produção assegurados • Preço de venda predeterminado • Lucratividade e renda mais previsíveis • Requerimentos de qualidade conhecidos • Uso de sistema produtivo de alta produtividade • Assistência técnica e outras relevantes • Insumos necessários e suficientes (fertilizantes, defensivos, etc) na quantidade, qualidade, oportunidade e preços competitivos • Mudas ou sementes de qualidade • Financiamento da produção e/ou subsistência • Serviços como mecanização e transporte • Capacitação para produção e administração 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência do comprador e sua prosperidade • Limitações estabelecidas por contrato resultando em menos flexibilidade • Preço de mercado spot pode ser mais atrativo que preço contratado • Eventuais incertezas relacionadas a preços, qualidade, medições e outros detalhes não esclarecidos em contrato • Comprador pode ter e exercer poder monopsonico • Capacidade de negociação com comprador é limitada • Endividamento durante o período pré-colheita e venda • Risco de comprador rejeitar produção por motivo de qualidade inferior a contratada • Desrespeito estratégico do comprador no caso de variação desfavorável para ele dos preços da produção • Eventuais manipulações de sistema produtivo para reduzir produção e pagamentos • Manipulação dos locais e datas de entrega da produção afetando custos, pagamentos, e quantidades produzidas • Dificuldade de saída e adoção de outros sistemas produtivos e estabelecimentos de relações comerciais com outros parceiros • Riscos de monocultura aumentam • Eventual dependência de favores e serviços não relacionados a produção facilitados pelo comprador

Fonte: Preparado pelos autores com base em (Shepherd, 2013); (Silva, 2005); (Vermeulen & Cotula, 2010); (Eaton & Shepherd, 2001)

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens dos contratos de produção para os compradores

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Contar com uma fonte confiável de produtos • Minimização de custos de transação • Economia de escala nos custos de insumos • Redução de riscos de falta de suprimento de produtos • Não necessita comprar terra para produzir • Reduz custos trabalhistas pois produtores não são empregados • Entrega programada de produtos • Diluição de risco de doenças, pragas e climáticas sobre plantações • Maior flexibilidade para expansão ou retração da produção • Relações públicas favoráveis ao estabelecer parcerias com produtores • Produção comprada a preços pré-determinados • Produtos entregues em qualidade, oportunidade e quantidade requeridas • Acesso facilitado a crédito, e eventuais incentivos e subsídios • Permite um planejamento operacional mais seguro • Pode requerer aplicação de sistemas produtivos adequados, certificados e sustentáveis • Aproveitar eventuais melhores produtividades de pequenos produtores 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de contar com capacidade de gestão do sistema de compra e dos contratos incrementando custos de transação • Recursos para financiar insumos, serviços, pagamentos pela produção, gestão do sistema • Risco de produtores venderem produção a terceiros • Risco de desvio ou utilização inadequada de insumos pelos produtores • Internalização de custos de serviços de apoio aos produtores • Perda de flexibilidade na compra de suprimentos de outras fontes • Risco da imagem corporativa se contratos forem considerados exploradores de produtores

Fonte: Preparado pelos autores com base em (Shepherd, 2013); (Silva, 2005); (Vermeulen & Cotula, 2010); (Eaton & Shepherd, 2001); (USAID, 2009)

5: Gestão do sistema de contratos de produção

Conforme mencionado acima, o sucesso dos acordos de produção depende da capacidade do comprador de gerir e operar todas as atividades e realizar todos os apoios previstos no contrato. Essa capacidade de governança pode incluir a realização das compras e

distribuição de insumos, a entrega de serviços de assistência técnica, de serviços de preparação de solo ou colheita, seja por meios próprios ou com a contratação do apoio de terceiros, de realizar as vendas dos produtos de forma segura e a preços competitivos, de gerir o sistema de contratação de produtores que inclui desde a obtenção de parceiros, o monitoramento e avaliação do cumprimento das cláusulas contratuais, a realização da gestão financeira dos contratos incluindo pagamentos e contabilidade, a obtenção de financiamento para a realização das atividades. (USAID, 2009); (Will, 2013); (Prowse, 2012)

II- Melhores práticas

Este capítulo está composto por dez seções onde se discutem temas específicos de interesse dos contratos de produção agrícola e as melhores práticas identificadas na bibliografia revisada.

A primeira seção apresenta uma lista de cláusulas contratuais essenciais e típicas que devem ser incluídas na maioria dos contratos de produção.

A segunda seção apresenta uma das características básicas dos contratos de produção que é a utilização de insumos de qualidade, nas quantidades adequadas e nos momentos apropriados para assegurar a aplicação corretas dos sistemas produtivos estabelecidos nestes contratos e, assim, contribuir para obter-se a produção com as características desejadas pelos compradores.

A terceira seção aborda como assegurar a produção nas quantidades e qualidades esperadas, nos momentos programados. Os contratos de produção, normalmente, incluem uma descrição do sistema produtivo que os produtores devem aplicar como parte de suas obrigações.

A quarta seção descreve como assegurar que os produtores conheçam e apliquem o sistema produtivo corretamente. Os compradores podem oferecer ou facilitar a provisão de serviços de assistência técnica por profissionais qualificados da própria empresa ou por terceiros certificados e subcontratados por elas ou pelos próprios produtores.

A quinta seção aborda como, para não haver dúvida entre as partes, os contratos devem definir, explicitamente, os requisitos de quantidade e qualidade dos produtos e os momentos quando eles devem ser entregues.

A sexta seção discute as melhores práticas relacionadas aos preços pagos aos produtores, um fator determinante da receita que o produtor terá. Também, se discute as formas de financiamento (gastos incorridos pelos produtores - insumos, serviços ou pagamentos antecipados realizados pelos compradores). Por último, a seção discute sobre as melhores práticas ligadas às formas de pagamento realizadas pelos compradores aos produtores pela produção contratada.

A sétima seção discute como o contrato de produção deve estabelecer claramente as obrigações e direitos relacionados à colheita, transporte e entrega da produção já que elas representam esforço, tempo, riscos e custos para a parte responsável.

A oitava seção explica como, por si só, contratos de produção podem ser importantes instrumentos de gestão de riscos. Várias das cláusulas estão desenhadas para reduzir ou mitigar riscos e assegurar a produção na qualidade, quantidade e oportunidade desejadas. Para o produtor, ele reduz os riscos associados à obtenção de insumos, ao uso de sistemas de produção menos produtivos e eficientes, a falta de conhecimentos e habilidades, a comercialização, e outros.

A nona seção discute porque mesmo os contratos mais bem escritos completos podem suscitar dúvidas e dúvidas interpretações que podem levar a conflitos. Se não resolvidos entre as partes, estes conflitos podem ser levados até instâncias judiciais que é, normalmente, o último mediador de disputas. Entretanto, outros mecanismos de resolução de disputas podem ser usados e são apresentados nesta seção.

A última seção discute o papel do Governo em apoio ao sucesso dos produtores e compradores que desejam colaborar através da integração vertical usando contratos de produção agrícola.

1: Cláusulas contratuais essenciais

Vários autores ((Doria & Silva, NA); (Will, 2013); (USAID, 2009); (Silva, Mhlanga, & Eds., 2011); (Silva, 2005); (Eaton & Sheperd, 2001)) recomendam cláusulas para inclusão nos contratos de produção e que são consideradas essenciais para esclarecer as obrigações e direitos das partes, proteger seus interesses e evitar desentendimentos e conflitos. O Quadro 3 apresenta um resumo dessas cláusulas conforme proposto por (Prowse, 2012).

Quadro 3 - Temas que devem constar de contratos de produção

Tema	Observações
Identificação das partes	A identificação das partes inclui, normalmente, os nomes do proprietário da terra-agricultor e comprador, endereço, telefone e números de identificação.
Especificação da finalidade do contrato	O contrato deve indicar o produto agrícola que os agricultores se comprometem a vender ou o serviço para a produção agrícola que se comprometem a fornecer ao comprador.
Descrição legal da propriedade	O contrato deve incluir a área envolvida em hectares e localização da propriedade onde a produção terá lugar
Duração do contrato	A duração do contrato, geralmente, varia de acordo com o ciclo de produção dos produtos agrícolas a serem produzidos com base no contrato
Condições de pagamento	O contrato deve ter um método claro e transparente para a determinação do preço. Ele deve indicar quando o comprador efetuará o pagamento ao agricultor, bem como o método de pagamento, por exemplo, dinheiro, cheque ou transferência bancária.
Indicação clara dos requisitos de quantidade e qualidade	Os contratos devem definir, explicitamente, os requisitos de quantidade e qualidade da produção e, idealmente, prover para que um perito independente realize o controle de qualidade. ... Se não for fornecido pela legislação, o contrato deve incluir um termo em que os agricultores tem direito a estar presente durante as medições de quantidade e qualidade.
Responsabilidade pela provisão de	A produção pode ter lugar através do uso de insumos de produção que pertencem ao agricultor ou com insumos fornecidos pelo comprador. É aconselhável que o contrato especifique qual parte é responsável pelo fornecimento de insumos de produção e indique uma lista de sementes ou mudas recomendadas e insumos

