

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

INTEGRAÇÃO VERTICAL, CONCENTRAÇÃO E EXCLUSÃO NA
CITRICULTURA PAULISTA

Ana Claudia Vieira

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

Orientador: Prof. Dr. Francisco José da Costa Alves

Agência financiadora: CAPES

SÃO CARLOS

200

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

INTEGRAÇÃO VERTICAL, CONCENTRAÇÃO E EXCLUSÃO NA
CITRICULTURA PAULISTA

Ana Claudia Vieira

TESE DE DOUTORADO

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da Biblioteca Comunitária/UFSCar

S237iv

Santos, Ana Claudia Vieira do.

Integração vertical, concentração e exclusão na
citricultura paulista / Ana Claudia Vieira do Santos. -- São
Carlos : UFSCar, 2003.

171 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos,
2003.

1. Planejamento estratégico. 2. Frutas cítricas. 3. Rede
de poder. 4. Recursos de poder. 5. Integração vertical. I.
Título.

CDD: 658.4012 (20^a)

FOLHA DE APROVAÇÃO

AGRADECIMENTOS

Agradeço à CAPES, pelo auxílio financeiro concedido, sem o qual este trabalho teria sido muito mais difícil.

Agradeço ao meu orientador, Professor Francisco Alves, pelo estímulo inicial para que eu ingressasse no Doutorado, pela colaboração através das discussões e sugestões na construção deste trabalho. Obrigada por tudo!

Quero agradecer aos professores Luiz Fernando Paulillo e Hildo Meirelles, pelas sugestões no Exame de Qualificação, que foram de grande importância para a definição do caminho.

Meus agradecimentos a todas as pessoas que colaboraram diretamente, concedendo entrevistas ou facilitando o levantamento de informações necessárias. Quero agradecer em especial aos produtores de laranja, que foram uma importante fonte de informações, aos entrevistados nas empresas processadoras e aos funcionários das Juntas Trabalhistas, que me auxiliaram na coleta de dados.

Quero agradecer também aos que colaboraram de outras formas: aos alunos do Projeto Integrado, aos colegas da UFSCar, aos professores do DEP, a todos os meus amigos e pessoas que, de uma forma ou de outra, tiveram participação neste trabalho.

Agradeço muito à minha família, especialmente meus pais, que sempre me incentivaram e me deram muita força, em todos os momentos.

Agradeço ao meu marido, Fabrício, sempre um grande companheiro e incentivador do meu trabalho. Obrigada pela força, principalmente nos momentos de desânimo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS PARA A ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO VERTICAL DA INDÚSTRIA CITRÍCOLA.....	12
1.1 Apresentação.....	12
1.2 A abordagem das Redes de Poder para o Estudo dos Complexos Agroindustriais.....	13
1.3 Contextualização Teórica das Redes de Poder.....	24
1.4 Os Recursos de Poder.....	26
1.5 Mecanismo de Governança nas Redes.....	30
1.6 O Comportamento Empresarial nas Redes de Poder.....	33
1.7 O Ambiente Institucional e a Ação das Empresas.....	38
2 CARACTERIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA PAULISTA	44
2.1 Apresentação.....	44
2.2 Formação e Expansão do Complexo Agroindustrial Citrícola Paulista.....	44
2.2 Características dos Agentes Produtivos.....	52
2.2.1 Os produtores de laranja.....	52
2.2.2 A indústria produtora de suco concentrado.....	63
2.2.3 O mercado consumidor: a predominância do suco concentrado brasileiro no mercado externo.....	71
2.3 As Relações entre os Atores na Rede de Poder Citrícola.....	75

3 O CONTEXTO DA INTEGRAÇÃO VERTICAL E AS MUDANÇAS NA REDE CITRÍCOLA	81
3.1 Apresentação.....	81
3.2 O Cenário da Rede Citrícola no Início do Século XXI.....	82
3.3 Os Elementos do Novo Ambiente da Rede Citrícola.....	83
3.3.1 A estratégia de verticalização para trás das empresas processadoras.....	83
3.3.2 A perda de representação das associações dos citricultores.....	86
3.3.3 A quebra do contrato padrão.....	93
3.3.4 Mudanças na contratação de mão-de-obra para a colheita.....	100
3.4 O Agravamento da Crise dos Citricultores Após as Mudanças.....	103
3.4.1 A perda de patrimônio decorrente de processos trabalhistas como um fator agravante da crise dos produtores de laranja.....	103
3.4.2 O endividamento e a perda de rentabilidade dos citricultores.....	112
3.5 O Papel da Integração Vertical na Formação do Novo Contexto.....	115
4 A ESTRATÉGIA DA VERTICALIZAÇÃO PRODUTIVA – INTERPRETAÇÕES TEÓRICAS E DISCUSSÕES NO CASO CITRÍCOLA.	118
4.1 Apresentação.....	118
4.2 As Interpretações Teóricas para a Integração Vertical.....	119
4.2.1 A integração vertical sob a visão da Organização Industrial.....	119
4.2.2 A integração vertical sob a perspectiva da Nova Economia Institucional – Economia dos Custos de Transação.....	121
4.2.3 Estratégia baseada em recursos e capacitação dinâmica.....	125
4.3 Estudos Sobre a Verticalização no CAI Citrícola, Segundo as Várias Concepções.....	126
4.4 Rediscutindo a Estratégia da Integração Vertical.....	129

5 UMA NOVA INTERPRETAÇÃO PARA A INTEGRAÇÃO VERTICAL NA PRODUÇÃO DE LARANJA: O PAPEL DA TERRA, OS RECURSOS DE PODER E O AMBIENTE INSTITUCIONAL.....	137
5.1 Apresentação.....	137
5.2 Um novo fator de influência: a aquisição de terras.....	138
5.3 A Integração Vertical Diante das Características do Mercado de Terras no Brasil.....	139
5.4 Os Principais Recursos de Poder das Indústrias que Facilitam a Aquisição de Terras.....	147
5.5 A Verticalização Diante do Ambiente Institucional Existente.....	151
5.6 A Ampliação dos Recursos de Poder da Indústria a Partir da Integração Vertical.....	158
6 CONCLUSÕES.....	161
REFERÊNCIAS.....	166

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.1 Comunidade política e rede política: o modelo de Rhodes.....	22
QUADRO 2.1 - Atores da rede citrícola e seus recursos de poder.....	76

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 - Ações dos atores no mecanismo de governança da rede de poder.....	31
FIGURA 1.2 – Os níveis de relações entre o ambiente macroinstitucional e o microinstitucional.....	39
FIGURA 2.1 - Participação das categorias de produtores na produção total e no número de imóveis rurais com produção de laranja no Estado de São Paulo – ano de 1995.....	55
FIGURA 2.2 - Evolução da participação das categorias de produtores na produção total do Estado de São Paulo – 1980, 1985, 1990 e 1995.....	56
FIGURA 2.3 – Evolução da área plantada de laranja (ha) em alguns municípios do Estado de São Paulo – 1990 a 2001.....	62
FIGURA 2.4 - Destino das exportações de suco concentrado de laranja na safra 2001/2002 (em toneladas).....	73
FIGURA 2.5 – Relações entre os atores na rede citrícola.....	78
FIGURA 3.1- Evolução do número de casos de processos trabalhistas entre 1995 e 2000 nas comarcas de São Carlos, Matão, Bebedouro, Catanduva, Itápolis e Olímpia.....	105
FIGURA 3.2 - Participação (%) da quantidade de terra leiloadas no período de 1995 a 2000, nas comarcas de São Carlos, Matão, Bebedouro, Catanduva, Itápolis e Olímpia.....	109
FIGURA 3.3 - Participação (%) das propriedades, segundo os tamanhos, no número de casos de leilão de terras - no período de 1995 a 2000, comarcas de São Carlos, Matão, Bebedouro, Catanduva, Itápolis e Olímpia.....	111

LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1 Produção, processamento e consumo da laranja - Estado de São Paulo -1980/81 a 2001/2002 (em milhões de caixas de 40,8 Kg).....	45
TABELA 2.2 - Preços pagos (em dólar) ao produtor paulista, por caixa de laranja (40,8 Kg), da safra 1980/81 a 2001/2002.....	50
TABELA 2.3 - Evolução do Índice de Rentabilidade da Citricultura Brasileira – 1989/1998.....	52
TABELA 2.4 - Evolução da área plantada de laranja no Estado de São Paulo, de 1990 a 2001 (em hectares).....	53
TABELA 2.5 - Participação (%) das categorias de produtores no número de imóveis rurais, na produção e no total de pés em produção do Estado de São Paulo – 1995/96.....	54
TABELA 2.6 - Evolução do número de imóveis e do número de pés novos, segundo as categorias de produtores, do ano de 1980 a 1995 (em porcentagem)...	56
TABELA 2.7 - Participação (%) dos produtores de citrus nas associações de representação - safras 96/97; 97/98; 98/99 e 99/00.....	58
TABELA 2.8 - Formas de venda da laranja das diferentes categorias de produtores (%) - dados referentes às safras 1996/97, 1997/98, 1998/99 e 1999/2000.....	59
TABELA 2.9 - Preços médios por caixa de 40,8 Kg. obtidos pelas categorias de produtores na safra 1999/2000.....	60
TABELA 2.10 - Evolução da área plantada de laranja (hectares) nos municípios de Araraquara, Barretos, Bebedouro, Itápolis, Limeira, Matão e Olímpia – 1990 a 2001.....	62
TABELA 2.11 - Concentração da indústria de suco de laranja no Estado de São Paulo – 1970 a 2000.....	65
TABELA 2.12 - Participação das principais empresas na industrialização de suco concentrado no Estado de São Paulo (%), 1970 a 2002.....	66
TABELA 2.13 - Balanço da oferta de suco concentrado das empresas processadoras brasileiras das safras de 1996/97 à 1999/2000, em mil toneladas....	70
TABELA 2.14 - Exportação Brasileira de Suco Concentrado de Laranja (SCL) –	72

em toneladas.....	
TABELA 3.1 - Estimativa do grau de produção própria de matéria-prima das cinco maiores empresas processadoras, em relação à capacidade de processamento.....	84
TABELA 3.2 - Local de coleta dos dados e nº de processos em que os bens (terras e equipamentos) foram a leilão entre 1995 e 2000.....	104
TABELA 3.3 - Evolução dos processos trabalhistas envolvendo leilão de terras e equipamentos agrícolas entre os anos de 1995 e 2000, nas comarcas de São Carlos, Bebedouro, Matão, Catanduva, Itápolis e Olímpia.....	104
TABELA 3.4 - Número de processos que envolvem terras e equipamentos em São Carlos, Matão, Bebedouro, Catanduva, Itápolis e Olímpia, no período de 1995 a 2000.....	106
Tabela 3.5 - Percentual dos casos com leilão de terra e com leilão de equipamentos entre 1995 e 2000, nas comarcas de São Carlos, Matão, Bebedouro, Catanduva, Itápolis e Olímpia.....	106
TABELA 3.6 - Tipos de bens penhorados (excluindo terras) e porcentagem de casos em que estão presentes nos processos trabalhistas nas comarcas de São Carlos, Matão, Bebedouro, Catanduva, Itápolis e Olímpia, entre 1995 e 2000.....	108
TABELA 3.7 - Número de casos em que as terras aparecem nos processos trabalhistas, segundo a quantidade penhorada, entre 1995 e 2000.....	109
TABELA 3.8 - Número de processos segundo a área total das propriedades com terras penhoradas nos processos trabalhistas entre 1995 e 2000.....	110
TABELA 3.9 - Condições dos tratos culturais destinados aos pomares de laranja - categorias de produtores (%) - dados referentes às safras de 1997/98, 1998/99 e 1999/2000.....	114
TABELA 5.1- Preço da terra de lavouras – São Paulo e Brasil (em dólares, de 1983 a 1995).....	142

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo a respeito da estratégia adotada pelas empresas processadoras de suco de laranja concentrado de produzir em pomares próprios. Trata-se de analisar o processo de integração vertical que ocorre a partir do final da década de 80 e que vai provocar diversas mudanças no interior da rede citrícola. O objetivo aqui estabelecido é discutir a estratégia das empresas, buscando entender que papel é desempenhado pela terra, na medida em que ela assume a função não apenas de ativo de capital, mas também de ativo líquido. Considerando as características do mercado de terras no Brasil, que funciona sem restrições e privilegia quem detém mais recursos financeiros, e também que a terra historicamente cumpre a função de reserva de valor, esta análise se torna importante, já que a integração vertical necessariamente envolve a compra de terras. A hipótese levantada é de que a terra (enquanto ativo líquido) exerce influência na estratégia empresarial, principalmente porque esta se inicia num período de instabilidade econômica, que favorece a compra de terras como uma forma segura de aplicar recursos. Ao mesmo tempo, o ambiente institucional é propício e a estratégia das empresas não encontra nenhum tipo de restrição, formal ou informal, no que se refere à compra de terras. O complexo citrícola é estudado através da perspectiva das Redes de Poder, as ações empresariais são olhadas sob a ótica da Perspectiva Baseada em Recursos e da Capacitação Dinâmica e o Ambiente Institucional é utilizado ao se considerar que a regulação do sistema seja importante para definir sua dinâmica. Ao longo do trabalho são apresentadas informações que demonstram a crise dos produtores de laranja e o processo de exclusão que se iniciou após as mudanças da década de 90 e que tiveram início com a estratégia das indústrias de produzirem em pomares próprios. Na conclusão fica evidenciada a importância da terra, que se torna um recurso de poder para as empresas, assim como a importância do ambiente institucional na decisão da integração vertical por parte das empresas processadoras de suco de laranja concentrado.

Palavras-chave: citricultura; integração vertical; rede de poder; recursos de poder; ambiente institucional; exclusão.