Tema	Observações
insumos	agroquímicos que satisfaçam as necessidades do comprador e do mercado.
Risco de perdas	Os contratos devem indicar a forma como as partes devem enfrentar o risco de perdas da produção causadas por eventos de força maior. Eles devem ter em conta, se viável, mecanismos de seguro que minimizem tais riscos. Nos casos em que os agricultores forneçam um serviço para a produção agrícola sem a propriedade da produção, é aconselhável que os contratos prevejam a partilha de tais riscos e custos entre as partes ou estabelecer um montante mínimo de compensação aos agricultores.
Entrega do produto	O contrato deve indicar o momento para a entrega de mercadorias, bem como o local onde o produto deve ser recolhido, como o portão da fazenda, um ponto de coleta do comprador ou uma fábrica de processamento. É, também, importante que o contrato defina como o produto irá ser entregue. A entrega de produtos agrícolas implica, normalmente, em custos de transporte; assim, o contrato deve indicar claramente qual das partes é responsável por organizar o transporte e para o pagamento dos custos conexos.
Rescisão de contrato	É aconselhável que os contratos especifiquem as situações em que cada uma das partes tem o direito de rescindir o contrato, quer devido à negligência ou outro motivo.
Resolução de conflitos -	É aconselhável que o contrato prescreva um método de resolver disputas contratuais, seja através de um processo judicial, a arbitragem ou mediação. Resolução amigável dos litígios é obviamente preferível aos processos judiciais e resolução alternativa de litígios; mas, quando um acordo não é viável, uma cláusula contratual sobre resolução de disputas adiciona certeza processual.
Data, local e assinatura.	As partes devem assinar o contrato, indicando a data e local. É preferível que as partes assinem na presença de testemunhas.
Confidencialidade	Cláusulas de confidencialidade ou sigilo podem potencialmente criar problemas resultantes da assimetria de informação entre as partes contratantes. A cláusula de confidencialidade impede os agricultores de divulgar os termos e condições contratuais a outros indivíduos. Assim, a cláusula pode impedir os agricultores de buscar consultoria técnica e jurídica sobre os contratos ou, simplesmente, de comparar seus contratos com os de outros agricultores para se certificar de que eles estão recebendo um tratamento comparável e justo.
Rescisão unilateral	Alguns contratos podem incluir uma cláusula de rescisão unilateral, o que permite os compradores rescindir o contrato a qualquer momento e por qualquer motivo. Especialmente no caso de grandes investimentos iniciais, ..., uma cláusula de rescisão unilateral gera grandes riscos para os agricultores. Da mesma forma, outros contratos especificam que os compradores tem o direito de rescindir o contrato em caso de descumprimento por parte do agricultor em conformidade com os termos do contrato, sem dar o direito complementar aos agricultores.

Fonte: Adaptado de (Pultrone, 2012). Tradução livre do autor.

Nas seções que se seguem, alguns destes temas e outros importantes serão discutidos com mais detalhes.

2: Insumos

Uma das características básicas dos contratos de produção é a utilização de insumos de qualidade, nas quantidades adequadas e nos momentos apropriados para assegurar o manejo correto do sistema produtivo estabelecido nos contratos e, assim, contribuir para obter-se a produção com as características desejadas pelos compradores. A **Caixa 2** ilustra alguns aspectos que devem tomados em conta para assegurar a utilização dos insumos apropriados no momento adequado.

Caixa 2 - Provisão dos insumos necessários para a produção

O fornecimento de insumos materiais para os agricultores é uma característica importante da agricultura de contrato. Antes do início de cada época de plantio (planejamento da produção), os administradores devem calcular os requisitos de pesticidas e fertilizantes para cada agricultor com base em suas cotas de produção. A entrega de insumos materiais pode, por vezes, ser complementada pelo financiamento de bois e cavalos, arados, equipamentos de pulverização, bombas de irrigação pequenas e outras ferramentas agrícolas auxiliares. Tratores e máquinas pesadas, também, podem ser fornecidos para os agricultores que tenham um histórico de bom desempenho em contratos anteriores. As firmas, às vezes, garantem pagamentos parcelados a bancos e agências de crédito para equipamentos pesados. Esses pagamentos serão deduzidos dos rendimentos das culturas do agricultor e, naturalmente, podem ser estendidos ao longo de vários anos. ...

Todos os insumos devem ser obtidos e fornecidos ao agricultor bem antes da semeadura ou plantio. O procedimento administrativo normal requer que a administração mantenha um extrato de conta para cada agricultor, detalhando créditos de compra e os débitos para avanços materiais. ... Preços de insumos e serviços de produção podem ser questões sensíveis e compradores não devem cobrar mais do que os preços prevalecentes no mercado aberto. Quando a indústria compra insumos em grandes quantidades para entregar aos agricultores, a cobrança de taxas de manuseio e transporte devem ser claramente explicadas aos agricultores. Encargos para os agricultores de serviços, como aração e colheita, não devem ser aumentados para cobrir a ineficiência da administração. Quando disponíveis, os agricultores devem ter a opção de utilizar os serviços de aração comerciais, se eles são menos onerosos do que os oferecidos pela empresa. Quando são utilizados fornecedores externos, é da responsabilidade dos extensionistas da compradora garantir que o trabalho atende aos padrões exigidos. A prática normal é que a administração pague o custo do serviço para os contratantes (p.e., empresas de preparação de solo) depois que o trabalho foi aprovado e, em seguida, contabilize estes gastos nas contas dos agricultores.

Fonte: Adaptado de (Eaton & Shepherd, 2001). Tradução livre do autor.

Os insumos a serem utilizados pelos produtores podem envolver sementes, mudas, agroquímicos (fertilizantes, pesticidas, herbicidas, etc.), assim como serviços de preparação de terreno, colheita, etc.

O contrato de produção deve ter claramente estabelecido os tipos de insumos necessários para a aplicação no sistema produtivo, suas características técnicas ou marcas, as quantidades que deverão ser utilizadas e em que momento, os aspectos de logística, inclusive sobre seus custos e como serão financiados. Além disto, deve explicitar como os insumos serão disponibilizados para os produtores, os custos, os métodos e financiamento ou ressarcimento e como a contabilidade será realizada.

O parceiro responsável por cada um destes aspectos deve ser definido explicitamente no contrato. O parceiro responsável, entretanto e conforme estabelecido no contrato, pode envolver terceiros no cumprimento destas obrigações, como a compra de serviços ou insumos de provedores previamente identificados ou no mercado livre ou o financiamento envolvendo bancos com presença na região e usando procedimentos acordados com o comprador.

(Pultrone, 2012) exemplifica a responsabilidade pela provisão de insumos da seguinte forma:

A produção da commodity pode ter lugar através do uso de insumos de produção que pertence ao agricultor ou com insumos fornecidos pelo comprador. É aconselhável que o contrato especifique qual parte é responsável pelo fornecimento de insumos de produção e indica uma lista de sementes recomendadas e insumos agroquímicos que satisfaça às necessidades do comprador e do mercado⁴.

3: Sistemas produtivos

Para assegurar a produção das quantidades e qualidades esperadas nos momentos programados, os contratos de produção, normalmente, incluem uma descrição do sistema produtivo que os produtores devem aplicar como parte de suas obrigações.

Esses sistemas produtivos incluem as especificações dos insumos e como eles deverão ser utilizados e as técnicas e práticas agrícolas a serem aplicadas que podem envolver desde a seleção e preparação do terreno até as atividades de pós-colheita. Normalmente, o sistema produtivo que o produtor deve utilizar deve estar descrito em detalhe, geralmente, em anexo ao contrato.

Para assegurar a utilização correta dos insumos e a aplicação dos métodos e práticas produtivas requeridas, os compradores, frequentemente, realizam visitas aos locais de plantio (Will, 2013). O extensionista e as atividades de capacitação previstas em contrato, também, devem explicar e treinar os produtores a aplicarem adequadamente o sistema produtivo requerido pelo comprador, conforme definido no contrato de produção (Eaton & Shepherd, 2001).

Em alguns casos, a obrigação de aplicar determinado sistema produtivo pode envolver a utilização de procedimentos ou insumos que tenham propriedade intelectual da empresa ou de terceiros. Nesses casos, é útil que os contratos de produção esclareçam as limitações e restrições que possam ser exigidas pelo detentor desses direitos.

4: Assistência técnica e outras, e capacitação

A utilização correta dos insumos e a aplicação apropriada dos métodos produtivos e de pós-colheita estabelecidos nos contratos de produção são fundamentais para o sucesso da colaboração.

⁴ Tradução livre do autor.

Para assegurar que os produtores conheçam e apliquem o sistema produtivo corretamente, os compradores podem oferecer ou facilitar a provisão de serviços de assistência técnica por profissionais qualificados da própria empresa ou por terceiros certificados e subcontratados por elas ou pelos próprios produtores. (Will, 2013)

Outros tipos de assistência e capacitação que podem ser úteis conforme as necessidades das partes incluem temas legais, laborais, fiscais, de gestão, financeiros, contábeis, etc.. Normalmente, estes tipos de assistência não são mencionados nos contratos de produção, mas podem ajudar aos produtores melhorarem seus desempenhos nos contratos e o sucesso de seus negócios, e com isso aumentar as chances de uma colaboração mutuamente proveitosa e duradoura com os compradores.

(Eaton & Shepherd, 2001) também destacam a importância de que os gestores não só formem equipes de extensão competentes, mas também, planejem cronogramas de produção eficazes. Durante a época de produção, a supervisão dos extensionistas de todas as atividades de cultivo é essencial, especialmente, para ter certeza de que certas práticas recomendadas são compatíveis com a capacidade dos agricultores aplicá-las.

(Miller & Jones, 2010) destacam a importância da assistência profissional e da capacitação para a competitividade e o sucesso dos negócios da cadeia na qual os contratos de produção se inserem:

A assistência e capacitação dos pequenos produtores podem levar a competitividade. A integração da cadeia de valor e as exigências dos consumidores cada vez mais exigentes excluem muitos pequenos agricultores, comerciantes e agroindústrias. No entanto, com suficientes capacidades técnica, organizacional e / ou de desenvolvimento de negócios, eles podem se tornar competitivos em muitos mercados, e, assim, melhorar a renda e acesso ao financiamento. Muitas vezes, a assistência é útil ou necessária para fornecer o apoio e as ligações em cadeias fortes. Isso pode vir de operadores da cadeia, agências de desenvolvimento, de terceiros e do governo.

(USAID, 2009) apresenta considerações sobre as alternativas de como os serviços de assistência e capacitação podem ser providos.

Os custos relacionados a estas atividades, as formas de financiamento e responsabilidades pela provisão devem estar explicitamente incluídos nos contratos de produção.

5: Produtos

A utilização dos insumos como sementes ou mudas e a aplicação de agroquímicos e outros insumos usando as técnicas de implantação e manejo das plantações ou criações

definidas no contrato devem levar a uma produção com as características de qualidade e quantidade esperadas para serem entregues nos momentos acordados.

Para não haver dúvida entre as partes sobre a produção esperada, os contratos devem definir, explicitamente, os requisitos de quantidade e qualidade dos produtos e os momentos quando eles devem ser entregues.

Para evitar conflitos sobre as medições das quantidades e da qualidade da produção, idealmente, os contratos devem prever os métodos de medição e que as mesmas possam ser realizadas por perito independente a ser nomeado de comum acordo entre as partes. Se não for fornecido pela legislação, o contrato deve incluir um termo em que os agricultores tem direito a estar presente durante tais medições (Pultrone, 2012).

(Eaton & Shepherd, 2001) esclarecem que:

O comprador deve assegurar que os seus funcionários estão disponíveis para comprar o produto de agricultores, como previsto. Devem ser feitos esforços significativos para evitar a corrupção no processo de compra. Os agricultores devem ser capazes de verificar os pesos dos produtos que vendem para o comprador. Além disso, quando o produto é rejeitado sem o agricultor estar presente a suspeita é inevitável. Sob nenhuma circunstância deve o comprador descartar ou rejeitar produtos sem antes dar ao agricultor a oportunidade para inspecioná-los. Dependendo das circunstâncias, a compra pode ser realizada na propriedade do produtor, em locais de compra centralizada ou, às vezes, na unidade de processamento ou transformação. A maioria dos produtos deve ser comprada logo após a colheita de modo que eles se apresentem na sua condição mais favorável. Quando a compra é realizada na unidade de transformação, muitas vezes, é impraticável regressar ao agricultor os produtos rejeitados. No entanto, os extensionistas devem notificar os agricultores sobre as razões pelas quais a sua produção foi rejeitado e oferecer-lhes a oportunidade de visitar a fábrica para inspecionar o lote rejeitado. Bons gerentes se asseguram que os agricultores ou os seus representantes estão presentes quando o produto é comprado.

No que se refere à **qualidade**, os procedimentos de controle estabelecidos no contrato devem definir os critérios a serem usados, os métodos aceitáveis de medição da qualidade, e também, quando, onde, por quem será feito o controle, bem como o tipo de participação dos agricultores neste processo. O contrato, também, deve esclarecer as consequências da eventual inconformidade parcial ou total da produção e as consequências como rejeição, redução de preço, etc.

Como o valor da compensação do produtor, geralmente, é o resultado da multiplicação do preço do produto pela **quantidade** entregue ao comprador, a metodologia de medição a ser utilizada deve constar do contrato de produção. Ele deve explicitar exatamente como será medida a quantidade da produção, indicando não somente os métodos a serem usados, como as unidades, o local da medição, quem se encarrega de medir e qual a participação do produtor neste processo.

Os contratos, também, devem estipular qual a proporção da produção que o comprador pode ou deve adquirir e qual a quantidade que o produtor pode consumir ele próprio ou vender a terceiros (Will, 2013).

O **momento** em que a produção será entregue ou pega pelo comprador, também, é um fator importante a se definir no contrato de produção, especialmente, quando os produtos são perecíveis ou tem um prazo curto de tempo para sua comercialização. Este fator tem que ser coordenado já que ele depende da época em que a plantação foi realizada e das necessidades e possibilidades de processamento por parte do comprador e o cumprimento do mesmo dos compromissos de entrega a seus clientes. Uma programação transparente da entrega e suas eventuais alterações são essenciais, também, para o planejamento e execução de práticas agronômicas que possam afetar o momento em que a produção esta pronta para entrega. Em algumas culturas, o tempo de colheita pode ser influenciado por meio de práticas agrícolas, por exemplo, época de plantio, irrigação, etc. (Will, 2013) que determinam a época da colheita.

Um atraso ou adiantamento na entrega da produção pode afetar a qualidade e/ou a quantidade da produção, ter um custo financeiro, e conseqüentemente, a receita do produtor. Entretanto, o contrato pode estipular mecanismos que reconheçam a responsabilidade das partes por estas conseqüências e definir como os eventuais prejuízos serão distribuídos.

(Pultrone, 2012) oferece as seguintes observações quanto à responsabilidade por perdas de produção:

Alguns contratos especificam que os agricultores não tem a titularidade das culturas ou animais obtidos com os contratos de produção. Neste contexto, o agricultor prove um serviço de produzir usando os insumos fornecidos por terceiros. Este arranjo tem duas grandes vantagens para os compradores. Em primeiro lugar, os compradores são mais capazes de obter os direitos de propriedade intelectual sobre o material genético da cultura. E segundo, eles são mais capazes de impedir que os credores do agricultor reivindicuem direitos legais sobre o objeto do contrato. Mas, mesmo quando os agricultores, essencialmente, apenas prestam um serviço de produzir usando sementes ou animais jovens fornecidos por uma empresa, os contratos normalmente impõem o risco de perdas de produção para os agricultores⁵.

⁵ Tradução livre do autor.

6: Preços, financiamento e pagamentos

Esta seção discute as melhores práticas relacionadas aos preços pagos aos produtores, um fator determinante da receita que o produtor terá ao término da produção e que pode afetar os benefícios e os incentivos tanto dos produtores quanto dos compradores. Também, se discute as formas de financiamento pelos gastos incorridos pelos produtores e pelos adiantamentos de insumos, serviços ou pagamentos antecipados realizados pelos compradores. Por último, a seção discute as melhores práticas ligadas às formas de pagamento realizadas pelos compradores aos produtores pela produção contratada.

Especificação de preços

A volatilidade dos preços de insumos e produtos é importante fonte de risco de mercado na agricultura. Os preços das commodities agrícolas são extremamente voláteis. Variabilidade dos preços de produtos pode ter origem em choques de mercado endógenos ou exógenos. Mercados agrícolas segmentados serão influenciados, principalmente, pelas condições locais de oferta e demanda, enquanto que os mercados mais globalmente integrados serão afetados pela dinâmica de produção internacional.

Nos mercados locais, o risco de preço, às vezes, é mitigado pelo efeito "hedge natural", em que um aumento (redução) de produção anual tende a diminuir (aumentar) os preços dos produtos (embora não necessariamente os rendimentos dos agricultores). Em mercados integrados, uma redução dos preços em geral, não está relacionada com as condições locais de abastecimento, e, portanto, os choques de preços podem afetar os produtores de uma forma mais significativa. (The World Bank, 2005)

Essa volatilidade dos preços de insumos e produtos deve ser tratada claramente nos contratos de produção para assegurar o sucesso do acordo. Entretanto, se observa, frequentemente, a falta de clareza na definição de preços nesses contratos. No caso dos preços de insumos, eles são mais fáceis de contabilizar já que tem uma data específica quando o insumo é entregue ou vendido ao produtor ou o serviço é entregue. O preço a usar na contabilidade é o preço efetivo do dia da transação. No caso em que estes insumos sejam entregues pelo comprador, deve ficar claro a fonte de informação sobre este preço. Nestes casos, é comum que o comprador ofereça um preço pelos insumos menor do que o preço *spot* do momento da transação. Isso porque ele tem o poder de compra por atacado, pode negociar preços mais baixos e transferir pelo menos parte desta diferença para o produtor.

O tratamento dos preços dos produtos resultantes dos contratos de produção é mais complexa pelos incentivos e situações geradas conforme os cenários que podem se apresentar.

De acordo com (Pultrone, 2012),

... na agricultura por contrato, cláusulas contratuais relacionadas com a determinação do preço (dos produtos) são muitas vezes pouco explícitas, complexas ou ambíguas, o que pode levar os agricultores a deturpar ou não compreenderem como o preço é calculado. ... Os agricultores nem sempre entendem a linguagem técnica complexa. Nos contratos de produção de culturas, o preço muitas vezes é determinado no momento em que o contrato é celebrado. Prêmios e descontos podem ser aplicados em relação à qualidade, mas em alguns contratos, os requisitos de qualidade exigidos pelo comprador (a chamada "especificações de grau de qualidade") muitas vezes não são claramente especificados. A ambiguidade das cláusulas contratuais pode levar a sua manipulação por parte dos compradores, a fim de reduzir o montante a pagar, especialmente no caso de oscilações de preços de mercado.⁶

Quando o contrato prevê preços fixos para a produção, não há risco aparente para os agricultores no que diz respeito ao montante do pagamento das suas colheitas. Se o mercado entra em colapso e os preços *spot* do produto caem, o comprador deve arcar com a perda automática. No entanto, se o comprador entrar em falência por ter que assumir estas perdas, os agricultores podem ser permanentemente afetados. Por outro lado, sempre que os contratos estão em uma base de preços flexíveis ou *spot*, a estabilidade dos rendimentos dos agricultores está em risco (Eaton & Shepherd, 2001).

A **Caixa 3** apresenta recomendações sobre como especificar preços da produção nos contratos.

⁶ Tradução livre do autor.