ABSTRACT

This work presents a study regarding the strategy adopted for the processing concentrated orange juice companies to produce in proper orchards. It is treated to analyze the vertical integration process, that it occurs from the end of 80's and that goes to provoke several changes in the interior of the citric network. The objective established here is to discuss the strategy of the companies, searching to understand what role is performed by the land, while it assumes not only the function of asset of capital, but of liquid asset too. Considering the characteristics of the land market in Brazil, that functions without restrictions and privileges who get more financial resources, and also that the land fulfills the function of value reserve, this analyze becomes important, as that vertical integration necessarily involves the land purchase. The hypothesis raised of that the land (while liquid active) fulfill influence in the enterprise strategy, mainly because it initiates in a period of economical instability, that favors the land purchase as a safe form to apply resources. At the same time, the institutional environment is favorable and the companies' strategy doesn't find any type of restriction, formal or informal, in what refers to the lands purchase. The citrus complex is studied through the policy networks, the enterprises actions are looked through resource-based perspective and dynamic capability and the institutional environment is used because is considered that the system regulation is important to define his dynamics. To the long of the work it is presented information that demonstrate the crisis of the orange producers and the process of exclusion what initiated after the changes of the 90's, and that had beginning with the strategy of the industry in produce in self orchards. In the conclusion it is evidenced the importance of the land, wich convert in companies' power resource, as well as the institutional environment importance in the decision of vertical integration for the processing concentrated orange juice companies.

Key Words: citrus producers; vertical integration; policy networks; resources of power; institutional environment; exclusion.

INTRODUÇÃO

Após passar por várias transformações durante os anos 90, o Complexo Agroindustrial Citrícola paulista entra no século XXI sob novas condições e novas relações entre seus segmentos. Depois de um período de grande prosperidade, especialmente na segunda metade da década de 80, as ações dos atores da cadeia começaram a ter resultados já não tão favoráveis a todos, mas, ao contrário, tiveram efeitos negativos para alguns segmentos.

No mercado externo, que desde o início foi o grande foco da produção de suco de laranja concentrado congelado, houve um redirecionamento das exportações, uma vez que o maior comprador do suco aqui produzido (EUA) recuperou a produção que havia perdido e expandiu seus pomares, passando a depender menos do produto brasileiro. Este, por sua vez, chegou a novas mesas de consumidores europeus e, principalmente, atingiu novos consumidores situados na Ásia, que surgiu como a grande promessa para o novo século.

Contudo, foi no ambiente interno que as maiores mudanças se verificaram. Ainda no final dos anos 80, as indústrias processadoras começaram a plantar laranja, determinando uma nova estratégia: a de integração vertical para trás. Posteriormente, em meados dos anos 90, o rompimento do contrato-padrão veio selar as mudanças, dando um novo rumo nas negociações entre o segmento agrícola e o industrial, com graves repercussões para o primeiro.

A década de 90 já havia começado sob uma expectativa de crise, lançada pelas indústrias, sob a alegação de aumento da oferta de laranja no Brasil e em outros países produtores, a conseqüente queda nas cotações do suco concentrado e ainda a estagnação do mercado consumidor.

A verticalização e o aumento da produção em São Paulo deram força ao discurso da indústria e os preços começaram a declinar já no início dos anos 90. A partir daí, a perda de representação das associações dos produtores agrícolas e o rompimento do contrato-padrão vieram para determinar que a crise que estava se estabelecendo não era do complexo, mas sim de alguns segmentos dentro dele.

Neste trabalho, o objeto de estudo é a estratégia de integração vertical para trás adotada pelas indústrias produtoras de suco concentrado, que deu início ao

processo de mudanças da última década do século XX e que teria grandes repercussões para a cadeia, mas especialmente para os produtores agrícolas e para o processo de concentração e exclusão da atividade citrícola. A atenção estará voltada, portanto, para dois segmentos: o agrícola, produtor de laranja, e o industrial, processador de suco concentrado.

O objetivo do trabalho é discutir a estratégia da integração vertical, acrescentando um fator que ainda não foi considerado nos estudos realizados até então sobre esse assunto. Trata-se de acrescentar na discussão o papel que a terra desempenha nessa estratégia, ou seja, dado que a integração vertical para trás inclui em geral a compra de terras, pretende-se analisar se, entre os determinantes da verticalização, a terra, enquanto ativo de valor, tem alguma relevância para quem a está adquirindo.

Em vários trabalhos realizados sobre o Complexo Agroindustrial Citrícola, a estratégia da integração vertical já foi analisada, em maior ou menor grau. Em tais trabalhos, encontram-se argumentos do âmbito produtivo, tecnológico e de barganha. Neste trabalho esses fatores não serão desconsiderados; acredita-se que tenham peso na determinação desta estratégia. Contudo, julga-se que esses dois grupos principais de justificativas (relacionados ao aspecto técnico e ao de barganha) ainda não esgotam todas as possibilidades de estudo para essa estratégia empresarial de tanta relevância para a dinâmica do Complexo Citrícola do Estado de São Paulo.

É nesse sentido, diante da lacuna que se apresenta, que se levanta aqui um outro aspecto a ser considerado no entendimento do processo de integração vertical das produtoras de suco concentrado: a aquisição da terra, não apenas enquanto ativo de capital, mas também enquanto ativo líquido. Para essa análise será também considerado o ambiente institucional e sua relevância na decisão e efetivação da estratégia industrial.

O problema de pesquisa aqui estabelecido, portanto, é no sentido de questionar se a terra desempenha algum papel na estratégia da integração vertical e qual é a função que ela cumpre neste procedimento das empresas processadoras. Além disso, analisar a contribuição do ambiente institucional na decisão estratégica das empresas processadoras em direção à integração vertical.

As questões que ficam aqui colocadas, para serem respondidas ao longo do trabalho, são: Dado que a integração vertical envolve a compra de terras, qual é o papel que esse ativo desempenha, considerando que ela assume dupla função: a de ativo

de capital e ativo líquido? Existe algum interesse dos empresários pela terra, na condição de ativo que se valoriza? Qual é a importância do ambiente institucional existente para a compra de terras e a verticalização?

A hipótese aqui levantada é a de que a terra, na medida em que funciona como um ativo que se valoriza, tenha contribuído para a verticalização da produção. Ela desempenha papel fundamental na estratégia da integração vertical, porque é um ativo líquido, porque não existe nenhum tipo de controle institucional para sua compra e também porque as indústrias possuem recursos não apenas para comprar a terra, como também para formar e manter os pomares. Ou seja, esses fatores dão a base para a integração vertical e, mesmo que haja outros interesses embutidos na estratégia, existe um papel para a terra. As características assumidas pela terra no Brasil atribuem a este ativo uma importância não apenas em seus aspectos produtivos, mas também de valorização e de reserva de valor, especialmente em alguns períodos mais específicos da economia nacional.

Outra hipótese considerada é que, na estratégia adotada pelas empresas, o ambiente institucional também é de grande relevância, na medida em que ele oferece as condições para a compra e até mesmo estimula as processadoras a se lançarem na produção própria, quando se olha para o ambiente específico do complexo.

Por um lado, a ausência de controles institucionais no mercado de terras é essencial para permitir que a aquisição deste ativo ocorra livremente e que as empresas possam integrar verticalmente, já que não há regra que iniba o processo de compra, nem tampouco qualquer legislação específica a respeito da produção própria por parte das empresas. Por outro lado, considera-se que o momento em que as indústrias decidem adotar a integração vertical é bastante propício, tanto em termos macroeconômicos, que favorecem a compra de terras, quanto em termos micro, relacionados ao ambiente interno do complexo citrícola naquele momento.

O trabalho adota como diretriz para a interpretação teórica a perspectiva das redes de poder, da estratégia pautada em recursos, da capacitação dinâmica e também do ambiente institucional. A primeira é utilizada como uma forma de olhar para os complexos agroindustriais na perspectiva de uma rede de poder, onde os recursos de poder e o mecanismo de governança devem ser considerados. A estratégia baseada em

recursos e a capacitação dinâmica são abordagens que oferecem uma forma de olhar para as empresas e interpretar a tomada de decisões que nelas ocorre. O ambiente institucional, por sua vez, é considerado importante neste estudo, uma vez que é levado em consideração pelas abordagens anteriores e também porque a regulação do sistema é relevante para definir sua dinâmica e a tomada de decisões - as empresas agem levando em consideração o fator institucional, uma vez que ele traça as restrições e as oportunidades.

Através da linha escolhida, os Complexos Agroindustriais são vistos como redes de poder, já que esta abordagem considera o novo cenário que se forma com a mudança que ocorre no perfil do Estado, com as políticas de caráter mais liberal dos últimos anos e as novas relações entre o público e o privado. Dentro da perspectiva da rede de poder, são fundamentais os recursos de poder dos agentes, assim como a relação que se dá entre eles a partir desses recursos. A visão das redes, à medida que enfatiza a assimetria de recursos de poder entre os atores participantes, se torna atrativa para o entendimento da estratégia da integração vertical no complexo citrícola, onde a assimetria de recursos existente entre os segmentos foi de grande importância para a estratégia das empresas processadoras. Através de seus recursos (financeiros, técnicos, jurídicos, políticos etc.), as firmas compram terras para o plantio de laranja e reforçam a assimetria de poder perante os citricultores.

A abordagem das redes de poder, embora ainda seja pouco utilizada para os estudos das cadeias produtivas, ganha força no sentido de que dá maior flexibilidade para os estudos de cada complexo ou cadeia especificamente. Isto porque as redes de poder apresentam um conjunto de tipologias, nas quais as cadeias podem se ajustar, de acordo com suas especificidades. Ou seja, em cada complexo existem fatores específicos, que vão determinar as características das relações, das interações, do poder entre os agentes que a compõe e também da dominação que ocorre em seu interior. Essas características podem mudar com o tempo, fazendo com que o tipo de rede também mude.

Quando se trata das relações sociais dentro das cadeias, a abordagem que mais tem sido utilizada no Brasil é a do Neocorporativismo. Porém, como as cadeias brasileiras apresentam muitas especificidades, seja pela diversidade de produto ou

mesmo de região, e, como ocorrem mudanças no contexto econômico e social, o Neocorporativismo começou a ser considerado restrito para ser aplicado a todos os casos. As redes de poder, que são mais amplas, podem incluir o Neocorporativismo, ainda que com uma outra denominação. Portanto, elas poderiam abarcar vários tipos de cadeias, considerando que estas podem ser muito diferentes e que em cada uma delas existem especificidades.

A rede de poder traz aspectos novos, chamando atenção para variáveis antes não consideradas, articulando o fluxo técnico-produtivo com os recursos de poder, enfatizando a relação entre os agentes a partir dos recursos, tratando da assimetria entre eles, do estabelecimento do poder e da dominação dentro da rede. Esta abordagem possibilita olhar e analisar as cadeias de forma menos rígida, ao admitir que as relações e o estabelecimento do poder possam se dar de forma diferente em cada uma delas.

O complexo agroindustrial citrícola, portanto, também pode ser visto como uma rede de poder, onde seus atores possuem interações específicas, que determinam resultados específicos. A análise a partir desta percepção possibilita que se olhe para suas particularidades e mudanças, enfatizando a assimetria de poder entre os atores, o que é importante quando se trata de uma estratégia que envolve mobilização de recursos.

No estudo das redes de poder, que estão inseridas na abordagem neo-institucionalista, sob a perspectiva do neo-institucionalismo histórico, é importante entender o mecanismo de governança. Esse mecanismo que se forma na rede é dado a partir das regras estabelecidas, dos interesses e dos recursos de poder dos atores. É com base nesses três elementos que os atores agem e se adaptam ao contexto. Com base em seus recursos e seus interesses os agentes atuam, obedecendo as oportunidades de ação (normas de adequação). Mas se os recursos forem significativos, os atores podem provocar mudanças nessas mesmas normas, interferindo, desta forma, no próprio grau de institucionalização. Isso indica que as forças endógenas podem mudar as regras de interação entre os agentes, podendo também interferir nos resultados obtidos com essa interação estratégica.

Se os agentes atuam com base nos recursos de poder, estes também se tornam muito importantes neste trabalho. Os recursos, que podem ser financeiros, tecnológicos, organizacionais, constitucionais, jurídicos, políticos e de informação,

interferem no poder de dominação e no nível de dependência entre os atores. Além dos recursos, a ação de cada ator ocorre de acordo com seus interesses e com as regras do ambiente. Contudo, se o agente tiver força suficiente, proveniente de seus recursos, essa mesma ação também poderá interferir em novas mudanças no ambiente, chegando a alterar as regras existentes, já que quanto maiores os recursos, maior será o poder de interferir na estrutura de oportunidades.

A ação estratégica das empresas será vista através da abordagem da estratégia pautada em recursos, que olha para a firma como um pacote de recursos, leva em consideração a trajetória histórica da empresa e o conjunto de instituições na tomada de decisões. A abordagem da capacitação dinâmica complementa a da estratégia baseada em recursos, pois além de também considerar as firmas como possuidoras de recursos heterogêneos, se preocupa em como transformar os recursos em novas competências e capacidades.

Nessa perspectiva, é importante considerar que cada firma possui recursos específicos e faz uso desses recursos para adquirir vantagens dentro do contexto competitivo onde atua; a firma deve desenvolver novas capacidades e ter habilidade para se adaptar ao ambiente, aproveitando-se dos seus recursos, conhecimentos e experiências passadas. Contudo, a competência da firma não se limita a identificar e explorar oportunidades já existentes, mas principalmente se define pela habilidade de gerar novas oportunidades de mercado. Ou seja, a competência inclui a incorporação de rotinas de aprendizado e definições de estratégias capazes de fundamentar inovações. A visão das firmas dessas duas abordagens traz elementos da Organização Industrial, mas avança ao considerar a diversidade entre as firmas, a assimetria e a trajetória tecnológica.

Outro aspecto considerado é que as ações das empresas, por outro lado, estão condicionadas ao ambiente institucional formado, já que ele estabelece as regras às quais os agentes devem se adequar. Este aspecto é também relevante para este trabalho, uma vez que se considera que o ambiente institucional, tanto relacionado ao mercado de terras, quanto aquele estabelecido dentro da rede citrícola, é de fundamental importância para que as empresas adotem suas ações estratégicas. O ambiente

institucional (e suas instituições), à medida que não é imutável, acaba sendo transformado pelas ações dos próprios atores.

No caso aqui analisado, as empresas processadoras, ao possuírem os maiores recursos de poder, são os agentes mais capazes de promover tais mudanças no ambiente institucional. À medida que tanto as redes de poder quanto a estratégia pautada em recursos e a capacitação dinâmica atribuem importância para o ambiente institucional, ele adquire maior relevância neste estudo.