Caixa 3 - Como especificar preços da produção

- ✓ Para garantir transparência, a fórmula de para o preço da produção (base de cálculo) tem de ser explicada aos agricultores e especificada no contrato; Além disso, informações de mercado e de preços tem de ser disponibilizadas aos agricultores e os efeitos da dinâmica do mercado sobre os preços dos contratos explicados.
- ✓ Preços mínimos (também referidos como de base) são, por vezes, fixados por governos, plataformas público-privada ou inter-profissões (especialmente em commodities), utilizando mecanismos de preços geralmente bastante complexos.
- ✓ A fórmula de preços tipo "preço fixo" é acordada no início da estação ou na conclusão do contrato, respectivamente. O preço é geralmente baseado em preços vigentes e tendências do mercado (o mercado de referência tem de ser estipulado) e normalmente é alinhado com os critérios de qualidade ("indexados"), uma vez que pagar melhor pela qualidade trais vantagens ao comprador também. Para o produtor que entrega mais que o contratado, o comprador pode pagar um bônus (ver especificações de pagamento abaixo).
- ✓ "A fórmula de preços 'Preços flexíveis ou dinâmicos' reflete a situação do mercado. O cálculo do preço pode ser baseado em preços (i) locais ou regionais em tempo real (preço spot, mas geralmente um pouco maior), (ii) commodity internacional ou preços de paridade de importação / exportação, (iii) preços variáveis sazonais (escala preço sazonal), (iv) cotações de leilão ou (v) os preços de venda por consignação. De acordo com a fórmula flexível, os preços também podem ser negociados livremente, assim, refletindo o poder de barganha das partes contratuais.
- ✓ A fórmula 'preços dividido' envolve um preço mínimo pago no momento da entrega ou no final da temporada e uma última parcela usando o preço percebido pelo comprador ao vender a produção. Normalmente, os agricultores e os compradores concordam em partilhar os custos e receitas resultantes.
- ✓ A fórmula de preços também tem que tornar transparentes os custos envolvidos nos serviços embutidos que são normalmente deduzidos da receita de vendas dos agricultores no final da temporada (insumos fornecidos, serviços de assistência técnica / operacionais fornecidos, empréstimos concedidos).
- ✓ Para atenuar as deficiências envolvidas em todos os três mecanismos de preços acima mencionados, os contratos agrícolas costumam combinar elementos de todas as três fórmulas de preços em função de critérios, tais como, custos de produção e as margens de lucro para os produtores, os custos de transação e um retorno suficiente sobre o investimento dos compradores, a concorrência na área de produção (considerando-se o risco do em mercados abertos), preços do mercado ou, se aplicável, os preços internacionais das commodities ou os preços de paridade de importação / exportação, flutuações de preços sazonais e tendências potenciais de preços de longo prazo.

Fonte: (Will, 2013). Tradução livre do autor.

(UNIDROIT Secretariat, 2012) oferece um cardápio de alternativas para a especificação de preços de produtos em contratos de produção. Ela esclarece que, exceto onde os preços são regulados por políticas públicas, as partes podem escolher uma variedade de mecanismos, incluindo qualquer um dos procedimentos a seguir e variações e suas combinações:

- ✓ *Preços fixos - preços flexíveis (com base nas mudanças no mundo e os mercados locais);*
- ✓ *Preços calculados em valores do mercado spot;*
- ✓ *Preços em regime de consignação (calculado após o produto foi comercializado e vendido;)*
- ✓ *Preços divididos (parte é um preço base acordado e a outra parte é um preço final, após empreiteiro ter vendido o produto;)*

- ✓ *Partilha de receitas (lucro distribuído na proporção acordada entre produtor e processador;)*
- ✓ *Preço mínimo;*
- ✓ *Preço com base no desempenho - aplicação de bônus e penalidades (sobre o desempenho e rendimento) ⁷.*

Financiamento

A produção contratada requer, como em qualquer outro caso, a obtenção de insumos, a realização de serviços, conforme mencionado nas seções anteriores. Estes insumos e serviços, além das despesas para a sobrevivência do produtor, correspondem a gastos que são realizados e financiados por um dos parceiros. Em muitos tipos de contratos, os compradores os financiam próprios estes gastos ou fazem parcerias com bancos e agrupamento de produtores para utilizar crédito oferecido através de terceiros.

(Miller & Jones, 2010) indicam que a

... incorporação do financiamento nos contratos de produção pode aumentar o acesso e eficiência. Processos de empréstimos formais podem ser caros e consumir tempo e isso pode dificultar o acesso ao financiamento para algumas empresas da cadeia de valor, incluindo os agricultores. Financiamento interno na cadeia de valor permite a inclusão de financiamento como parte de um pacote de insumos e / ou outros serviços que flui através da cadeia. Este tipo de serviço financeiro incorporado ao contrato pode levar tanto a melhoria da eficiência como dos reembolsos, embora possa haver, também, uma falta de transparência quanto ao custo de fundos ou de insumos / serviços que leva a abusos. No entanto, financiamento incorporado é uma das mais antigas formas de financiamento da cadeia de valor, e, em geral, o interesse do 'cliente' (produtor) é servido por ser capaz de acessar um pacote tão abrangente de insumos, serviços e financiamento. ⁸

Pagamentos

De acordo com (Eaton & Shepherd, 2001)

Para todos os agricultores o método mais conveniente de pagamento é geralmente em dinheiro imediatamente após a entrega de qualquer parte de suas colheitas. No entanto, isso nem sempre é possível, principalmente se o comprador tem recursos limitados, onde o pagamento depende do processamento da produção total ou do preço que o comprador obtém na venda final. Além disso, a empresa pode ter a obrigação de reembolsar empréstimos concedidos pelos

⁷ Tradução livre do autor

⁸ Tradução livre do autor

bancos para os agricultores que utilizam o contrato como garantia. Na maioria dos casos, os pagamentos de empréstimos são feitos periodicamente ao longo de uma temporada, talvez em duas a quatro vezes, com o pagamento final após a última colheita.

Qualquer adiantamento de material e dinheiro concedido aos agricultores durante a temporada normalmente é deduzido do pagamento final.⁹

A **Caixa 4** apresenta recomendações sobre especificações para a realização de pagamentos da produção contratada.

Caixa 4 - Especificações para pagamentos da produção

- ✓ Condições comuns de pagamento: se possível, o acordo deve prever pagamentos em parcelas conforme as necessidades de liquidez dos agricultores durante a temporada, especialmente na época da colheita; o pagamento final é geralmente devido ao final da temporada ou depois que o comprador sabe o preço final de venda; o contrato tem de clarificar as disposições de prêmio para produtos de alta qualidade ou dedução para as qualidades inferiores, respectivamente; os custos dos serviços embutidos de pré-financiamento por parte dos compradores (por exemplo, fornecimento de insumos, os outros empréstimos, serviços de consultoria, serviços operacionais) são deduzidos das receitas de venda dos agricultores, geralmente da última parcela. Alguns compradores não cobram os serviços de extensão ou taxas de juros; alguns ocultam esses custos em outros itens, o que não é recomendável, pois esse tipo de comportamento prejudica a transparência e confiança.
- ✓ Modos de pagamento típico: os agricultores geralmente preferem dinheiro (possivelmente envolvendo problemas de segurança no local de pagamento); com o surgimento de *mobile banking*, mais agricultores abrirão contas bancárias através das quais os pagamentos podem ser realizados; transferências bancárias, também, são necessários em caso de acordos tripartite envolvendo bancos dando créditos para o pré-financiamento ou de inventário (por exemplo, sistema de recibo de depósito); por razões de transparência e de construção de confiança, os pagamentos devem ser em geral feitos aos agricultores individuais, e não a grupos de agricultores; modos de pagamento, também, tem que atender a providências necessárias para assegurar o pagamento de mulheres envolvidas em atividades agrícolas por contrato.

Fonte: (Will, 2013). Tradução livre do autor.

7: Colheita, transporte e entrega da produção

O contrato de produção deve estabelecer claramente as obrigações e direitos relacionados à colheita, transporte e entrega da produção já que elas representam esforço, tempo, riscos e custos para a parte responsável.

A **colheita** e suas atividades associadas, como manipulação, classificação, empacotamento, armazenamento local antes da entrega, podem ser feitas pelo produtor,

⁹ Tradução livre do autor

pelo comprador ou por terceiros subcontratados por uma das partes. Os métodos de colheita, custos associados e o financiamento respectivo devem estar esclarecidos no contrato. É também crítico estabelecer a custódia e responsabilidade pela produção a todo o momento do processo de colheita até a entrega já que pode haver riscos de perdas por vários motivos durante estes processos. Um acidente ou outro tipo de perda, normalmente, afetará aquele que detenha a custódia do produto.

Se a produção não é entregue ao comprador no portão da propriedade do produtor, então a responsabilidade pelo **transporte** (incluído especificações, se necessário, de equipamentos, procedimentos e métodos aceitáveis), os custos associados devem estar claramente estabelecidos nos contratos.

Quando terceiros subcontratados estão envolvidos, seus respectivos contratos, também, devem estabelecer as responsabilidades sobre eventuais perdas da produção. Como se verá mais adiante, existem várias formas de gerenciar os riscos relacionados aos contratos de produção.

Se esses serviços operacionais são fornecidos pelos compradores ou prestadores de serviços intermediários externos, os custos podem ser total ou parcialmente cobrados aos agricultores (Will, 2013).

O contrato deve indicar o momento para a **entrega** da produção, bem como o local onde o produto deve ser recebido pelo comprador, como o portão da fazenda, um ponto de coleta do comprador ou o pátio de uma fábrica de processamento. É, também, importante que o contrato defina como o produto será entregue. A entrega de produtos agrícolas implica normalmente custos de transporte; assim, o contrato deve indicar claramente qual das partes é responsável por organizar o transporte e para o pagamento dos custos conexos (Pultrone, 2012).

8: Gestão de riscos

O mundo está em constante mudança. Essas mudanças ocorrem ou podem ocorrer através de eventos, perturbações ou choques de diferentes intensidades. A natureza e a extensão das consequências ou resultados desses choques dependem da exposição, condições internas e da efetividade do manejo dado aos riscos (The World Bank, 2014).

A Caixa 5 apresenta alguns conceitos básicos relativos à gestão de riscos.

Caixa 5 - Conceitos básicos relativos à gestão de riscos.

O mundo está em constante mudança e gerando **choques** que afetam os indivíduos e as sociedades. Choques podem ser **positivos** (como chuvas abundantes ou uma colheita generosa em termos de comércio) ou **negativos** (doença ou guerra). Eles podem afetar pequenos grupos (como uma família ou uma comunidade rural) ou grandes (uma região ou um país). E eles podem ocorrer de repente (como desastres naturais ou choques financeiros) ou gradualmente (como transições demográficas, tendências tecnológicas ou mudanças ambientais). Se os resultados desses choques são positivos ou negativos, grandes ou pequenos, individualizados ou generalizados, depende da interação entre os choques e as condições internas e externas que caracterizam um sistema econômico e social (como uma família, uma comunidade ou um país). É importante ressaltar que o efeito de choques sobre os resultados das pessoas, também, é mediado por suas ações para se preparar e enfrentar o risco.

Neste contexto, o **risco** é definido como a possibilidade de perda. O risco não é de todo ruim, no entanto, porque a enfrentar riscos é necessário para aproveitar oportunidades. **Oportunidade** é definida como a possibilidade de ganho, representando, assim, o lado favorável do risco. A exposição das pessoas ao risco é determinada pelo seu ambiente externo. Por exemplo, se uma casa está exposta ao risco de inundação costeira depende da sua localização. **Vulnerabilidade** ocorre quando as pessoas estão especialmente suscetíveis a perdas por choques negativos por causa de uma combinação de uma grande exposição, condições internas fracas, e de gestão de riscos deficiente. Por exemplo, ... uma família pobre, com poucos recursos e renda volátil pode ser especialmente vulneráveis ao aumento dos preços dos alimentos.

A **gestão de riscos** é o processo de enfrentar riscos, preparar-se para eles, e lidar com seus efeitos. A **resiliência** é caracterizada pela capacidade de pessoas, sociedades e países de se recuperarem de choques negativos, mantendo ou melhorando a sua capacidade de funcionamento. Grande parte da literatura emergente sobre o risco num contexto de desenvolvimento enfatiza o importante papel que a gestão de risco pode desempenhar no aumento da resistência a choques negativos. No entanto, para aumentar a prosperidade e bem estar, a gestão de risco, também, tem um papel essencial em ajudar as pessoas e países gerenciar com sucesso choques positivos. Na verdade, uma gestão bem sucedida de choques positivos é uma parte crítica para aumentar a resistência das pessoas a choques negativos ao longo do tempo. Por exemplo, a capacidade de um agricultor para resistir a uma seca pode ser substancialmente influenciada pela forma como os rendimentos de anos de boas chuvas foram geridos. Assim, o objetivo do gerenciamento de risco é tanto para diminuir as perdas, como o de aumentar os benefícios que as pessoas experimentam quando eles enfrentam e assumem riscos.

Fonte: (The World Bank, 2014). Tradução livre e ênfases do autor.

A produção agrícola está sujeita a uma variedade de mudanças que podem afetar substancialmente o desempenho dos negócios agrícolas e associados. Exemplos dessas mudanças incluem o clima; natureza imprevisível de processos biológicos; sazonalidade pronunciada dos ciclos de produção e de mercado; separação geográfica de produção e utilizações finais; economia política única e incerta dos setores de alimentos e agricultura, tanto nacionais como internacionais (Jaffee, Siegel, & Andrews, 2010).

O Quadro 4 apresenta as categorias dos principais riscos que podem enfrentar as cadeias agrícolas de valor.

Quadro 4 - Categorias e exemplos dos principais riscos que as cadeias agrícolas de valor podem enfrentar

Tipos de risco	Exemplos
Climáticos	Déficit periódica e / ou excesso de chuva ou temperatura, tempestades de granizo, ventos fortes.
Catástrofes naturais (incluindo eventos climáticos extremos)	Grandes inundações e secas, furacões, ciclones, tufões, terremotos, atividade vulcânica.
Biológicos e ambientais	Pragas e doenças da produção agrícola e pecuária; contaminação relacionada com a falta de saneamento, contaminação humana e doenças; contaminação que afete a segurança dos alimentos; e contaminação e degradação dos recursos naturais e meio ambiente; contaminação e degradação da produção e dos processos produtivos.
De mercado	Mudanças na oferta e / ou demanda que impactam preços domésticos e / ou internacionais de insumos ou produtos, mudanças na demanda do mercado para atributos de quantidade e / ou qualidade, mudanças nas exigências de segurança alimentar, mudanças na demanda do mercado por tempo de entrega do produto, mudanças na reputação e confiabilidade da empresa ou cadeia de suprimentos.
Logística e infraestrutura	Mudanças na disponibilidade, custos, ou confiabilidade no transporte, comunicação, da energia, infraestrutura de energia, destruição física, os conflitos, disputas trabalhistas que afetam o transporte, comunicações, infraestrutura e serviços de energia.
Gestão e operação	Decisões de gestão pobres na alocação de ativos e seleção de subsistência / empresa; decisão equivocada sobre o uso de insumos; falta de controle de qualidade; erros de previsão e planejamento; avarias nos equipamentos na fazenda ou empresa; uso de sementes fora de validade; falta de preparação para adaptar produto, processo, mercados; incapacidade de se adaptar às mudanças nos fluxos de caixa e do trabalho.
Institucional e de política pública	Mudanças ou incertezas nas políticas monetária, fiscal e tributária; políticas financeiras incertas ou cambiantes (crédito, poupança, seguros); Mudanças ou incertezas nas políticas regulatórias e legais; Mudanças ou incertezas nas políticas comerciais e de mercado; Mudanças ou incertezas nas políticas fundiárias e sistema de propriedade; incerteza de governança (por exemplo, a corrupção); fraca capacidade institucional para implementar normas regulatórias.
Político	Riscos e incertezas relacionadas à segurança (por exemplo, as ameaças à propriedade e / ou a vida) associadas à instabilidade político-social dentro de um país ou em países vizinhos, interrupção do comércio devido a disputas com outros países, a nacionalização / confisco de bens, especialmente para investidores estrangeiros.

Fonte: Adaptado de (Jaffee, Siegel, & Andrews, 2010). Tradução livre do autor.

Em si só, contratos de produção podem ser importantes instrumentos de gestão de riscos. Várias cláusulas são desenhadas para reduzir ou mitigar riscos e assegurar a produção na qualidade, quantidade e oportunidade desejadas. Para o produtor, ele reduz os riscos associados à obtenção de insumos, ao uso de sistemas de produção menos produtivos e eficientes, a falta de conhecimentos e habilidades, a comercialização e outros.

Para os compradores, os contratos e produção reduzem riscos associados à utilização de capital na compra de terras, ao acesso a terra em geral, à concentração da produção em poucas zonas geo-ambientais e climáticas; à questões laborais, etc.

Para o produtor, entretanto, (USAID, 2009) identifica alguns novos riscos que podem apresentar-se ao participarem de contratos de produção¹⁰:

- Empresa, por vezes, pode não respeitar o seu contrato de compra (devido à volatilidade dos mercados e outros fatores), que pode levar a perdas para os agricultores.
- Agricultores investem muita terra, tempo, etc., em uma cultura que pode deixá-los abertos a maiores perdas potenciais se a operação não for bem sucedida.
- Dependência excessiva de culturas de rendimento (sem um mercado alternativo pronto) pode aumentar os riscos, se a colheita falhar ou se o comprador não respeitar o acordo. Receitas altas em dinheiro, também, podem resultar em conflitos familiares, se o produtor não utilizá-los criteriosamente.
- Os agricultores podem se tornar excessivamente endividado, se a produção não for bem sucedida.
- dificuldade em avaliar a confiabilidade da empresa e os riscos associados com crescimento de novas culturas.

O contrato deve conter cláusulas específicas que protejam as partes nas situações de risco e indicar como eles vão lidar com as perdas causadas por tais riscos.

O Quadro 5 apresenta alguns tipos de riscos que devem ser explicitamente tratados como tal nos contratos e algumas alternativas de como manejá-los.

Quadro 5 - Riscos que devem ser explicitamente tratados nos contratos

Eventos de força maior
O termo força maior refere-se a situações imprevisíveis que estão além do controle das partes, tais como desastres naturais ou surtos de pragas. Como setor, a produção é particularmente vulnerável ao clima e à doença. Chuva ou seca extrema, temperaturas anormalmente altas ou baixas, e pragas ou doenças que poderiam devastar toda a produção e tornar o desempenho total do contrato impraticável, se não impossível. Os contratos devem conter cláusulas claras alocando esses riscos. Em tais circunstâncias, estas cláusulas podem estabelecer os agricultores parcial ou totalmente isentos de responsabilidade em caso de incumprimento, e prever a possibilidade de renegociar os termos do acordo, à luz das novas circunstâncias.
Mudanças adversas nas políticas agrícolas
Outros riscos podem surgir quando os governos modificam suas políticas agrícolas. Assim, por exemplo, a decisão do Governo de proibir a importação de produtos agrícolas específicos pode impedir o pleno desempenho das obrigações decorrentes do contrato. Os contratos devem tratar isso como qualquer outro risco e proporcionar a possibilidade de renegociar os termos do acordo. Da mesma forma, extremas oscilações de preços de mercado pode tornar a execução do contrato altamente impraticável. A fim de proteger as partes nesta situação, os contratos poderão prever a renegociação de preços, se o preço de mercado sobe ou cai fora dos limites especificados.
Quebra de contrato
Outras situações classificadas como possíveis, são devido ao comportamento das partes. Por exemplo, a falha de um comprador pagar (a tempo) pode ter sérias implicações para ambos os agricultores e compradores. Pagamentos em atraso podem levar os agricultores a vender o bem contratado para um comprador diferente. Um atraso de

¹⁰ Tradução livre do autor.

pagamento ou a falta de pagamento pode afetar seriamente os agricultores se eles tem que pagar os empréstimos bancários contraídos para investir na produção. Para proteger as partes de tal risco, em especial os agricultores, os contratos devem especificar claramente o tempo e forma de pagamento. Além disso, para proteger os agricultores de não pagamento, os contratos podem exigir dos compradores garantias, tais como um penhor sobre os ativos do comprador ou o direito a uma indenização de um fundo de indenização. A falha de um agricultor em fornecer a quantidade e / ou qualidade dos produtos acordado é um risco que afeta tanto os agricultores como os compradores. Para proteger os seus interesses, os compradores podem incluir disposições relativas à participação do comprador na produção, assistência técnica e controle do desempenho do agricultor. Os sistemas de monitoramento, tais como visitas de rotina aos campos dos agricultores podem garantir um cumprimento mais rigoroso com os termos do acordo. Além disso, a fim de incentivar os agricultores a cumprir os requisitos de qualidade acordados, os contratos podem prever a atribuição de prêmios para os produtos de alta qualidade e penalidades para produtos de baixa qualidade.