A parte empírica para realização do trabalho se dará com base em dados secundários, principalmente pesquisa bibliográfica, e dados primários, coletados em pesquisa de campo. Parte dos dados utilizados foi obtida através de um levantamento de informações realizado em Projeto Integrado de Pesquisa, apoiado pelo CNPq, do qual a pesquisadora foi participante. Tal projeto, realizado entre fevereiro de 1999 e fevereiro de 2001, foi responsável por um extenso levantamento de dados abrangendo todo o Complexo Citrícola, incluindo o segmento agrícola, industrial, mercado interno e externo, barracões e trabalhadores rurais.

Os produtores de laranja e os barracões foram selecionados através de amostra não-probabilística e posteriormente foram realizadas entrevistas estruturadas, seguindo roteiro previamente determinado. Nas empresas processadoras, as entrevistas foram despadronizadas ou não estruturadas, do tipo focalizadas, nas quais há um roteiro de tópicos relativos ao problema estudado (MARCONI e LAKATOS, 1999).

Após o término do projeto citado, a pesquisa de campo teve continuidade com novas entrevistas, realizadas especificamente para este trabalho. Estas ocorreram no ano de 2002, junto a duas empresas processadoras, com o intuito de coletar informações que contribuíssem com a validação da hipótese levantada. Embora houvesse a intenção de levantar dados nas cinco maiores empresas processadoras - Cutrale, Citrosuco, Coimbra, Cargill e Citrovita - apenas as duas últimas concederam entrevistas. Estas foram do tipo não estruturadas focalizadas, que correspondem a uma conversa guiada, por meio da qual pretende-se obter informações que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa (RICHARDSON, 1999). A mesma tipologia de entrevistas foi aplicada no Sindicato Rural de dois municípios do cinturão citrícola (Itápolis e Olímpia), visando adquirir conhecimento sobre as atuais condições de produção e permanência dos agricultores na rede citrícola.

Outra parte dos dados para este trabalho foi coletada junto a seis comarcas do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, buscando informações que mostrassem o aumento das dificuldades dos produtores de laranja com as mudanças ocorridas nos anos 90. Os dados referem-se especificamente à perda de patrimônio em decorrência de processos trabalhistas movidos contra os produtores agrícolas.

Essa parte da pesquisa de campo é caracterizada como pesquisa documental indireta e retrospectiva, pois consiste na busca de dados através de documentos escritos que registram acontecimentos passados.

Os arquivos públicos que serviram de fonte de pesquisa foram localizados nas Juntas de Conciliação e Julgamento de seis comarcas localizadas no cinturão citrícola: São Carlos, Matão, Bebedouro, Itápolis, Olímpia e Catanduva. A escolha dos locais para a coleta de informações teve por base a localização dos maiores municípios produtores de laranja pertencentes ao cinturão citrícola paulista. Considerando que os maiores EDR's (Escritórios de Desenvolvimento Rural) na produção de laranja são os de Barretos, Araraquara, Jaboticabal e Limeira, a prioridade foi dada a eles, através da pesquisa em Comarcas que abarcassem os municípios dessas regiões. Dos quatro maiores EDR's, apenas no de Limeira não foi possível a coleta de dados, uma vez que os editais de leilão do período de 1995 a 2000 não foram arquivados, como nos demais. Além dos três maiores EDR's, outro de relevância na produção de citrus, em que os dados estavam disponibilizados em arquivos, foi o EDR de Catanduva, onde também foi realizado o levantamento, embora em apenas uma Vara, das duas existentes, pela não disponibilidade de arquivo em uma delas.

Para o EDR de Barretos, a coleta foi feita nas Juntas Trabalhistas dos municípios de Bebedouro e Olímpia, que juntamente com os demais municípios pertencentes à estas comarcas, corresponderam à 69,9% dos pés produtivos desse Escritório de Desenvolvimento Rural. O EDR de Jaboticabal teve dados coletados nas Juntas Trabalhistas de Itápolis e Matão, sendo que os municípios abrangidos na pesquisa possuem 70,9% dos pés produtivos do EDR. As Juntas Trabalhistas de Matão e São Carlos apresentaram informações para a EDR de Araraquara, onde 49,0% dos pés em produção foram incluídos na pesquisa. Os dados do EDR de Catanduva foram obtidos através das informações coletadas no Fórum Trabalhista de Itápolis e de Catanduva. Os municípios que fazem parte dessas duas comarcas, e que pertencem ao

EDR de Catanduva, possibilitaram que 92,7% dos pés desse EDR fossem abrangidos pelo levantamento.

No total da pesquisa, os dados levantados correspondem a 43 municípios produtores, que equivalem a cerca de 63 milhões de pés de laranjas em produção, dos aproximadamente 180 milhões existentes no Estado de São Paulo.

Os dados são apresentados pelas Comarcas, onde foram feitos os levantamentos de dados nas Juntas de Conciliação e Julgamento, nos anos de 2001 e 2002.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos e a conclusão.

O primeiro capítulo apresenta o desenvolvimento teórico que dará suporte à discussão e análise da estratégia da integração vertical no Complexo Cítrico. Primeiramente a abordagem das redes de poder, através da qual se olha para o complexo cítrico; são descritos os recursos de poder em suas várias dimensões e; o mecanismo de governança nas redes de poder. As ações estratégicas das empresas são estudadas a partir da concepção da visão baseada em recursos e da capacitação dinâmica e, por fim, apresenta-se o ambiente institucional, considerado elemento relevante nesta análise, uma vez que condiciona a ação estratégica das empresas.

O capítulo dois apresenta a caracterização do Complexo Agroindustrial Cítrico. É um capítulo descritivo, que busca mostrar a estrutura do complexo e as características dos dois segmentos envolvidos com a estratégia da integração vertical: o segmento agrícola, produtor de citrus, e o segmento industrial, produtor de suco de laranja concentrado congelado (SLCC). Ainda são demonstradas as características do mercado consumidor e as relações entre os cítricultores e as indústrias ao longo da história do complexo.

No capítulo três, a preocupação é demonstrar as mudanças que vão delinear uma nova dinâmica e um novo ambiente institucional para a rede cítrica já no início dos anos 90. A integração vertical é um elemento muito importante na nova dinâmica, que se apresentará com uma conjuntura excludente. A estratégia surge ainda durante o contrato-padrão, reforçando a idéia de que havia intenções de aumentar o poder de negociação e os recursos de poder da indústria. O capítulo vai apresentar também as outras mudanças (fim do contrato e enfraquecimento das associações), que

vieram complementar o que tinha se iniciado com a integração vertical, ou seja, o aumento no desequilíbrio de forças entre os dois segmentos produtores.

Esse terceiro capítulo deve mostrar o caráter excludente da nova dinâmica, evidenciando a importância da estratégia da integração vertical nesse processo. A produção própria auxilia a indústria a oferecer menores preços, mesmo no período do contrato, pois reforça o aumento da produção e reduz a dependência em relação aos fornecedores. As empresas utilizam o argumento da ‘crise’, sendo que parte dela se deve à sua própria estratégia verticalizante. As expectativas de crise e a fragilidade dos produtores (principalmente de associativismo, coletividade e representação) fazem com que o produtor admita e aceite as reduções de preços, num primeiro momento, tornando-se cúmplice do fracasso do contrato-padrão.

Ainda no capítulo três são apresentados os dados levantados na pesquisa de campo, que demonstram os problemas enfrentados pelos produtores de laranja em virtude das mudanças na forma de contratação de mão-de-obra, a partir do fim do contrato padrão.

No capítulo quatro, é realizada uma revisão bibliográfica da integração vertical, a partir das várias interpretações teóricas e dos estudos já feitos no Complexo Citrícola. Procura-se, neste capítulo, realizar uma nova discussão sobre a estratégia da verticalização, analisando as justificativas já levantadas, mas também indicando novos pontos relevantes a serem considerados para o estudo da integração vertical. Na interpretação da estratégia das empresas em direção à produção própria, acrescenta-se a visão da estratégia pautada em recursos e capacitação dinâmica.

O capítulo cinco acrescenta na discussão a terra (enquanto ativo líquido) como um fator de influência para a verticalização. Para isso, apresenta o funcionamento do mercado de terras no Brasil, para fundamentar a hipótese de que a terra possa ter desempenhado algum papel na estratégia da verticalização. Posteriormente analisa os recursos de poder da indústria processadora e o ambiente institucional a partir do qual as empresas adotaram suas ações estratégicas. Mostra o ambiente institucional (regras formais, informais e direitos de propriedade) relacionado ao mercado de terras, e como ele é propício para a compra desse ativo, e depois discute o momento da rede citrícola quando a estratégia foi adotada. Ainda é realizada uma reflexão sobre o aumento dos recursos de poder das empresas após a integração vertical e como isso altera o contexto

de ação dos agentes econômicos. Este último capítulo é o que vai apresentar a maior contribuição, no sentido de mostrar uma nova visão na discussão da integração vertical da indústria citrícola.

Finalmente, nas conclusões, é demonstrado que a terra exerceu influência no processo de integração vertical. Esta é a principal questão desta tese, onde o processo de integração vertical tem como um importante elemento a compra de terras e esta, ao lado e além dos aspectos gerenciais e organizacionais, ocupa papel essencial na estratégia adotada. Além de ser um meio de produção básico da agricultura, a terra é também um ativo que se valoriza e, neste caso específico, se torna um novo e importante recurso de poder das empresas processadoras. Portanto, mais um elemento de influência e dominação dentro da rede.

1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS PARA A ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO VERTICAL DA INDÚSTRIA CITRÍCOLA

1.1 Apresentação

Este capítulo apresentará a base teórica para o estudo proposto. Não se trata ainda de falar especificamente da estratégia da integração vertical, mas do estudo do complexo, de sua governança e das ações das empresas, a partir de seus recursos e do ambiente institucional existente.

Primeiramente será apresentada a abordagem das redes de poder, utilizada neste trabalho por permitir a análise da cadeia citrícola, não apenas em seu aspecto técnico-econômico, mas também no aspecto das relações entre os agentes e o processo de tomada de decisões, a partir do poder de cada um desses elementos. Nesse sentido, o Complexo Agroindustrial citrícola será definido como uma rede de poder, onde se considera que os atores possuem recursos diferenciados e, por isso, existe uma assimetria de poder que garante resultados favoráveis para uns, mais do que para outros. Esses recursos diferenciados também permitem que as ações dos agentes sejam diferenciadas, beneficiando em maior grau aqueles que detêm os maiores recursos e o maior poder de interferência no próprio meio em que estão interagindo.

A análise do complexo, pela visão das redes de poder, leva a um exame mais detalhado dos recursos de poder e como tais recursos interferem na estrutura de governança da rede e na sua dinâmica, ou seja, como os recursos interferem na tomada de decisões e no poder de dominação no interior da cadeia.

Ao analisar uma estratégia industrial – a integração vertical – a firma é vista aqui como detentora de um pacote de recursos heterogêneos. Portanto, utiliza-se uma vertente teórica que considera a assimetria de poder entre as firmas, já que cada uma possui pacotes diferentes de recursos. A ação dos atores depende não apenas dos recursos que possuem, mas também de suas habilidades em conseguir novas competências, sendo que neste processo também deve ser considerada a história da empresa e o processo de aprendizado, assim como o ambiente de seleção, as normas e os regulamentos do ambiente em que a firma atua.

Portanto, as firmas agem dentro de um ambiente institucional, onde as ‘regras do jogo’ devem ser consideradas, pois elas delimitam a ação dos agentes.

Contudo, os recursos de poder desses agentes e suas habilidades para a inovação podem influenciar e promover mudanças no próprio ambiente institucional, alterando as regras e a estrutura de oportunidades a partir das quais vão atuar.

Os itens que seguem tratam, respectivamente, da abordagem das redes de poder; dos recursos de poder que os agentes possuem; do mecanismo de governança, importante para entender a interação dos agentes e a dominação na rede; das ações estratégicas das empresas, a partir da visão baseada em recursos e capacitação dinâmica; e do ambiente institucional, como fator de influência para as ações das empresas.

1.2 A abordagem das Redes de Poder para o Estudo dos Complexos Agroindustriais

O estudo da citricultura no Brasil nos remete necessariamente aos anos 60, quando não apenas esta atividade, mas também alguns outros ramos de produção agroindustrial passaram por mudanças que conferiram um novo perfil para a agricultura brasileira, no sentido da constituição dos Complexos Agroindustriais.

De fato, a gênese da atividade citrícola nacional, como importante exportadora e geradora de divisas para o país, tem nos movimentos dos anos 60 o seu grande marco. Trata-se do que se denomina “modernização agrícola”, um movimento que determinou uma nova dinâmica, um novo padrão de acumulação e novos mecanismos de integração da agricultura com a indústria¹.

A modernização, sob a orientação do Estado, determinou que a agricultura passasse a ser consumidora de produtos industriais, por um lado, e vendedora para a indústria de outro lado. Trata-se de um estreitamento das relações entre a agricultura e a indústria, sendo que a agricultura se conecta com a indústria a montante para comprar os insumos e com a indústria a jusante para vender seu produto. Isto determina a constituição de um Complexo Agroindustrial, no qual a agricultura passou a ser apenas um elo da cadeia.

¹ As aspas em “modernização agrícola” se justificam no sentido de mostrar que o processo resultou na modernização técnico-produtiva, com a adoção de maiores tecnologias propiciadas pela revolução verde da década de 50, que significou aumento da produção e produtividade. Porém, este processo não atingiria o conjunto da agricultura, mas apenas parte dela, resultando em aumento da concentração de força e exclusão social. Segundo Guilherme Delgado (1985), a modernização foi conservadora, pois a estrutura fundiária permaneceu concentrada.

Para GERALDO MULLER (1989), a partir da constituição dos Complexos Agroindustriais, a manutenção e a expansão do CAI passaram a constituir o principal vetor da agricultura brasileira.

Para a constituição de um Complexo Agroindustrial foi necessária a internalização da indústria produtora de bens de capital e insumos para a agricultura (D1) e também a integração com o capital financeiro. GUILHERME DELGADO (1985) aponta a institucionalização do Sistema Nacional de Crédito Rural, em 1965, como um grande fator de ruptura com o estilo de desenvolvimento anterior, pois o sistema de crédito seria um importante indutor do processo modernizante.