Práticas desleais

Durante a execução do contrato, as partes podem adotar práticas que dificultam a execução correta do contrato. A prática desleal recorrente é a venda do produto definido em contrato ou parte dele a um comprador diferente por um preço maior (chamado vendas-ao-lado), resultando em menores quantidades entregues ao comprador do que as acordadas por contrato dos agricultores. Se os compradores querem aumentar a probabilidade de que os agricultores vão entregar toda a sua produção, eles podem querer incluir uma cláusula de exclusividade no contrato. A inclusão de sanções ou outras consequências (como incluir o agricultor em uma lista de fornecedores não preferenciais) também poderia desencorajar os agricultores de quebrar o contrato.

Por parte dos compradores, pode haver um potencial significativo de conduta desleal no momento da entrega e determinação de preços. Especialmente no caso de alterações de preços de mercado, os compradores podem falsamente declarar que o produto não está em conformidade com os requisitos de qualidade acordados, a fim de reduzir o preço acordado ou rejeitar a *commodity*. Além disso, os compradores poderão usufruir de ambiguidade em requisitos de qualidade quando a produção é anormalmente elevada, de modo que eles podem rejeitar a parte que eles não precisam. Os compradores também podem degradar a qualidade da mercadoria por meio de ações deliberadas ou omissões destinadas a afetar a produção e qualidade. No caso de contratos de produção de cana de açúcar, quando o preço é baseado no nível de sacarose, o comprador pode adiar a compra de cana desde os níveis de sacarose diminuam rapidamente após a colheita.

A fim de evitar o risco de manipulação de qualidade, o contrato deve indicar claramente as especificações de entrega e requisitos de qualidade, bem como prever procedimentos de avaliação de qualidade por um terceiro neutro.

Fonte: Adaptado de (Pultrone, 2012). Tradução livre do autor.

A transferência de risco consiste em ações que reduzam a exposição ao risco através de sua transferência de alguns participantes e instituições para outros que possam ser mais capazes de lidar com ele. Exemplos incluem mecanismos de transferências financeiras que irão compensar ou reduzir as perdas, tais como seguro de compra, resseguro ou ferramentas financeiros de *hedging*.

O seguro representa apenas um elemento em uma estrutura de gerenciamento de risco agrícola e não é uma panaceia para todos os impactos dos riscos. O seguro pode ajudar a gerenciar custos que não podem ser abordados pelos governos locais ou agricultores e empresas e que desempenham um papel crucial na redução da vulnerabilidade dos atores da cadeia de abastecimento, fornecendo produtos que distribuem os riscos financeiros. Muitos riscos não podem ser assegurados no mercado, principalmente, por causa da natureza sistêmica desses riscos como a falta de informações sobre as probabilidades de suas ocorrências, e distribuição e assimetria de informação em relação a essas probabilidades. Esse é o caso de riscos catastróficos, por exemplo (FARMD, 2015).

A Caixa 6 apresenta alguns arranjos de seguro, frequentemente, considerados em contratos de produção.

Caixa 6 - Arranjos de seguro

Investimentos na agricultura sempre envolvem riscos. As cinco razões mais prováveis para ao insucesso de um investimento são manejo deficiente da cultura, as calamidades climáticas, epidemias de pragas, o colapso do mercado e flutuações de preços. A abordagem padrão do agronegócio para indenizar perdas de quantidade é o seguro agrícola. ... Há também uma crescente conscientização do setor privado que o seguro de colheita deve ser encorajado e promovido. Conforme os sistemas produtivos da agricultura envolvidos em arranjos contratuais tornam-se tecnologicamente mais avançados, a gama de riscos a que estão sujeitos, geralmente tornam-se mais limitados. Em muitos casos, alguns dos riscos remanescentes podem ser gerenciados com a ajuda de seguro.

Para os contratos sazonais que são baseados em um preço fixo a ser pago no momento da colheita, é pouco provável que os agricultores serão afetados pelo colapso do mercado ou variações de preços; no entanto, eles são vulneráveis a perdas de produção causadas por fatores climáticos ou humanos. Algumas autoridades classificam as quatro categorias principais de seguro de colheitas, usando o critério de "sua abrangência em termos de cobertura de riscos" da seguinte forma: "Atos de Deus"; destruição de ativos especificados; empréstimo padrão; e perda de produção e renda.

"Atos de Deus". Esta categoria engloba desastres naturais, como secas, inundações, granizo, tempestades, ciclones, relâmpagos, pragas de insetos e epidemias de doenças que estão além do controle do manejo. ... O grau de indenização do seguro de danos por inundações, tempestades ou granizo é difícil avaliar quando existe apenas perda parcial. Culturas de campo que foram danificadas por uma enchente fracionada ou granizo exigem um avaliador experiente e independente, que teria não só que avaliar as perdas em quantidade, mas também da qualidade da safra no momento do dano. Alguns contratos podem ter cláusulas "Atos de Deus" inseridas, embora tais cláusulas são incomuns.

Destruição de ativos especificados. Muitos agricultores compram seguro para suas casas, garagens, galpões de armazenamento e de classificação como uma questão de rotina. Tratores e implementos agrícolas podem ser assegurados contra danos e roubo. ... Se um empreendimento de exploração contrato de produção está bem estabelecido, o comprador pode, por vezes, organizar o seguro de edifícios agrícolas que não formam parte do contrato e de habitação como parte das políticas totais de indenização do comprador, reduzindo o custo dos prêmios ao produtor.

Inadimplência. Em quase todos os empreendimentos, compradores assumem a responsabilidade por créditos adiantados para o agricultor contratado. Portanto, é importante que esses adiantamentos não se acumulem em dívidas que o agricultor não possa pagar. Compradores normalmente permitem que os agricultores que não podem pagar adiantamentos por causa de fatores atenuantes de tipo climático ou outros estendam seus empréstimos para as seguintes estações.

Perda de produção e renda. Seguro contra a perda de produção e renda é caro e complexo. Perda de produção pode ser causada por uma combinação de fatores que são difíceis de segurar. Um exemplo é como determinar quem é culpado quando a colheita é destruída por insetos. Foi um "ato de Deus" ou o fracasso do agricultor em tomar medidas para o controle de pragas, no momento apropriado, ou foi por culpa do comprador ao não treinar e instruir os agricultores em técnicas de pesticidas? Há também os riscos sociais que podem causar a perda de colheitas, como roubo e danos aos animais.

Fonte: Adaptado de (Eaton & Shepherd, 2001). Tradução livre do autor.

9: Resolução de conflitos

Contratos de produção bem elaborados trazem a vantagem de esclarecer obrigações e direitos das partes e, com isso, evitam disputas ou conflitos que poderiam ser gerados se eles fossem menos claros. Mesmo o melhor contrato pode gerar dúvidas e interpretações que levem a conflitos. Se não resolvidos entre as partes, estes conflitos podem ser

levados até instâncias judiciais que é normalmente o último mediador de disputas. Entretanto, a justiça pode ser lenta e cara. Para facilitar a resolução de conflitos, é uma boa prática que os contratos incluam cláusulas que estabeleçam mecanismos extrajudiciais que as partes concordem em utilizar antes de apelarem para o sistema judicial do país. Este tipo de cláusula esclarece os procedimentos a seguir, e pode economizar tempo e dinheiro das partes quando as disputas não puderem ser resolvidas amigavelmente,

Entretanto, como nos recorda (Pultrone, 2012), pode também haver abuso por parte do comprador se essas cláusulas não são apropriadamente elaboradas:

Em muitos contratos, os agricultores são obrigados a assinar cláusulas não negociáveis de arbitragem obrigatória como parte de contratos de adesão com os compradores; estas cláusulas efetivamente impedem o produtor buscar recurso ao sistema judicial. Arbitragem pode fornecer resolução de disputas mais rápida e barata, mas é importante que os agricultores sejam informados e aceitem utilizar arbitragem. Além disso, os tribunais arbitrais podem ser mais limitados do que um tribunal da justiça no que diz respeito aos tipos de reivindicação que podem ser ouvidos e o tipo de compensação que pode ser dada.

10: Papel do governo

Esta última seção discute o papel do Governo em apoio ao sucesso dos produtores e compradores que desejam colaborar através da integração vertical usando contratos de produção agrícola.

A ação do Estado é imprescindível para que os produtores e compradores tenham sucesso em sua colaboração através dos contratos de produção agrícola ((The World Bank, 2004); (The World Bank, 2013); (Nascimento & Tomaselli, 2007); (Sahin, Prowse, & Weigh, 2014); (Eaton & Shepherd, 2001); (Miller & Jones, 2010); (Pultrone, 2012); (Sustainable Forest Business, 2014); (Vermeulen & Cotula, 2010)). O Estado estabelece as regras de funcionamento de vários aspectos da economia e facilita serviços críticos para o funcionamento da sociedade e dos negócios. Ele é um dos principais atores que afetam os fatores e variáveis do clima de negócios influenciando a lucratividade dos negócios e a qualidade de vida das pessoas. O Governo é o principal responsável pelas condições macroeconômicas que promovam o crescimento em ambiente de baixa inflação e estabelece os termos do comércio internacional. Aqui, entretanto, se discute alguns dos papéis críticos do Estado que influenciam mais diretamente a adoção e o sucesso dos contratos de produção agrícola.

Direitos e proteção da propriedade.

Sem uma claridade dos direitos de propriedade sobre a terra, principalmente, e sobre outros bens, o produtor não poderá se comprometer em contratos de produção e os compradores não aceitarão o risco elevado de não poderem obter os retornos esperados. Contar com documentação que ateste a posse ou propriedade da terra, entretanto, não é suficiente, se o Estado não proteger e assegurar esse direito diante de situações como invasões de terras e roubos de bens que possam afetar a capacidade das partes de cumprirem com seus compromissos contratuais.

Respeito às leis e aos contratos.

O Estado, também, tem um papel crítico em cumprir e fazer cumprir outras leis, especialmente, as que regem as relações comerciais e contratuais. Apesar de que os contratos devem prever mecanismos alternativos de resolução de conflitos, a justiça deve ser sempre a última instância que as partes podem acessar para assegurar o cumprimento das obrigações dos seus parceiros. O Governo, também, pode promover a adoção de práticas contratuais justas e mutuamente vantajosas para as partes, através do desenvolvimento e promoção de modelos de contratos de produção típicos que as partes possam adotar, a preparação de modelos de códigos de conduta e éticos, etc..

Pesquisa, Desenvolvimento, e Treinamento.

O Governo pode ter um papel de liderança e de facilitador de atividades que aumentarão a produtividade dos sistemas de produção através da pesquisa, desenvolvimento e treinamento ajudando assim na criação e adoção de inovações que melhorem a lucratividade dos negócios agrícolas.

Infraestrutura econômica.

O Governo tem um papel crítico em assegurar a provisão de serviços públicos de qualidade, nas quantidades necessárias, nos momentos oportunos, nos locais adequados e a custos competitivos. Estes serviços incluem os vários meios de transporte, comunicação, energia etc.

Infraestrutura social.

Os serviços de saúde, educação, água e saneamento são críticos para a saúde das pessoas e para a produtividade dos trabalhadores. O Governo tem um papel de assegurar que estes estejam disponíveis adequadamente para permitir os negócios possam obter seus melhores desempenhos.

Serviços de informação para negócios.

O funcionamento apropriado do sistema de mercado depende de que as partes dos contratos tenham acesso informações que ajudem nas suas tomadas de decisão evitando assim a falha de mercado chamada assimetria da informação onde somente uma das partes detém informação crítica. Uma informação crítica para os contratos de produção é a dos preços dos insumos, dos serviços e dos produtos, por exemplo. Dependendo da informação, ela pode ser considerada um bem público onde o Estado pode facilitar para que seja disponibilizada aos participantes dos mercados e com isso mitigar essa falha de mercado.

Investimentos em apoio à integração.

O Governo, também, pode facilitar o processo de integração vertical dos compradores com os produtores através dos contratos de produção propiciando atividades e financiamentos específicos para este propósito. Também, pode promover o agrupamento horizontal de produtores para facilitar entrega de apoios por parte da indústria, facilitar negociações coletivas sobre cláusulas e preços, etc. (Sustainable Forest Business, 2014).

Sistemas de financiamento, fiscal, e de seguro.

Como discutido anteriormente, os contratos de produção dependem de mecanismos que ajudem ao financiamento das atividades neles previstas e no manejo dos riscos envolvidos. O Governo pode ter um papel importante na promoção de sistemas de financiamento envolvendo crédito e outros mecanismos, além de regular e mesmo subsidiar sistemas de seguro agrícola. O Governo, também, deve estar preparado para ajudar as partes do contrato de produção em situações de desastres aonde os sistemas de seguro normalmente não chegam. Os Governos, também, podem adotar medidas fiscais como esquemas diferenciados de taxação ou subsídios que beneficie a adoção pelos compradores e produtores dos contratos de produção agrícola.

III- Conclusões

O terceiro e último capítulo apresenta as principais conclusões sobre as melhores práticas identificadas na revisão da literatura feita nos capítulos anteriores sobre contratações de produção na agricultura, especialmente aquelas mais relevantes para os contratos de produção florestal.

O **Quadro 6** apresenta uma síntese das melhores práticas utilizadas nos contratos de produção agrícola.

Quadro 6 - Melhores práticas utilizadas nos contratos de produção agrícola

Tema	Subtema	Práticas relevantes a considerar
Pré-requisitos	Lucratividade	O negócio que fundamenta a produção agrícola contratada deve ser lucrativo para todos os envolvidos
	Clima de negócios	Um clima de negócios favorável é fundamental para o sucesso dos negócios agrícolas e, consequentemente, dos contratos de produção.
	Características dos produtores	Possuir a terra para evitar problemas decorrentes de disputas. Se a terra é arrendada, a documentação deve ser claramente escrita e compreendida por todas as partes. Estar pessoalmente envolvido na produção (ou seja, ser um fazendeiro real). Ter conhecimento da cultura. Terra deve ter solo adequado e água suficiente para a cultura a ser plantada. Ser capaz de pagar os empréstimos. Ser respeitador de acordos e confiável. Ser capaz de implantar práticas de produção avançadas (por exemplo, irrigação, etc.). Ser um bom ouvinte e dispostos a seguir recomendações técnicas ou diretivas. Ter a quantidade mínima de terra e de capacidade de produção para produzir cultura que a empresa designe e no contexto correto. Ter terra que é contígua com a de outros produtores integrados (para facilitar o acompanhamento, comunicação, uso de equipamentos, etc.). Ser capaz e estar disposto a manter registros. Ser proativo e estar disposto a investir na melhoria das práticas de produção. Ser capaz e estar disposto a cumprir com os requisitos de infraestrutura da empresa (adequado armazenagem, secagem, instalações de refrigeração, etc.).
	Características do comprador	Ter acesso ao mercado do produto Ter capacidade financeira Ter capacidade técnica própria ou contratada Ter boa reputação no mercado e junto a produtores já contratados
	Características do produto	Ter preços atrativos Ser lucrativo Mercado Ter sistema de produção adotável Haver acesso a informações sobre preços
	Características gerais do acordo	Gerar benefícios para o produtor e comprador Promover a confiança entre as partes Ser honrado pelas partes Ser claro e transparente Incluir informações relevantes Ter claramente definido o tipo de contrato
Melhores práticas	Cláusulas contratuais essenciais	Identificação das partes Especificação da finalidade do contrato Descrição legal da propriedade Duração do contrato Condições de pagamento Indicação clara dos requisitos de quantidade e qualidade Responsabilidade pela provisão de insumos Risco de perdas Entrega do produto Rescisão de contrato Resolução de conflitos -

Tema	Subtema	Práticas relevantes a considerar
		Data, local e assinatura. Confidencialidade Rescisão unilateral
	Insumos	Utilizar insumos de qualidade, nas quantidades adequadas e nos momentos apropriados para assegurar o manejo correto do sistema produtivo estabelecido nos contratos e, assim, contribuir para obter-se a produção com as características desejadas pelos compradores Todos os insumos devem ser obtidos e fornecidos ao agricultor bem antes da semeadura ou plantio. Exemplos de insumos: sementes, mudas, agroquímicos (fertilizantes, pesticidas, herbicidas, etc.), serviços de preparação de terreno, colheita, Especificar responsabilidades e forma de obtenção, qualidade, preço, quantidades, local de entrega
	Sistemas produtivos	Descrever detalhada o sistema produtivo que os produtores devem aplicar Definir insumos, práticas agrícolas como seleção e preparação de terreno até atividades de pós-colheita
	Assistência técnica e outras, e capacitação	Comprador deve oferecer ou facilitar a provisão de serviços de assistência técnica por profissionais qualificados da própria empresa ou por terceiros certificados e subcontratados por elas ou pelos próprios produtores Incluir acompanhamento técnico do comprador com funcionário ou de terceiros Incluir capacitação dos produtores Temas a serem apoiados: de produção (agronômicos, colheita, pós-colheita), legais, laborais, fiscais, de gestão, financeiros, contábeis, etc. Os custos relacionados a estas atividades, as formas de financiamento e responsabilidades pela provisão devem estar explicitamente incluídos nos contratos
	Produtos	Explicitar os requisitos de quantidade e qualidade dos produtos e os momentos quando eles devem ser entregues Definir métodos de medição de quantidade e qualidade dos produtos, unidades, o local da medição, quem se encarrega de medir e qual a participação do produtor neste processo Estabelecer que medições possam ser realizadas por perito independente a ser nomeado de comum acordo entre as partes Produtor deve ter direito a estar presente durante medições Descarte de produtos só na presença do produtor Compra deve ser feita quando a produção apresenta as melhores condições de qualidade e quantidade. Estipular qual a proporção da produção que o comprador pode ou deve adquirir e qual a quantidade que o produtor pode consumir ele próprio ou vender a terceiros
	Preços, financiamento e pagamentos	Definir claramente a fórmula de cálculo dos preços do produto e como a volatilidade dos preços é tratada para assegurar o benefício mútuo das partes. Considerar as seguintes alternativas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Preços fixos - preços flexíveis (com base nas mudanças no mundo e os mercados locais); ✓ Preços calculados em valores do mercado spot; ✓ Preços em regime de consignação (calculado após o produto foi comercializado e vendido;) ✓ Preços divididos (parte é um preço base acordado e a outra parte é um preço final, após empreiteiro ter vendido o produto;) ✓ Partilha de receitas (lucro distribuído na proporção acordada entre produtor e processador;) ✓ Preço mínimo; ✓ Preço com base no desempenho - aplicação de bônus e penalidades (sobre o desempenho e rendimento) Definir se o financiamento será do comprador ou através de parcerias com bancos e agrupamento de produtores para utilizar crédito oferecido através de terceiros Esclarecer como os custos dos serviços embutidos de pré-financiamento por parte dos compradores (por exemplo, fornecimento de insumos, os outros empréstimos, serviços de consultoria, serviços operacionais) são deduzidos das receitas de venda dos agricultores, geralmente da última parcela Prever pagamentos em parcelas conforme as necessidades de liquidez dos agricultores Clarificar as disposições de prêmio para produtos de alta qualidade ou dedução para as qualidades inferiores, Usar o método mais conveniente de pagamento ou em dinheiro imediatamente após a entrega de qualquer parte de suas colheitas.
	Colheita, transporte e entrega da produção	Estas atividades podem ser feitas pelo produtor, pelo comprador ou por terceiros subcontratados por uma das partes Estabelecer a custódia e responsabilidade pela produção em cada momento Os métodos de colheita, custos associados e o financiamento respectivo devem estar esclarecidos no contrato. Indicar o momento para a entrega da produção, bem como o local onde o produto deve ser recebido pelo comprador