A modernização foi de grande importância dentro da evolução da agricultura brasileira, não apenas pelas mudanças que se deram no sentido técnico (aumento significativo nos indicadores técnicos de modernização agropecuária, aumento da produção, da diversificação e significativa alteração no padrão técnico do setor rural), mas também de integração de capitais. O capital industrial, o financeiro e o agrícola passaram a se relacionar mais estreitamente nos mais variados setores e a integração entre a agricultura e a indústria foi uma característica marcante da nova fase.

O processo de integração técnica-agricultura-indústria foi caracterizada pela mudança na base técnica dos meios de produção utilizados pela agricultura, concretizada pela presença crescente de insumos e máquinas industriais e também pela integração entre a produção primária de alimentos e matérias primas e vários ramos industriais.

Contudo, como denota DELGADO (2001), é importante não eludir a matriz agrária do processo modernizante, pois é relevante ter em conta que a ‘modernização conservadora’ da agricultura nasceu com a derrota do movimento pela reforma agrária. O caráter heterogêneo da agricultura brasileira foi preservado e até mesmo aprofundado; o latifúndio obteve inúmeras linhas de apoio.

A formação dos complexos teve ampla discussão entre os autores brasileiros. Alberto Passos Guimarães (1979) foi o primeiro a utilizar o conceito de CAI e depois dele, Bernardo Sorj (1986), Tamás Szmrecsányi (1979) e Geraldo Muller (1989), usaram o conceito de Complexo Agroindustrial sob diferenciados enfoques. Revelava-se, contudo, entre esses autores, uma certa falta de harmonia para o

tratamento das questões referentes à relação entre a agricultura e a indústria (PAULILLO, 1997).

KAGEYAMA et al. (1986), ao identificarem o processo de integração entre agricultura, indústria a montante (D1 agrícola) e indústria a jusante (agroindústria) no CAI, revelam que a sua dinâmica era comandada pelo setor industrial. Ao apresentarem uma explicação sobre a transição do complexo rural aos complexos agroindustriais, os autores enfatizam o resultado histórico do processo de trabalho e identificam uma continuidade da evolução econômica na agricultura. Revelam também que o processo de formação dos complexos não é padronizado e sim muito heterogêneo em todos os sentidos: quanto aos produtos, aos produtores, às regiões etc. Nesse sentido, ressaltam que a modernização dos setores agrícolas se faz com alguns princípios gerais, mas há muitas especificidades.

GRAZIANO da SILVA (1996) contribui com esses estudos apontando dois fatores: a) quem induz a modernização dos complexos não é unicamente o setor produtor de bens de capital (D1 agrícola), mas também uma série de fatores proporcionados pelo setor de serviços que evoluíram consideravelmente na economia brasileira dos anos 80; b) o conceito não é estático, mas dinâmico, no sentido de estar em contínuo processo de mudança (PAULILLO, 1997).

A partir da conceituação e do estudo do CAI feita por vários autores brasileiros, esta concepção tornou-se de grande importância no estudo da agricultura nacional, pois possibilitou entender a dinâmica e as especificidades desta atividade e suas relações com a indústria.

A dinâmica dos Complexos Agroindustriais no Brasil foi atrelada à abordagem neocorporativista por vários autores para explicar os processos relacionados com as forças sociais, envolvendo as alianças políticas e a representação de interesses. A utilização dessa abordagem se dava num contexto onde a discussão existente era entre o neocorporativismo e o pluralismo, que são colocados por SCHMITTER (1974) como dois tipos polares.

O pluralismo pode ser definido como um sistema de representação de interesses onde há um grande número de grupos participantes, que competem para influenciar na política. Os grupos de pressão não são hierarquicamente ordenados e

exercem a mesma influência; o Estado está sempre aberto a discussões e adota uma postura neutra junto aos grupos.

“Pluralismo é um sistema de representação de interesses no qual as unidades constituintes são organizadas num número ilimitado de categorias múltiplas, voluntárias, competitivas, não hierarquicamente ordenadas, autodeterminadas, que não são especialmente licenciadas, reconhecidas, subsidiadas, criadas ou mesmo controladas na seleção de lideranças ou articulação de interesses pelo Estado, e que não possuem o monopólio de representação da sua categoria.” (SCHMITTER, 1974)

A partir da concepção pluralista, o ambiente permite o surgimento do *lobby*, as políticas públicas resultam do livre jogo de pressões dos grupos e há desequilíbrio nos resultados, que podem ser muito favoráveis a uns e, ao mesmo tempo, muito desfavoráveis a outros.

O corporativismo, por outro lado, pode ser definido como uma forma particular de intermediação dos interesses entre sociedade civil e Estado, onde a representação de interesses caracteriza-se pela participação de números limitados de associações (principalmente em grupos de interesse, como sindicatos dos trabalhadores e dos empresários, associações de agricultores etc.) que desenvolvem diferentes funções e por isso não competem entre si. Os grupos são hierarquicamente organizados, reconhecidos e licenciados pelo Estado. As ligações entre as corporações e estas com o governo são muito fechadas; e o Estado possui papel ativo.

O modelo corporativista foi desenvolvido em parte como uma crítica à visão pluralista. Contudo, nenhum dos dois modelos ofereceu um quadro real das relações entre governos e grupos de interesses, principalmente porque pretendiam oferecer um modelo geral dessas relações. De fato, essa relação varia em diferentes áreas políticas, embora em alguns campos as relações pluralistas ou corporativistas existam na forma pura (RHODES e MARSH, 1992).

SCHMITTER (1989), ao analisar o caso brasileiro, redefiniu o corporativismo como neocorporativismo, pelo fato de que o Brasil era um caso atípico, com relações específicas entre os agentes. Contudo, o neocorporativismo ainda não foi suficiente para adequar todos os complexos agroindustriais brasileiros, que apresentam diferenças quando mudam de produto ou mesmo de região, ainda que se trate do mesmo produto.

Para muitos autores, como LEHMBRUCH (1977), no neocorporativismo as grandes organizações representativas dos interesses não se limitam a exercer pressões externas (como acontece no pluralismo), mas são envolvidas diretamente, ou incorporadas, no processo de formação e de gestão das decisões. Consiste na participação dos grandes grupos sociais organizados na formação da política do Estado, e principalmente da política econômica. Desta forma, fala-se no sentido da existência do consenso na política econômica, onde algumas organizações representativas de interesses particulares são sistematicamente consultadas pelos governos antes da adoção de medidas políticas.

GRAZIANO DA SILVA (1996) situou a noção de complexo agroindustrial dentro da abordagem neocorporativista. Em suas palavras,

“o Complexo Agroindustrial é visto como resultado histórico de uma concertação de interesses entre as instituições públicas e privadas, num determinado nível (ou âmbito) organizacional. Ela nos permite ver os complexos como uma máquina de organizar interesses no quadro das relações conflituosas entre segmentos da iniciativa privada e o Estado, priorizando e até mesmo incluindo/excluindo atores que por razões estritamente econômicas deveriam ou não fazer parte de uma dada estrutura tecno-produtiva”. (GRAZIANO DA SILVA, 1996: 101-102)

As mudanças no capitalismo, a formação de um novo contexto econômico e social, a redefinição do papel do Estado, a liberalização e o processo de globalização constituíram um novo quadro onde mudaram também as relações entre os agentes econômicos, entre o público e o privado. Com o Estado se fragmentando, ele passa a ser apenas mais um ator que representa e busca interesses. No contexto dessas transformações surge o pluralismo reformado como forma de expressão das novas relações.

Para PESSANHA (1996:250), “o pluralismo reformado reconhece que as relações entre os governos e os grupos de interesses estão freqüentemente institucionalizadas e que certos grupos são excluídos do processo político. Desta forma, ocorreriam situações oligopolistas e até mesmo monopolistas nas relações entre os grupos e as agências. Ainda que haja muitos grupos implicados na elaboração de política, nem sempre o acesso e a consulta são sinônimos de influência”.

No contexto do pluralismo reformado situam-se as *policy networks*, ou redes de poder, que constituem um marco de análise capaz de abarcar todas as

especificidades existentes em cada complexo ou cadeia, surgindo como alternativa para identificar e analisar a estrutura e a dinâmica das cadeias de produção agroindustriais.

A habilidade das redes de poder de abranger as especificidades das cadeias ocorre pelo fato de que elas representariam um *continuum* entre dois extremos: as comunidades políticas e as redes temáticas ou difusas, as quais correspondem a níveis diferentes de agregação e formas de representação de interesses. As redes de poder representam um termo genérico que engloba muitos tipos de relação entre o governo e os grupos de interesse. Nos debates a respeito dos determinantes das políticas públicas, os estudos de redes políticas crescem à medida que se apresentam como um modelo eficaz para dar conta das novas relações entre o público e o privado.

Estudar o aspecto da articulação de interesses das cadeias a partir das redes de poder (*policy networks*) corresponde a ampliar a perspectiva de análise para além do neocorporativismo, pois essa nova perspectiva permite que se analise as estruturas de governança com variações quanto ao nível de institucionalização e integração. O neocorporativismo passa a ser visto como um dos modelos possíveis de distribuição de força e recursos de poder que estão inseridos dentro da abordagem mais ampla, que é a rede de poder.

Para PAULILLO (2000), a articulação das abordagens dos complexos agroindustriais e do neocorporativismo, usado por autores brasileiros para explicar a dinâmica social das cadeias, já foi uma primeira aproximação dos CAIs com a concepção de redes de poder. Contudo, a contribuição da abordagem das redes à noção dos complexos é a de ampliar a perspectiva de análise, porque as tipologias apresentadas permitem avançar na descoberta e análise das particularidades de um complexo agroindustrial que opere como uma verdadeira rede política. Os complexos como redes políticas podem apresentar características explicativas mais amplas que aquelas definidas a partir do neocorporativismo.

As redes de poder trabalham sob a perspectiva do pluralismo reformado, num contexto em que o Estado se torna mais modesto e fragmentado, não está sempre aberto e nem todos os grupos são incluídos nos processos políticos. As redes de poder e o pluralismo reformado superam o debate entre o pluralismo e o neocorporativismo, pois a distinção mais importante passa a ser entre comunidade política e a rede difusa, inseridas no enfoque mais amplo de redes de poder. Portanto, considerar Complexo

Agroindustrial como uma rede de poder amplia a perspectiva de análise para além do neocorporativismo.

“A complementaridade dinâmica e o poder de dominação é que caracterizam o encadeamento produtivo como uma rede política. A articulação do fluxo tecnológico e produtivo com o fluxo de recursos de poder é o movimento preponderante. Nesse caso, ocorre uma interação estratégica caracterizada basicamente pela busca e distribuição de recursos de poder e pela intermediação e distribuição dos interesses”. (PAULILLO, 2000:8)

O contexto em que as redes de poder ganham espaço é aquele em que o Estado se fragmenta, a sociedade se torna mais complexa e as mudanças externas (como a crise econômica e a tendência à globalização) tendem a alterar o funcionamento do Estado e suas relações com outras organizações. Esse novo contexto socioestatal é descrito por KENIS e SCHENEIDER (1991) através dos seguintes itens:

- a) multiplicação de atores organizados na vida política e social - as coletividades organizadas não apenas aumentam em número, mas cada vez mais controlam a vida social e política;
- b) setorialização - tendência à diferenciação de políticas, programas e agências de acordo com a função;
- c) multiplicação dos atores que intervêm na política pública – as coletividades organizadas e os atores querem intervir e participar dentro de um determinado espaço de política;
- d) aumento dos alvos de intervenção pública - a extensão da construção de política aumenta o número de domínios e do grau de intervenção nesses domínios;
- e) descentralização e fragmentação do Estado - o Estado se torna um anfitrião discreto;
- f) erosão das fronteiras entre o público e o privado - os limites tornam-se obscuros entre as duas esferas, uma vez que muitas tarefas já não podem ser realizadas sem a ajuda das organizações privadas;
- g) crescente papel dos atores privados nas ações públicas;
- h) transnacionalização das políticas públicas - os assuntos domésticos são afetados por fatores internacionais e os governos crescentemente procuram objetivos de política por foros internacionais;
- i) papel cada vez mais importante da matriz de informação, pela interdependência e complexidade dos assuntos políticos e sociais (ROMANO, 1999).

O resultado das mudanças é que os governos, incapazes de mobilizar recursos de política necessários em sua própria esfera, ficam dependentes da cooperação e mobilização de recursos de atores de política fora de seu controle hierárquico. Desse modo, as redes políticas são entendidas como teias de relações relativamente estáveis e contínuas que mobilizam recursos espalhados de forma que a ação coletiva possa ser orquestrada para a solução de um problema de política comum.

Um fator chave do novo padrão de governança é a complexidade da informação. A multiplicação de grupos de interesses produz fontes múltiplas de informação, que dificilmente se exclui da política.

O papel do Estado muda, a hierarquia se dá da mesma forma que negociar com sócios e o nível da ação política passa a unidades menores devido à necessidade de conhecimento de contextos específicos e confiança mútua entre os sócios de política. Esta nova situação não destrói completamente a política convencional, mas a complementa, com novas combinações.

Para RHODES (1986), este é o modelo de governância em que não há mais uma autoridade soberana, mas sim a multiplicidade de atores específicos para cada área de política; interdependência entre esses atores; metas compartilhadas; limites grosseiramente definidos entre o público, setores privados e voluntários; novas formas de ação, intervenção e controle. A política moderna não pode ser dirigida pelo governo, mas sim completada por representações do público ou grupos de interesse. Os movimentos sociais novos, os grupos de interesses públicos, os sistemas de associações mais complexos e o valor estratégico das informações foram importantes para fazer esmorecer o antigo modelo.

As redes hoje refletem trocas importantes dentro das formas de governança. Complexidade crescente de sociedade e governo; importância de informação e conhecimento de perito; confiança do governo em atores não governamentais para formular e implementar políticas: estes elementos dão força para as redes e comunidades. Deve-se considerar, contudo, que a natureza das redes políticas continua mudando, pois os assuntos de política estão crescentemente ligados ao nível internacional e ao movimento da globalização.

As redes de poder são construídas como um modelo teórico de porte médio, sendo, portanto, consideradas como um mesoconceito, um modelo de

intermediação de interesses. RHODES (1986) enfatiza as redes políticas apropriadas para um nível meso de análise, considerando que no nível macro trata-se de relações intergovernamentais, mais amplas de distribuição de poder, e no nível micro a análise se dá em torno do comportamento dos atores particulares, sejam indivíduos ou organizações. O nível meso corresponde àquele que focaliza a variedade de ligações entre o centro e a gama de organizações políticas e governamentais sub-centrais (RHODES e MARSH, 1992).

Um encadeamento analisado sob a perspectiva de uma rede de poder considera uma construção social e política definida a partir de conexões complexas entre organizações distintas e dependentes de recursos de poder, como informação, aparatos tecnológicos, normas, atribuição de *status* público, confiança etc. (RHODES, 1998).

As redes seriam o resultado de uma cooperação mais ou menos estável, não hierárquica, entre as organizações que se conhecem e se reconhecem, negociam, trocam recursos e partilham, em medida variável, de normas e interesses. Formadas por laços institucionais e também por relações interpessoais, essas redes têm um papel importante na elaboração da agenda, no processo de decisão e na prática da ação pública (ROMANO, 1999).

Para BENSON (1982) apud RHODES e MARSH (1992), as redes de poder são definidas como um agrupamento ou complexo de organizações conectadas uma a outra através de dependências de recursos e distintas de outro agrupamento ou complexo por diferenças na estrutura de dependência de recursos.

Segundo DOWDING (1995), as redes denotam diferentes estruturas e se distinguem umas das outras pelas diferenças de relações entre os atores.

Estudar a ação pública a partir da abordagem das redes significa: 1) dispor no mesmo plano de análise os atores estatais e não estatais, sendo o Estado avaliado da mesma forma que os atores externos, como atores concretos (ministérios, agências, comissões etc.), que podem se diferenciar pelas funções (deliberativa, regulatória etc.) ou por seus objetivos, com estratégias que podem até mesmo entrar em conflito; 2) considerar as políticas públicas a partir da base e não do alto, o que significa destacar a importância da fase de início da implementação (tomada de decisões e reformulação dos problemas) para a compreensão de uma política pública; 3) resgatar a

complexidade do setor público ou setor de ação pública (exemplo: política industrial, política agrícola, política educacional), pois dentro de cada um desses setores pode operar mais de uma rede. A fragmentação do Estado ressalta as diferenças intra e intersetoriais e reconstitui as políticas públicas a partir dos atores e suas interações (HASSENTEUFEL, 1995 apud ROMANO, 1999).

As redes seriam o resultado de uma cooperação com maior ou menor nível de estabilidade, de abertura, de institucionalização e de integração. RHODES e MARSH (1992) distinguem cinco tipos de redes políticas, de acordo com o número de membros, grau de interdependência entre os membros e distribuição de recursos entre eles. Os cinco tipos são: comunidades políticas, redes profissionais, redes intergovernamentais, redes de produtores e redes temáticas ou difusas, apresentadas resumidamente no quadro abaixo.

QUADRO 1.1 - Comunidade política e rede política: o modelo de Rhodes

Tipo de rede	Características da rede
Comunidade política/ comunidade territorial	Estabilidade de relações, membros altamente restritos, interdependência vertical, articulação horizontal limitada.
Rede profissional	Estabilidade de relações, membros altamente restritos, interdependência vertical, articulação horizontal limitada, serve interesses das profissões.
Rede intergovernamental	Membros limitados, limitada interdependência vertical, extensiva articulação horizontal.
Redes produtoras	Membros flutuantes, limitada interdependência vertical, serve a interesses dos produtores.
Redes difusas	Instabilidade, grande número de membros, limitada interdependência vertical.

Fonte: RHODES e MARSH (1992:14).

As comunidades políticas caracterizam forte integração, enquanto as redes difusas são caracterizadas por possuírem vínculos mais frouxos. Esses dois tipos, portanto, representam dois extremos para a classificação das redes de poder.

Nas comunidades políticas há um consenso quanto aos interesses, a interdependência é elevada, o número de participantes é limitado e os atores influenciam no processo de regulação. Esse tipo de rede, por ser mais fechada, estável e

integrada, constitui uma forma mais forte de coação para a definição e a implementação de políticas. Nessa comunidade é comum o resultado de soma não zero².

São características das comunidades políticas:

- Número limitado de participantes;
- Interação freqüente e intensa entre todos os membros da comunidade;
- Consistência de valores;
- Consenso;
- Relações de intercâmbio entre os membros, que possuem recursos;
- A interação de base é a negociação entre os membros que possuem os recursos;
- Equilíbrio de forças, onde os membros acreditam num jogo de soma positiva (não implica que todos se beneficiem no mesmo nível);
- Estrutura hierárquica.

Nas redes difusas as relações de poder são instáveis, há um amplo número de participantes, interesses conflitantes e poder desigual refletido por recursos desiguais. As regras não são consolidadas e mudam conforme a necessidade ou pressão. Nas redes difusas existe um resultado de soma zero (RHODES e MARSH, 1992).

Pode-se apontar as seguintes características para essas redes:

- Participação de um grande número de atores;
- Interação que flutua, com um acesso de todos os membros;
- Ausência de um consenso e presença do conflito;
- Interação fundada mais na consulta do que na negociação;
- Relações desiguais de poder nas quais numerosos atores podem ter poucos recursos, pouco acesso e algumas alternativas.

O fato de as redes de poder serem consideradas um *continuum* entre esses dois gêneros, considerados dois pólos, indica que essas duas categorias são tomadas como tipos ideais, que na prática podem ser comparadas com a relação entre o governo e os grupos de interesse num domínio político. Mas em nenhum espaço essa relação se conforma exatamente da maneira descrita. A necessidade de conservar o termo genérico de redes de poder decorre em poder aplicá-lo também nos diversos casos intermediários,

² O termo “resultado de soma não zero” indica uma soma positiva, em que todos ganham.

além de poder utilizá-lo analisando a evolução e a tendência dentro de um domínio. (RHODES e MARSH, 1992).

Estudar um caso a partir das redes de poder não implica necessariamente ter que adequá-lo aos modelos existentes; a análise a partir desta concepção é flexível e permite que as particularidades sejam consideradas.

1.3 Contextualização Teórica das Redes de Poder

As redes de poder estão inseridas na perspectiva de análise neo-institucional, onde o comportamento e as decisões dos atores são modelados pelas instituições. Quando se trata do Novo Institucionalismo, contudo, deve-se considerar que ele apresenta algumas perspectivas de análise diferentes. Uma distinção feita por alguns autores (SCOTT, 1995; HALL e TAYLOR, 1996) considera três ramos do institucionalismo: o Institucionalismo Histórico, o Institucionalismo da Escolha Racional e o Institucionalismo Sociológico ou Cognitivo.

No Institucionalismo Histórico a maior preocupação é com a questão das relações de poder e com a assimetria entre os agentes. Essa análise mostra que os sistemas políticos não são arenas neutras onde os interesses são externos, mas são formas complexas que geram interesses e vantagens independentes (SCOTT, 1995).

HALL e TAYLOR (1996) colocam entre as características desta abordagem a ênfase dada à assimetria de poder, associada com a operação e o desenvolvimento das instituições e a “*path dependence*” influenciando o desenvolvimento institucional.

Esta corrente realiza uma análise histórica para estudar como as instituições políticas podem estruturar interações, sendo que as interações são estratégicas e guiadas pela busca do poder.

A firma é olhada como um pacote de recursos heterogêneos, os quais determinam as estratégias e as ações dos agentes. Com base nos recursos, que são diferenciados, busca-se atender aos interesses, que além de diferenciados ou desproporcionais, podem ser conflitantes.

No Institucionalismo da Escolha Racional, as instituições são vistas como governança ou sistema de regras, que representam edificações construídas racionalmente pelos indivíduos que buscam proteger seus interesses (SCOTT, 1995).

Enfatiza-se nesta corrente do institucionalismo a importância dos direitos de propriedade, a busca da renda e os custos de transação. Os autores não se baseiam apenas em forças históricas, mas em cálculos estratégicos, que influenciam as expectativas.

A Nova Economia Institucional surgiu como um estudo mais consolidado em 1995, quando Oliver Williamson publicou o livro *The Economic Institutions of Capitalism*. Contudo, o mais importante passo que originou esta nova corrente teórica foi dado por Coase (1937), quando começou a olhar para a firma não apenas como uma função de produção (visão neoclássica), mas também para o aspecto da organização e do relacionamento com os clientes, que até então eram considerados como dados. Para Coase, a utilização do mecanismo de mercado implica em custos, que estavam relacionados com a coleta de informações e custos de negociar e estabelecer contratos. Tais custos foram chamados de *custos de transação*.

Apesar de a NEI ter origens da microeconomia tradicional, ela rompe com pressupostos importantes daquela teoria. Nos anos 60 e 70, outra importante contribuição se deu através de uma série de teorias complementares, elaboradas por autores como Akerloff (1970), Spence (1973), Groves (1973) e Arrow (1968), as quais consideravam a assimetria de informações presente nas transações. Quando as informações são assimétricas, alguns agentes da mesma transação possuem informações privilegiadas e os demais terão custos em obtê-las. Neste caso, quem tem as melhores informações pode usá-las em benefício próprio e impor perdas à outra parte.

A firma é olhada como uma estrutura de contratos que tem por objetivo reduzir os custos de transação, os quais resultam da racionalidade limitada e das ações oportunistas dos atores; há uma interação estratégica na determinação dos resultados econômicos e políticos, guiada pela eficiência.

No Institucionalismo Sociológico, enfatiza-se a questão cultural influenciando as formas institucionais e os procedimentos das organizações. Segundo esta corrente, as ações não se dão apenas em torno da eficiência, mas pelas práticas culturais existentes nas sociedades.

A definição de instituição ocorre de uma forma mais ampla, uma vez que se utiliza um sistema de símbolos, papéis cognitivos e estruturas mentais que guiam a ação humana através de seus significados.

Embora as abordagens freqüentemente sejam consideradas competidoras ou mesmo incompatíveis, alguns autores acreditam que elas possam ser integradas.

HALL e TAYLOR (1996), apresentando uma análise comparativa entre as três linhas do institucionalismo, argumentam que, embora existam limites para a integração em função de algumas diferenças básicas sobre a dimensão humana e os efeitos que as instituições podem ter sobre o comportamento humano, existem questões compartilhadas pelas escolas que podem servir como complementos importantes. A abordagem dos cálculos (ênfaticada pela escolha racional) e a cultural (ênfaticada pela sociológica) têm um espaço de diálogo, onde o comportamento é ora condicionado por uma visão estratégica ora por uma visão cultural.

Neste trabalho, o estudo das redes de poder leva à adoção da vertente do neo-institucionalismo histórico como principal perspectiva de análise, considerando as oportunidades de ação, os interesses e os recursos de poder dos atores como ingredientes no processo de decisão e dominação.

1.4 Os Recursos de Poder

Um aspecto a ser enfatizado no estudo das redes de poder é aquele que se relaciona com os recursos de poder, uma vez que as ações coletivas e individuais são muito inclinadas à busca desses recursos, mais que aos ganhos exclusivos de mercado. Isto ocorre porque os recursos de poder permitem a dominação da cadeia, já que concedem a capacidade de coordenação de um ou mais agentes.

Na abordagem mais tradicional de cadeias, as decisões estratégicas são voltadas para a minimização dos custos de produção e transação. A atuação das empresas em torno de práticas como economias de escala e de escopo, diferenciação do produto, barreiras à entrada de novos produtores, integração vertical entre outras, explicam a preocupação e o modo de adaptação na concorrência. Contudo, deve-se considerar que não são apenas esses os fatores que determinam as ações dos agentes, ou seja, a preocupação dos atores não se resume à redução dos custos de produção e de transação; as relações entre os atores econômicos e políticos demonstram o interesse em aumentar os recursos de poder, pois assim estarão aumentando também seu peso na tomada de decisões.

Dessa forma, as empresas não apenas adotam as estratégias visando a conquista de mercados, mas também buscando alcançar formas de elevar seu poder dentro da cadeia. As empresas buscam a obtenção do *status* público³ para influenciar ou elaborar políticas, a modificação de regras e normas, o compartilhamento de informações etc. (PAULILLO, 2002).

O encadeamento analisado sob a perspectiva de uma rede de poder considera conexões complexas entre organizações que dependem de recursos de poder, os quais são buscados pelos atores, visando obter melhores resultados e evitar uma possível dependência em relação a outros atores. Os recursos de poder podem ser constitucionais, jurídicos, organizacionais, financeiros, políticos ou de informação.

Cada rede se distingue das demais pela diversidade na estrutura da dependência desses recursos. O poder dos membros dependerá do poder dos outros membros, dada a relação entre eles. Similarmente, o tipo de relação entre os membros dependerá de seus recursos (DOWDING, 1995).

Numa determinada rede política, os recursos de poder são distribuídos de forma desigual entre os membros e as etapas, assim como a representação de interesses, que também é desigual, principalmente em economias com estruturas heterogêneas. As características dos atores e das conexões da rede política vão determinar o grau de assimetria de poder. Os membros se diferenciam nos aspectos de: conhecimento ou informação; legitimidade; reputação, cooperação; e habilidade direta e indireta para mudanças e para a busca de incentivos estruturais.

As conexões podem ser caracterizadas segundo a centralidade das operações; densidade institucional (intensidade da interação); regras de interação; e grau de envolvimento e capacidade de inserção.

As conexões podem ser formais ou informais. As formais são exemplificadas por contratos ou integração vertical e segundo classificação feita por GRANDORI e SODA (1995), podem ser chamadas de *redes burocráticas*, que são aquelas em que há o contrato formal para regular as especificações de fornecimento, a organização em rede e as condições de relacionamento dos integrantes, como ocorre nas franquias, licenciamento, agenciamento etc. Quando há formalização de acordos

³ Offe (1989) utiliza este termo e atribui ao *status* público uma importância significativa na representação de interesses e determinação dos resultados.

relativos ao direito de propriedade dos acionistas entre empresas, como *joint ventures*, *capital ventures* e outros, as redes são denominadas de *redes proprietárias*.