Tema	Subtema	Práticas relevantes a considerar
		Estabelecer as responsabilidades pelo transporte (incluindo especificações, se necessário, de equipamentos, procedimentos e métodos aceitáveis), e os custos correspondentes Definir responsabilidades sobre prejuízos na qualidade e/ou a quantidade dos produtos devido a atraso ou adiantamento na entrega da produção
	Gestão de riscos	Considerar os seguintes tipos de riscos: Climáticos; Catástrofes naturais (incluindo eventos climáticos extremos); Biológicos e ambientais; De mercado; Logística e infraestrutura; Gestão e operação; Institucional e de política pública; Político Produtor deve estar atento a riscos dos contratos de produção, como: descumprimento de cláusulas pelo comprador; excessiva dependência da produção contratada; endividamento; reputação do comprador Outros riscos a tratar no contrato: evento de força maior, mudanças diversas nas políticas de governo; e práticas desleais Incluir cláusulas específicas sobre gestão de risco; Utilizar, sempre que viável, os tipos de seguros disponíveis no mercado e que tem relevância para a produção contratada Comprador pode incluir alternativas de gestão de risco que pode ser baseadas em sua capacidade de utilizar instrumentos de <i>hedging</i>
	Resolução de conflitos	Estabelecer mecanismos extrajudiciários que as partes concordem em utilizar antes de apelar para o sistema judicial do país.
	Papel do governo	Defender os direitos e proteger a propriedade. Respeitar e fazer respeitar as leis e os contratos. Facilitar e promover a Pesquisa, Desenvolvimento, e Treinamento. Facilitar a provisão de infraestrutura econômica. Facilitar a provisão de infraestrutura social. Facilitar a provisão de serviços de informação para negócios. Investir em apoios à integração vertical e horizontal. Sistemas de financiamento, fiscal, e de seguro.

As práticas resumidas acima e outros aspectos discutidos em mais detalhes na nota e na bibliografia considerada devem ser tomados em conta no desenho de sistemas de integração vertical através da contratação da produção florestal para assegurar o sucesso desta estratégia de negócio e para o benefício dos produtores e dos compradores de produtos florestais.

Bibliografia

- ABRAF. (2013). *Anuário estatístico ABRAF 2013 ano base 2012*. Brasília: ABRAF.
- Banco Mundial. (2014). *Doing Business in Brazil 2014*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Doria, M., & Silva, C. (NA). *Contract farming: Legal considerations on contractual design and enforcement*. Rome: FAO.
- Eaton, C., & Shepherd, A. W. (2001). *Contract farming. Partnerships for growth. A guide. Agriculture Services Bulletin 145*. Rome: FAO.
- FAO. (2012). *Guiding principles for responsible contract farming operations*. Roma: FAO.
- FAO. (2013). *Enabling environments for agribusiness and agro-industries development – Regional and country perspectives*. Rome: FAO.
- FARMD. (10 de February de 2015). *FAQs*. Fonte: Forum for Agricultural Risk Management in Development (FARMD): <https://www.agriskmanagementforum.org/content/faqs>
- Ibá. (2014). *Ibá 2014*. Brasília: Indústria Indústria de Árvores.
- Jaffee, S., Siegel, P., & Andrews, C. (2010). *Rapid Agricultural Supply Chain Risk Assessment: A Conceptual Framework. Agriculture and Rural Development Discussion Paper 47*. Washington, DC: The World Bank.
- Kirsten, J., & Sartorius, K. (2002). Linking agribusiness and small-scale farmers in developing countries: is there a new role for contract farming? *Development Southern Africa* , 503-29.
- McIndoe-Calder, T. (NA). *Models of agriculture investment*. Dublin, Ireland: dóchAs.
- Miller, C. (2012). *Agricultural value chain finance strategy and design. Technical Note*. Rome: IFAD.
- Miller, C., & Jones, L. (2010). *Agricultural Value Chain finance: Tools and Lessons*. Rome: FAO & Practical Action Publishing.

- Nascimento, J. R., & Mota-Villanueva, J. L. (2004). *Instrumentos para el desarrollo de dueños de pequeñas tierras forestales. RE2-04-005*. Washington, D.C: Inter-American Development Bank.
- Nascimento, J. R., & Tomaselli, J. (2007). *Como Medir y Mejorar el Clima para Inversiones en Negocios Forestales Sostenibles. RE2-05-004 Serie de Estudios Economicos y Sectoriales*. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
- Prowse, M. (2012). *Contract farming in developing countries - a review*. Paris: À Savoir.
- Pultrone, C. (2012). An overview of contract farming: legal issues and challenges. *Uniform Law Review*, 263-289.
- Sahin, S., Prowse, M., & Weigh, N. (2014). *Agriculture and private sector. Agriculture and growth evidence paper series*. London: Department for International Development.
- Santana , C. M., & Nascimento, J. R. (2012). *Public Policies and Agricultural Investment in Brazil*. Brasilia: FAO-Policy Assistance Support Service.
- Shepherd, A. W. (2007). Approaches to linking producers to markets: a review of experiences to date. In: *Agriculture Management, Marketing and Finance Occasional Paper 13*. Rome: FAO.
- Shepherd, A. W. (2013). An introduction to contract farming. In: *ROPFA Business Forum, Abidjan 29 October, 2013*.
- Silva, C. A. (2005). *The growing role of contract farming in agri-food Systems development: drivers, theory and practice*. Rome: FAO, Agricultural Management, Marketing and Finance Service.
- Silva, C. A., Mhlanga, N., & Eds. (2011). *Innovative policies and institutions to support agro-industries development*. Roma: FAO.
- Silva, C. A., Rankin, M., & eds. (2013). *Contract farming for inclusive market access*. Rome: FAO.
- Simmons, P. (NA). *Overview of Smallholder Contract Farming in Developing Countries*. NA: NA.
- Sustainable Forest Business. (10 de novembro de 2014). *Instrumentos insitucionais para el desarrollo de pequeñas tierras forestales*. Fonte: Sustainable Forest Business: <http://www.sustainableforestbusiness.org/spanish/tools/06/>

- TechnoServe & IFAD. (2011). *Technical Brief: Outgrower schemes - enhancing profitability*. Washington DC; Rome: TechnoServe & IFAD.
- The World Bank. (2004). *World Development Report: A Better Investment Climate for Everyone*. Washington, DC: World Bank Publishing.
- The World Bank. (2005). *Managing Agricultural Production Risk: Innovations in Developing Countries*. Washington, DC: The World Bank.
- The World Bank. (2007). *World Development Report 2008: Agriculture for Development*. Washington, DC: World Bank.
- The World Bank. (2013). *World Development Report 2014: Risk and Opportunity—Managing Risk for Development*. Washington, DC: The World Bank.
- The World Bank. (2014). *World Development Report 2014: Risk and Opportunity—Managing Risk for Development*. Washington, DC: The World Bank.
- UNCTAD. (2009). *World Investment Report 2009. Transnational Corporations, Agriculture Production and Development*. New York and Geneva: United Nations.
- UNIDO. (2009). *Agro - value chain analysis and development: the unido approach*. Viena: UNIDO.
- UNIDROIT Secretariat. (2012). *Preparation of a Legal Guide on Contract Farming – A preliminary outline of issues*.
- USAID. (2009). *Facilitating the Development of Outgrower Operations: A Manual*. Washington, DC: USAID.
- Vermeulen, S., & Cotula, L. (2010). *Making the most of agricultural investment: A survey of business models that provide opportunities for smallholders*. London/Rome/Bern: IIED/FAO/IFAD/SDC.
- Will, M. (2013). *Contract farming handbook: A practical guide for linking small-scale producers and buyers through business model innovation*. Bonn, Alemanha: GIZ - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

RuralProsper é uma empresa de consultoria formada por um grupo de profissionais altamente qualificados e com experiência em áreas relacionadas com a agricultura, silvicultura, produção animal, proteção ambiental e da governança necessários para desenvolver condições estruturais, políticas e projetos que promovam a prosperidade. O grupo também está preparado para apoiar empresas privadas no planejamento, análise econômica, a elaboração de projetos, e análise de situações específicas.

RuralProsper