As conexões informais podem ser representadas por cooperações sociais ou acordos de serviços e caracterizam o tipo de redes denominadas de *redes sociais*, as quais não são regidas por nenhum tipo de contrato formal ou, quando a formalização ocorre, simplesmente faz referências a especificações de serviços negociados. Essas relações ocorrem em pólos ou distritos industriais, câmaras técnicas, comitês de bacias hidrográficas, gestões participativas etc. (PAULILLO, 2002).

Tanto as características dos membros quanto das conexões influenciam na distribuição dos recursos de poder e na forma de representação de interesses. O poder de um componente depende dos recursos de poder dos demais e do tipo de relação entre eles.

Quando os recursos não são bem empregados pelos atores, havendo pouca habilidade estratégica, há uma possibilidade maior da formação de redes pouco estruturadas ou hierarquizadas, que constituem as redes difusas. É o que ocorre mais freqüentemente quando a relação entre os integrantes não é formalizada, no caso das redes sociais, segundo a tipificação de GRANDORI E SODA (1995). Neste caso a coordenação das redes se baseia em mecanismos informais, caracterizados pela ausência de contratos ou por contratos formais que apenas especificam produtos e serviços, mas não se referem à organização do relacionamento entre empresas.

Independentemente de funcionarem sob estruturas formais ou informais de governança, as redes atuam buscando recursos de poder, que podem ser constitucionais, políticos, financeiros, organizacionais e jurídicos, pois são eles quem determinam o poder de negociação dos atores, sejam eles individuais ou coletivos. Reduzir custos de transação, custos de produção e aumentar a capacidade de representação dos atores coletivos exemplificam apenas alguns dos recursos que são procurados. Em muitas situações, o acesso a alguns recursos críticos e conhecimentos especializados tendem a ter um peso maior do que a redução nos custos de transação (PAULILLO, 2002).

Os recursos constitucionais são representados pelas regras e normas, sendo que estas, quando legitimadas, determinam formas de adaptação dos atores e mudança na própria estrutura de governança das redes.

Os recursos políticos podem aparecer sob a forma de *status* público atribuído pelo Estado, de poder de representação e de poder de aglutinação dos atores coletivos. O poder de representação relaciona-se com a reputação dos atores, pois quanto mais um ator dispõe de um conceito positivo perante os demais integrantes de uma rede, mais terá poderes para a representação. Dessa forma cria-se uma relação de dependência do poder de representação em relação à legitimidade obtida através da atribuição do *status* público concedido pelo Estado, assim como da reputação, dada pelo reconhecimento dos demais atores da rede. A partir do poder de representação atingido pelo ator, fica estabelecida sua participação nos arranjos formados na rede. Já o poder de aglutinação de um ator é determinado por sua capacidade de reunir os membros da cadeia. Haverá o reconhecimento desse poder quando o ator (coletivo ou individual) tiver êxito na aglutinação de todos ou de grande parte dos membros potenciais, levando-se em conta o volume de associados em relação ao total potencial, a dispersão dos interesses desses membros, a dispersão territorial, a frequência dos atores nas reuniões e assembleias, assim como o apoio ou o reconhecimento dos elementos participantes diante da conduta e dos procedimentos tomados.

Os recursos financeiros consistem em financiamento adequado, incentivos fiscais, subsídios, comissões sobre escalas de produção, cotas promocionais etc.

Os recursos tecnológicos correspondem a conhecimentos adquiridos, tecnologias de gerenciamento, de informação, processos e matérias-primas específicas etc.

Os recursos organizacionais são referentes à infra-estrutura institucional (institutos de pesquisas, centros de treinamento, agências de *marketing*), informações compartilhadas e propagadas, parcerias, consórcios, informações ocultadas, proximidade de fornecedores, terceirização, subcontratação, utilização da marca etc.

Os recursos jurídicos podem ser representados por direito de propriedade intelectual, recursos *anti-dumping*, ajuizamento de ações etc. (PAULILLO, 2002).

Todos os recursos de poder serão buscados pelos atores participantes da cadeia produtiva, pois sua obtenção indicará melhores resultados e ainda evitará que haja uma dependência em relação a outros atores. Os recursos, as capacidades e os dotes são diferenciados entre uma e outra organização; cada firma possui recursos que se

distinguem daqueles possuídos por outras e o conjunto desses recursos vai determinar sua atuação e também sua posição dentro da cadeia.

1.5 Mecanismo de Governança nas Redes

O referencial neo-institucionalista, a partir do qual se estuda as redes de poder, enfatiza o mecanismo de governança como uma importante forma de compreender a dinâmica das forças e das relações de poder existente na rede.

“A governança corresponde ao amplo número de regimes que refletem diferentes redes ligadas a distintas políticas, sendo que cada regime apresenta um perfil organizacional (com seus próprios grupos e atores, relações de poder, seus próprios procedimentos para tomada de decisões, suas hierarquias, normas e convenções), concernentes às relações entre organizações ou atores econômicos, políticos e sociais”.(BULMER, 1995, apud PAULILLO, 2000).

Segundo MARCH e OLSEN (1993), o neo-institucionalismo atribui um papel mais autônomo para as instituições políticas, sem desconsiderar a importância do contexto social da política e os motivos dos atores individuais. Não apenas as condições econômicas e sociais, mas também o desenho das instituições políticas torna-se muito importante.

Se dentro do neo-institucionalismo pode-se entender como os atores interagem e como se estabelece o poder dentro de uma rede, o estudo da rede, portanto, implica conhecer a estrutura e a dinâmica dos agentes que ela pertencem.

A interação dos agentes no interior das redes tem resultados econômicos, sociais e políticos, que dependem de três fatores: 1) a distribuição de preferências (interesses) entre os atores políticos; 2) a distribuição dos recursos (poderes) e; 3) as restrições impostas pelas regras do jogo.

Esses três fatores formam um mecanismo de governança, composto pelos seguintes elementos: a) oportunidades de ações; b) interesses e; c) recursos de poder. A partir desses três elementos será possível compreender a regulação da rede, a dominação de um segmento por outro, as mudanças de um modo de regulação para outro e até mesmo a formação de uma instituição política.

Com base nesses três elementos, os agentes se movem dentro do contexto onde agem, sendo suas ações delimitadas por esse contexto. Porém, as ações dos agentes ocorrem de acordo com seus interesses e recursos.

Os interesses dos atores revelam as preferências e uma primeira indicação de atitudes futuras, enquanto os recursos indicam a capacidade que os atores possuem de interferir no contexto. Desta forma, quanto maiores forem os recursos dos atores, mais eles conseguirão interferir no contexto em que estão inseridos. Ou seja, embora a estrutura de oportunidades delimite a ação, a adaptação ao contexto pode influenciar certas modificações na estrutura de oportunidades. Se os atores (ou um segmento) têm recursos de poder significativos, eles influenciarão mudanças na estrutura formada, facilitando a realização de seus interesses.

Contudo, as adaptações dos atores podem influenciar e promover certas modificações na estrutura de oportunidades formada, uma vez que os atores podem apresentar recursos de poder significativos, que facilita a realização de seus interesses. As alternativas dos agentes são determinadas pelas oportunidades e pelos recursos que possuem, tornando possível que influenciem no processo de institucionalização do contexto (MARCH & OLSEN, 1993).

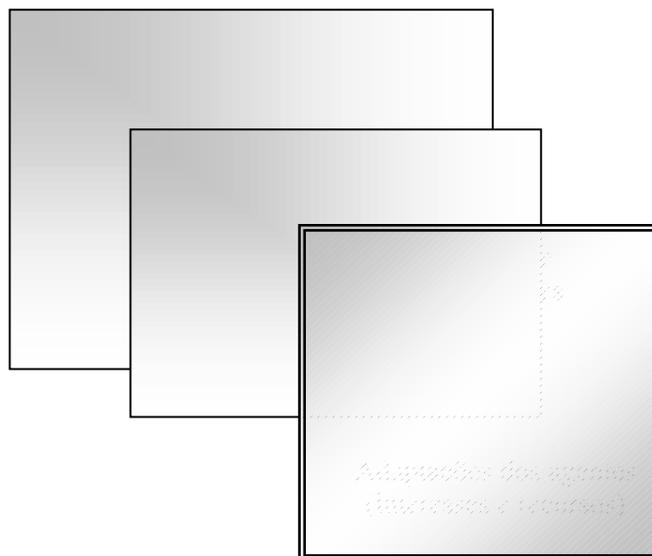


FIGURA 1.1 - Ações dos atores no mecanismo de governança da rede de poder.

A figura 1.1 apresenta o mecanismo de governança de uma rede de poder, onde a estrutura de oportunidades limita as adaptações dos agentes, mas estes, de

acordo com seus interesses e recursos, também influenciam a estrutura de oportunidades.

No mecanismo de governança, os atores agem de acordo com seus interesses e recursos no contexto onde atuam (lógica da adequação). As oportunidades de ação determinam a atuação dos atores e esses atores também interferem na estrutura de oportunidades que se forma, influenciados pelos seus interesses e pelos recursos que possuem. Ou seja, as preferências (interesses) dos atores, juntamente com a capacidade que estes possuem de interferir no contexto (a partir dos recursos) e a forma como esses dois elementos estão distribuídos, vão configurar uma estrutura de oportunidades.

Os atores irão agir de acordo com esta estrutura de oportunidades formada, adaptando-se ao contexto. Mas como essa adaptação é estratégica, no processo de adaptação os atores podem influenciar novas mudanças na estrutura de oportunidades, uma vez que podem ter recursos de poder significativos que facilitam a realização de seus interesses. Alterando a estrutura de oportunidades, estão alterando as próprias regras e normas de adequação. Se as regras e normas sofrem influências a partir das ações dos atores na rede, significa que as forças endógenas às redes podem definir o grau de institucionalização dessa rede.

A influência dos agentes na estrutura de oportunidades ocorre, em boa medida, em função dos recursos que possuem. Esses recursos de poder, por sua vez, serão importantes para indicar o poder de negociação dos atores envolvidos.

De acordo com o ambiente institucional formado (a partir das regras e normas estabelecidas) forma-se um mecanismo de governança, no qual a estrutura de oportunidades, os interesses e os recursos dos agentes determinam a interação estratégica entre eles. Isto significa que caracterizam a concorrência entre os atores e, da mesma forma, determinam os resultados dessa interação, que poderão corresponder a uma inclusão ou mesmo exclusão na cadeia. O processo de adaptação dos agentes diante dos resultados pode influenciar novas mudanças nas regras.

O estudo da estrutura de oportunidades torna possível o entendimento do modo de regulação ou governança da rede, porque são os componentes dessa estrutura de oportunidades (recursos, interesses e oportunidades de ação) que determinam o grau de interação estratégica dos atores. No processo em que eles interagem, existem relações de forças e decisões.

Pode-se entender a dinâmica das forças sociais que estão envolvidas em uma rede de poder, o que é de extrema importância, uma vez que não apenas as características estruturais existentes, mas o modo de regulação vigente é muito importante para determinar a assimetria de poder que se estabelece entre os atores de uma rede. A distribuição do poder entre os atores da rede política indica a intensidade da interação estratégica nas redes (PAULILLO, 2000).

O estudo dos recursos de poder são de grande relevância para estudar o processo de concorrência, de políticas públicas e das decisões estratégicas. Nesse sentido, esse trabalho ampliará a análise para entender as decisões estratégicas e a concorrência na cadeia, utilizando a concepção da estratégia pautada em recursos e a capacitação dinâmica.

A articulação do fluxo tecnológico e produtivo com o fluxo dos recursos de poder é fundamental para que se analise a efetivação de políticas públicas ou a concorrência. Se os recursos são desiguais, a interação estratégica também se dará de forma desequilibrada.

1.6 O Comportamento Empresarial nas Redes de Poder

As organizações operam nas redes através dos recursos que dispõem, dentro de um processo em que podem ser dependentes de outros atores, ou ter outros atores que dependem de si. Nas redes, as organizações atuam visando a busca de recursos e, ao mesmo tempo, evitando que se tornem dependentes de outros atores. Diante dessa percepção, cada organização atua com determinado conjunto de recursos, capacidade e dotes diferenciados. Ou seja, as organizações possuem pacotes de recursos heterogêneos, que determinarão sua atuação nas redes, uma vez que cada organização atuará explorando seus recursos. A fonte dos lucros econômicos é justamente o controle dos recursos (políticos, constitucionais, tecnológicos, organizacionais etc.), que são escassos.

Essa perspectiva da firma é tomada da visão baseada em recursos, a qual tem ocupado espaço crescente na literatura desde o início dos anos 90, no campo do gerenciamento estratégico, que se opõe à visão tradicional do equilíbrio estático.

Dentro do bloco da abordagem contemporânea não convencional, esta perspectiva da firma a vê como integrante de um ambiente dinâmico, onde as trajetórias

não são de equilíbrio, mas de mudança e transformação. O desequilíbrio e as assimetrias são fatores essenciais da mudança estrutural e do movimento; as decisões dos agentes não se expressam em critérios de maximização, mas em função da incerteza, notadamente pela presença de mudanças estruturais, que são de previsibilidade limitada. Trata-se de uma perspectiva dinâmica e evolucionária, onde a trajetória histórica é considerada relevante.

A perspectiva baseada em recursos foca a renda da empresa como resultado dos próprios recursos específicos e não como resultado da posição no mercado; o que uma firma pode fazer não depende apenas do que ela pode reunir em termos de finanças, manufatura e mercado.

Considerando que as firmas possuem pacotes heterogêneos de recursos, o processo de formulação das estratégias ocorre da seguinte forma: primeiramente identifica-se os recursos únicos da firma; em seguida decide-se em qual mercado aqueles recursos podem gerar um retorno maior; posteriormente decide-se se a renda daqueles ativos são utilizadas de modo mais eficaz através da integração no mercado, através da venda a um intermediário ou através de vendas para outras firmas relacionadas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Nessa perspectiva de análise, a integração vertical e a diversificação são formas de explorar os recursos e as capacidades da empresa; são ações estratégicas que correspondem a formas de captar valor sobre recursos específicos da firma.

As estratégias das firmas devem se dar no sentido de explorar capacidades específicas, mas também no sentido de explorar novas competências. E, nesse sentido, a aquisição de habilidades, aprendizado e acumulação de competências tornam-se fundamentais para contribuir com as estratégias. Ou seja, além de explorar a existência de ativos específicos, a perspectiva dos recursos também promove o desenvolvimento de novas capacidades ou competências como um ponto importante, pois se o controle sobre os recursos é a fonte dos lucros econômicos, por outro lado a aquisição de habilidade e aprendizagem contribui para manter e também desenvolver novas capacidades. É nesse sentido que a capacitação dinâmica surge como meio de transformar os recursos em rendimentos diferenciados para a firma.

A capacitação dinâmica aceita a premissa dos recursos específicos, mas vai adiante no sentido de investigar como os fatores produtivos e os recursos se

transformam em competências e capacidades específicas da firma. Segundo essa noção, a lucratividade da firma é um processo de exploração das capacidades específicas, mas também do desenvolvimento de novas capacidades.

Os ativos possuídos pelas firmas, que podem ser de distintas naturezas (financeiros, físicos ou imateriais), e a forma particular com que cada firma os organiza proporcionam fluxos de rendimento. Nesta perspectiva, dois fatores vão se comportar como chave, funcionando como fonte de lucratividade e rendimento para a firma: a) os recursos por ela possuídos e; b) a forma através da qual esses ativos são organizados ou coordenados pela unidade tomadora de decisões, que é a própria firma.

A noção de que a expansão da firma é um processo de exploração das capacidades específicas e do desenvolvimento de novas capacidades volta à PENROSE (1959) e TEECE (1982) e foi o tema do artigo de WERNERFELT (1984) sobre a visão baseada em recursos da firma (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997)⁴.

O problema estratégico, sob o ponto de vista da capacitação dinâmica, tem influência schumpeteriana, na medida em que existe rivalidade entre os concorrentes, estes procuram aumentar suas competências ou imitar seus concorrentes mais qualificados.

A firma é vista como um pacote de recursos, o que significa ir além da visão da firma como uma função da produção ou como umnexo de contratos. Considerando-a como um pacote de recursos, analisa-se ainda os mecanismos que a permitem acumular novas habilidades e capacidades, assim como as forças que limitam este processo. De outro modo pode-se definir a firma como uma instituição com capacidades específicas referentes à organização e coordenação. As atividades que uma firma coordena e organiza de modo diferente de outra firma tornam-se sua competência distinta e, ao mesmo tempo, possibilita que sua lucratividade se torne diferente das demais (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Desta forma, as vantagens competitivas surgem a partir da capacidade da firma em desenvolver diferentes habilidades, ativos complementares (que podem se

⁴ O livro de Edith Penrose (1959) é considerado, por muitos autores, como chave para a visão baseada em recursos. Wernerfelt (1984), ao produzir um dos trabalhos pioneiros sobre esta abordagem, refletiu algumas idéias da autora em duas de suas citações: “A idéia de olhar a firma como um amplo grupo de recursos volta ao trabalho de Penrose” e “O crescimento ótimo da firma envolve um balanço entre a exploração de recursos existentes e a exploração de novos desenvolvidos” (RUGMAN and VERBEKE, 2001:3).

tornar fonte de uma vantagem competitiva sustentável) e rotinas organizacionais, que determinam o modo com que a firma coordena seu conjunto de ativos. A vantagem competitiva decorre das competências distintas bem definidas e exploradas.

As capacidades dinâmicas da firma, que podem determinar as competências distintas (e sua manutenção), são vistas de forma diferentes pelas firmas. Essas capacidades dinâmicas são organizadas em três blocos:

a) Aprendizado de novas habilidades. Esse processo está ligado à idéia de *learning*, no qual a repetição e a experimentação capacitam as tarefas a serem realizadas de forma melhor e mais rápida, possibilitando a identificação de novas oportunidades.

b) Forças interna e externa à firma que conduzem o processo de aprendizado. Nesse sentido, é reconhecida a importância histórica (noção de *path dependence*). O investimento prévio e as rotinas passadas influenciam as oportunidades para o aprendizado. Além da trajetória tecnológica, os ativos complementares desenvolvidos pela firma ao longo do tempo também movem a escolha estratégica, ajudando a conduzir a evolução de novas tecnologias.

c) Meio ambiente de seleção, onde a firma compete por mais recursos (políticos, constitucionais, financeiros etc.) e mais consumidores. O processo de competição garante a mudança nas capacidades dos competidores, através da seleção e da adaptação.

Portanto, a abordagem da capacitação dinâmica questiona como transformar os recursos da firma (ativos específicos como patentes, marca registrada, facilidades de produção, experiência em técnicas especializadas) em competências. A exploração das capacidades existentes e o desenvolvimento de novas capacidades específicas são fontes de lucratividade.

A competência da firma deve ser indicada pela sua capacidade em valorizar o capital ao longo do tempo. A criação, a sustentação e a ampliação desta competência básica das firmas decidem a capacidade que possuem em explorar as oportunidades de mercado e superar os obstáculos a este objetivo. Estas capacidades das firmas podem ser criadas ou aperfeiçoadas na interação da firma com o mercado, através da implementação de estratégias específicas e de rotinas de alto nível (de aprendizado). Isto quer dizer que, quando o ambiente econômico apresenta oportunidades de negócios altamente lucrativas, a exploração dessas oportunidades

pressupõe a existência prévia e também a geração de novas capacitações e ativos adequados.

Contudo, o mais importante são os condicionantes que viabilizam a própria criação de novas oportunidades de negócios, uma vez que a competência da firma não se limita à identificação e exploração de oportunidades já existentes, mas principalmente é definida pela habilidade que ela possui de gerar novas oportunidades de mercado. Ou seja, a competência inclui a incorporação de rotinas de aprendizado e definições de estratégias capazes de ancorar inovações. Essas inovações, à medida que viabilizam a criação de novos mercados, ou segmentos de mercado, ampliam o leque de oportunidades, impulsionando o crescimento da firma (BAPTISTA, 2002). A partir daí, algumas conclusões são extraídas:

- A eficiência produtiva da firma é apenas um dos aspectos de suas capacitações;
- A partir de uma hierarquia entre as distintas capacitações da firma, destaca-se a capacitação estratégica (ou seletiva) e de aprendizado como as cruciais para o desempenho da firma a longo prazo, já que são elas quem favorecem a geração e o aperfeiçoamento de novos ativos e capacitações, assim como a capacidade de explorar e expandir suas oportunidades de negócios.
- Não existe um conjunto de oportunidades ‘dadas’ pelas firmas, porque, primeiramente, a exploração de oportunidades de negócios existentes está condicionada à posse e/ou capacidade de gerar ativos e capacitações adequadas para o fazer. Em segundo lugar, porque o próprio conjunto de oportunidades não é dado, mas as firmas podem ampliá-lo através de inovações (o que supõe a existência de competências organizacionais e seletivas de aprendizado).
- Para os mesmos ‘sinais’ de mercado as firmas apresentam fortes heterogeneidades e assimetrias, originadas pela posse de suas capacitações dinâmicas. São estas capacitações quem delimitam as ‘escolhas’ possíveis das empresas, ou o grupo de estratégias disponíveis (BAPTISTA, 2002).

É relevante a consideração de que, à medida que as firmas tendem a extrair o maior rendimento possível dos ativos que possuem, expandem-se para áreas correlatas em que já atuavam previamente. Isso é análogo ao que PENROSE (1959) definiu como aproveitamento das mesmas bases tecnológicas e/ou áreas de comercialização semelhantes. Implica que envolve a utilização de recursos, desde os

físicos até o conjunto de capacitações produtivas, tecnológicas etc., indicando fortes regularidades ao processo de expansão das firmas. Essa idéia acentua o reconhecimento da história da firma, ou da *path dependence*, já evidenciada por autores da capacitação dinâmica.

Segundo BAPTISTA (2002), a conduta dos agentes econômicos considera dois tipos de fatores: por um lado os balizamentos ‘estruturais’ (estáveis, embora não imutáveis), relacionados com: i) as propriedades básicas dos paradigmas e trajetórias tecnológicas, que determinam as formas de concorrência dominantes, os padrões da dinâmica industrial, as estruturas de mercado e os padrões usuais de diversificação das firmas; ii) o conjunto das instituições, que define o leque de restrições e o espectro de oportunidades passíveis de exploração por parte das firmas. Por outro lado, o segundo fator considerado é a herança da firma, identificada no leque de ativos e capacitações (técnicas, organizacionais e econômicas) possuídos, bem como suas rotinas, destacando as de aprendizado.

1.7 O Ambiente Institucional e a Ação das Empresas

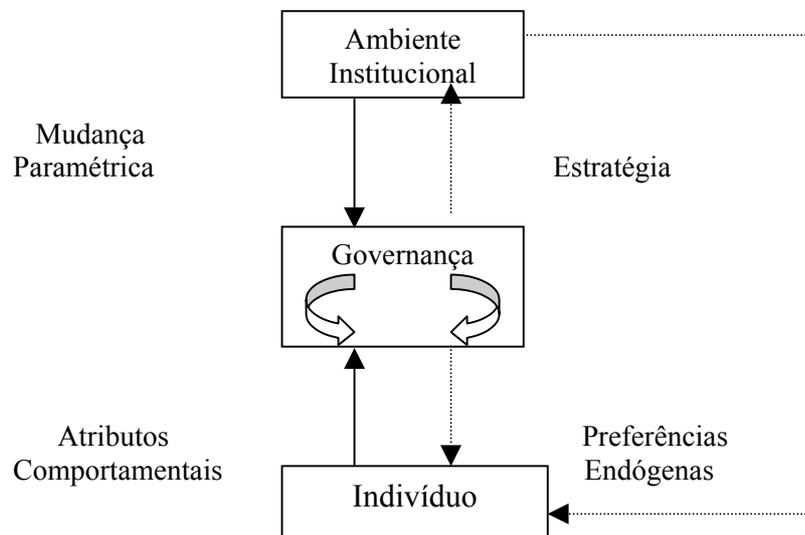
As ações das empresas dependem em grande parte dos recursos que possuem, assim como de seu processo de aprendizado e suas habilidades para explorar oportunidades que se colocam. Contudo, também surgem como fator importante as instituições, às quais as firmas precisam se adaptar, uma vez que o ambiente institucional acaba por delimitar as ações dos agentes. Esse ambiente institucional, porém, não é imutável, mas está passível a alterações, sendo que estas podem ocorrer até mesmo por influência dos próprios atores, quando estes possuem recursos de poder e habilidade para promover tais mudanças.

Diante disso, torna-se importante que se fale aqui sobre as instituições e o ambiente institucional, que vem sendo tema de muitos trabalhos, estejam eles sob a perspectiva neo-shumpeteriana e até mesmo da Nova Economia Institucional.

Dentro da teoria Neoinstitucional, uma das vertentes é o Institucionalismo Racional ou Nova Economia Institucional (NEI), o qual enfatiza os custos de transação e as relações contratuais. Uma visão microeconômica desta corrente teve destaque com Oliver Williamson, enquanto Douglas North tornou-se o expoente dos estudos que privilegiam as macroinstituições, pois foi deste autor a maior

preocupação com o ambiente institucional, buscando a influência das instituições no desempenho econômico.

Apesar de focar seus estudos nos aspectos microeconômicos, WILLIAMSON (1996) também incorporou o ambiente institucional como um fator a ser considerado nas formas de coordenação. Para este autor, a interação do comportamento individual dos agentes da firma com o ambiente institucional explicam a governança. Isto é representado pela figura 1.2, abaixo.



Fonte: WILLIAMSON, 1996.

FIGURA 1.2 – Os níveis de relações entre o ambiente macroinstitucional e o microinstitucional.

Para NORTH (1990:3), a interação entre os atores está condicionada às instituições, que são assim definidas: “As instituições constituem as regras do jogo numa sociedade; mais formalmente, representam os limites estabelecidos pelo homem para disciplinar as interações humanas. Em consequência, estruturam incentivos na troca humana, seja de natureza política, social e econômica”.

Uma vez que as instituições são as regras, o ambiente institucional corresponde ao conjunto de instituições que definem as regras do jogo. Importante também, segundo o autor, é diferenciar as instituições das organizações.

“Se as instituições são as regras do jogo, as organizações são os jogadores. Compõem-se de grupos de indivíduos dedicados a alguma atividade executada com determinado fim”.(NORTH, 1995:13).

Pode-se entender as organizações como grupos que existem para ganhar o jogo dentro das regras estabelecidas, através da combinação de habilidade, estratégia e coordenação, por meios honestos e outros não. As organizações incluem organismos políticos, econômicos, sociais e educacionais. São exemplos de organizações: empresas, sindicatos, cooperativas, partidos políticos etc. (NORTH, 1990).

Levar em conta as instituições significa que as restrições impostas por elas, através das regras formais e informais, são também responsáveis pela conduta dos atores envolvidos, uma vez que modelam suas ações, influenciando fortemente a dinâmica da cadeia em que estão inseridos.

Para DOSI e ORSENIGO (1988), as instituições podem ser consideradas um fator que contribui para explicar a coordenação e a consistência em ambientes incertos, complexos e de mudança, funcionando como um fator de ‘ordem comportamental’. Sob esta ótica, as instituições contribuem para oferecer uma determinada estabilidade diante das incertezas do sistema, inclusive oferecendo amparo para a formação de expectativas e definição de estratégias.

Desta forma, a regulação do sistema contribui para a definição de sua dinâmica, de modo que não é possível separar as variáveis estritamente econômicas de seu contexto institucional, nem assumir que variáveis estritamente econômicas sobredeterminem seu contexto institucional, nem tampouco que se reduza todos os elementos extra-econômicos a interferências ou correções excepcionais de um sistema auto-contido e ótimo do ponto de vista de seu desempenho (DOSI e ORSENIGO, 1988).

Retomando a discussão sobre o comportamento das firmas, na tomada de decisões em busca de aumento da renda, elas se baseiam em fatores como o *path dependence* (história da empresa), fatores estruturais (formas de concorrência, estruturas de mercado, padrões de diversificação das firmas) e o fator institucional, representado pelo conjunto das instituições responsáveis por traçar as restrições e as oportunidades das empresas.

O ambiente institucional, de acordo com NORTH (1990), destaca três aspectos: *a) as regras formais*, referentes às regulamentações, constituição e todo o conjunto de leis estabelecidas na sociedade, além de política agrícola, política de reforma agrária etc.; *b) as restrições informais*: correspondem a valores culturais, convenções, costumes, códigos de ética, laços familiares, religião, tradições entre outros. São restrições ao comportamento dos indivíduos, transmitidas através das gerações e que carregam um peso cultural e; *c) direitos de propriedade da terra*, que são um conjunto particular de instituições, que limita e garante os direitos de propriedade.

As regras e normas exercem grande contribuição sobre as ações humanas e sobre os investimentos, de forma que influenciam o próprio processo de desenvolvimento econômico. As regras informais não são facilmente manipuladas e têm papel de colaborar na restrição do comportamento humano. A relação entre as regras formais e as informais muitas vezes pode ser conflituosa, pois mesmo que se estabeleça formalmente alguma regra, os elementos culturais não são mudados num tempo curto, de forma que não se torna possível a harmonia entre os dois tipos de regras na definição do comportamento humano. Dependendo da complexidade da sociedade e do grau de influência das restrições informais, as regras formais não conseguem ter efeito.

Quanto aos direitos de propriedade, estes correspondem a um conjunto de instituições que estabelecem os direitos dos indivíduos sobre seus bens, seja para usar, vender ou legar. Problemas na definição dos direitos de propriedade podem induzir distorções no perfil dos investimentos, pois penaliza relativamente mais aqueles cujo retorno é de longo prazo. Quando as instituições garantem os direitos de propriedade de um bem, como a terra, isso terá influência sobre os investimentos realizados e, conseqüentemente, sobre o desenvolvimento econômico (NORTH, 1990).

DOSI (1988), citado por DOSI e MALERBA (1996), faz uma classificação das instituições entre macro e micro. As macroinstituições são representadas pelo conjunto de agências públicas, seus padrões de interação, os aparatos regulatórios e as políticas por elas definidas. Essas instituições incluem as relações de trabalho, a organização do sistema financeiro, a influência do Estado nos setores produtivos, os sistemas de controle do mercado, organização das firmas e negociação entre grupos de produtores. Essas regras são específicas de cada país, podendo até

mesmo determinar um certo padrão comum de comportamento e características organizacionais.

As microinstituições dizem respeito às relações entre os agentes, que ocorrem na esfera privada. Elas podem ocorrer no interior das firmas e no espaço das relações entre as firmas (no interior de cada mercado e também fora dele). Quando se trata de institucionalização no âmbito interno das firmas, estão envolvidos a hierarquia, o sistema de incentivos, sua organização interna e sua ‘cultura’. Quando se fala em relações entre as firmas, isto envolve alianças estratégicas, acordos de cooperação, *joint ventures*, contratos de compra e venda e relações de confiança (não formalizadas). As relações entre as firmas, considerando o mesmo mercado, envolvem a formação de cartel, acordos de preços, produção etc. (DOSI e MALERBA, 1996).⁵

Apesar de as instituições proporcionarem determinada estabilidade ao sistema, uma vez que torna as ações mais previsíveis, elas não são imutáveis e são passíveis a mudanças. A trajetória das mudanças institucionais é crucial para entender as mudanças históricas, porque elas afetam o desempenho econômico das sociedades. As mudanças institucionais ocorrem quando as regras são alteradas.

Para NORTH (1990), a inadequação de normas e instituições vigentes às demandas dos agentes econômicos com poder de barganha leva a processos evolutivos nas instituições.

Os incentivos e as oportunidades dos agentes em uma economia, moldados pela estrutura institucional, demandam conhecimentos e habilidades específicas. Quando as empresas se voltam para a aquisição desses conhecimentos ou habilidades, ou ainda quando ocorrem mudanças externas, a percepção dos agentes sugere novas oportunidades, dando origem às mudanças institucionais.

“A permanente relação entre as instituições e organizações em um contexto econômico de escassez e, portanto, de competição, é o fator-chave para a mudança institucional. As opções que levam à mudança institucional geralmente são determinadas por um misto de mudanças externas e aprendizado interno”. (NORTH, 1994).

⁵ Uma observação a ser feita é que esta denominação de Dosi (microinstituições e macroinstituições) não deve ser confundida com as macroinstituições de Douglas North, que se referem às questões da interação entre os agentes (nível macro institucional), e com as microinstituições de Williamson, que se referem ao estudo das questões relacionadas especificamente com as transações (nível micro institucional).

As fontes externas mais comuns de mudanças têm sido as oscilações nos preços relativos e, em menor grau, mudanças de gosto ou preferências individuais. Quanto ao primeiro aspecto, a aquisição de conhecimentos e especialização leva os empresários a elaborar novos modelos mentais para decifrarem a conjuntura, o que, por sua vez, altera os preços relativos percebidos das possíveis opções.

As mudanças nas regras formais incluem, entre outras, reformas legislativas, mudanças jurídicas, mudanças de normas e diretivas por parte de órgãos reguladores, mudanças nos dispositivos constitucionais, que alteram as normas e ditam a elaboração de outras normas. As mudanças institucionais resultantes de alterações nas regras informais correspondem a mudança nas normas, convenções ou padrões individuais de honestidade entre outros. Estas ocorrem muito mais gradativamente e às vezes de forma subconsciente, à medida que as pessoas desenvolvem padrões alternativos de comportamento condizentes com sua nova avaliação dos custos e benefícios (NORTH, 1994).

As instituições, à medida que organizam e coordenam transações econômicas, podem gerar assimetrias entre os agentes. As macroinstituições podem conformar mecanismos de seleção *ex-ante* e padrões de interação e coordenação de cada país, enquanto as microinstituições produzem assimetrias dentro do mesmo mercado, uma vez que os agentes econômicos têm capacidade de decidir e interferir diretamente sobre tais instituições (BAPTISTA, 2002).

O comportamento dos agentes econômicos nos mercados está condicionado pelo conjunto de instituições vigentes, que determinam condições específicas e moldam o desempenho das empresas e do sistema econômico. O mercado, embora seja o lócus do processo de concorrência e ações dos agentes, não opera independentemente das regras e instituições. Portanto, deve ser atribuído papel fundamental às instituições, uma vez que é estabelecida uma estreita relação entre as trajetórias de desenvolvimento econômico e as normas e regras existentes nos sistemas econômicos.

2 CARACTERIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA PAULISTA

2.1 Apresentação

Este capítulo será dedicado à apresentação do setor tomado como objeto deste estudo, que é o complexo agroindustrial citrícola do Estado de São Paulo.

Primeiramente serão apresentadas as características estruturais do complexo, juntamente com uma breve retrospectiva de sua evolução, desde sua origem até os dias atuais. Em seguida serão apresentadas as características de dois segmentos produtivos que compõem a cadeia, que são os segmentos diretamente relacionados com o processo de integração vertical. Já que se trata de um estudo focado numa estratégia empresarial que teve repercussões diretas para os citricultores, serão esses os dois segmentos aqui descritos.

Serão demonstradas também algumas características do mercado de suco de laranja concentrado congelado (SLCC) e, finalmente, um último item do capítulo mostrará como tem se dado as relações entre os produtores de laranja e as indústrias produtoras de suco.

2.2 Formação e Expansão do Complexo Agroindustrial Citrícola Paulista

A cultura de citrus, original da Ásia e trazida para o Brasil ainda pelos colonizadores portugueses, existe em mais de 60 países, mas é aqui no Estado de São Paulo que esta cultura ganhou mais espaço e mais adeptos, tornando-se uma das grandes bases da agricultura paulista a partir da segunda metade do século XX.

O parque citrícola paulista é hoje o maior do mundo e o responsável pela maior parcela do suco de laranja bebido em todos os continentes, da América à Ásia. De toda a laranja produzida no mundo, cerca de 30% corresponde aos pomares paulistas, de onde as laranjas saem para serem transformadas em suco concentrado nas agroindústrias processadoras localizadas próximas. Os Estados Unidos, segundo maior produtor, produzem em torno de 16% e o restante é distribuído entre os demais países, sendo que os do mediterrâneo produzem cerca de 18% (dados da FAO, safra 98/99).

No ano de 2001, o Estado de São Paulo tinha cerca de 20 milhões de pés novos e 185 milhões de árvores produtivas, sendo estas responsáveis pela produção de 328 milhões de caixas de 40,8 Kg. (Instituto de Economia Agrícola, 2002).

A tabela 2.1 apresenta a evolução da produção, do processamento e do consumo da laranja produzida no Estado de São Paulo.

TABELA 2.1 - Produção, processamento e consumo da laranja - Estado de São Paulo - 1980/81 a 2001/2002 (em milhões de caixas de 40,8 Kg).

Ano/safra	Produção	Processamento	Mercado Interno
1980/81	170,0	138,0	32,0
1985/86	218,0	195,0	23,0
1989/90	296,0	252,0	44,0
1995/96	357,3	259,1	95,0
1996/97	363,0	268,1	93,0
1997/98	428,0	318,0	110,0
1998/99	330,0	279,0	51,0
1999/2000	388,0	280,0	108,0
2000/2001	355,0	265,0	90,0
2001/2002	328,0	220,0	104,6

Fonte: ABECITRUS/IEA

A citricultura seguiu a rota do café, a princípio do Vale do Paraíba até os municípios de Limeira e Rio Claro, mas posteriormente chegou até a região central e norte do Estado, formando o “cinturão citrícola”, que atualmente agrega quatro macrorregiões: Campinas, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto e Sorocaba.

O Complexo Agroindustrial citrícola do Estado de São Paulo formou-se junto com o processo de modernização da agricultura brasileira, dos anos 60, embora a atividade de produção de laranja já existisse no Brasil comercialmente desde os anos 30. Porém, com a instalação das agroindústrias processadoras, do segmento produtor de insumos para a agricultura (D1), a integração do capital industrial e financeiro e o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), a citricultura adquiriu um novo perfil,

vindo a constituir-se em Complexo Agroindustrial, com destaque nas exportações e geração de divisas. Assim o CAI citrícola iniciou sua história de expansão.

Nos anos 60 e 70, a atividade foi crescente, com aumento constante nas exportações de suco de laranja concentrado para os Estados Unidos e para a Europa. Nos anos 80, não apenas a expansão teve continuidade como o parque citrícola brasileiro tornou-se o maior do mundo.

Na mesma década em que ganhou a hegemonia internacional, a elevada taxa de rentabilidade dos agentes produtores fez com que a laranja se tornasse uma grande atração entre os produtos agrícolas, estimulando a entrada de novos produtores, tanto dos que já atuavam na agricultura quanto de profissionais de outras áreas, especificamente urbanas. Isso ocorreu não apenas no segmento agrícola, mas também no industrial, com novas indústrias iniciando a produção do suco concentrado congelado no início da década.

No decorrer da década de 80, importantes acontecimentos puderam ser identificados no complexo: primeiramente, quatro fortes geadas na Flórida, a principal região produtora americana, provocaram quebras de safra e fizeram aumentar o preço e a demanda pelo suco brasileiro. Depois, o aumento do consumo de suco na Europa também contribuiu para a expansão das nossas exportações, servindo como mais um fator de estímulo ao crescimento do CAI citrícola paulista.

Enquanto os acontecimentos externos foram de extrema importância para estimular o complexo citrícola naquele momento, algumas mudanças internas também foram fundamentais na dinâmica do complexo.

Ao perceberem o aumento de rentabilidade dos produtores industriais em virtude do aumento das cotações do suco no mercado internacional, os produtores agrícolas, através da Associtrus (Associação Paulista de Citricultores), que atuava representando o segmento na época, passaram a reivindicar um contrato entre a indústria e os produtores que incluísse no preço da caixa de laranja as cotações do suco. O complexo agroindustrial citrícola passou naquele momento (1984 e 1985) por uma de suas mais graves situações de conflito entre os produtores agrícolas e as agroindústrias processadoras.

Os produtores de laranja promoveram um *lockout* às indústrias processadoras, impedindo a entrada de laranja para a produção de suco. Estas lutas chegaram a ser duramente reprimidas pela polícia, mas, a partir da repercussão na imprensa regional e nacional, o Estado assumiu a intermediação do conflito e os produtores conquistaram o contrato padrão, que vigorou durante dez anos (até 1995).

Essa conquista dos produtores marcou uma nova fase institucional da citricultura paulista, pois durante o período em que vigorou, as cláusulas do contrato eram as regras principais a serem seguidas e determinavam a atuação e a relação entre a agricultura e a indústria. Os interesses dos produtores e os recursos de poder deste segmento, dados pelo grau de organização e luta, pela grande importância para a economia regional do segmento, assim como a importância do suco de laranja na pauta das exportações, foram fundamentais para essa mudança no ambiente citrícola. Foi principalmente a partir do poder de representação dos produtores agrícolas em torno da Associtrus, a legitimidade e o *status* público que esta associação adquiriu, juntamente com as atitudes reivindicatórias dos próprios produtores, que o contrato-padrão foi conquistado.

Naquele momento, a rede de poder citrícola passou por mudanças, onde o segmento agrícola ganhou mais força e passou a obter ganhos pautados no aumento dos preços do suco concentrado no mercado internacional, o que permitiu uma relação menos conflituosa com o segmento industrial. Durante os primeiros anos do contrato, o resultado pareceu favorável aos dois grupos de atores; a assimetria de poder não deixou de existir, porém a negociação ficou estabelecida com regras mais claras.

A implantação do contrato padrão, conquistada através das lutas dos produtores, fez com eles passassem a ter participação no preço do suco com base na Bolsa de Nova Iorque. A partir do início do contrato, as negociações para o estabelecimento de preços passaram a ser realizadas entre as associações dos produtores e das indústrias⁶, com base no preço estabelecido, que servia como referência mínima. O preço era estabelecido com base em três fatores: 1) as cotações do suco de laranja

⁶ Os citricultores eram representados pela Associtrus desde 1974 e, a partir de 1988, surgiu a Aciesp, que passou a atuar conjuntamente com a primeira. As indústrias tiveram como primeira associação a Abrassucos (1975), posteriormente foi criada a Anic (1985) e finalmente a Abecitrus (1988), na qual as duas anteriores acabaram se unindo. As associações de representação serão tratadas com mais detalhes ainda neste trabalho.

concentrado congelado na Bolsa de Nova Iorque; 2) as despesas externas e internas (frete, industrialização, tarifas portuárias, taxas alfandegárias etc.), num item denominado Remuneração da Produção e Comercialização e; 3) a Taxa de Rentabilidade da indústria, que era equivalente à quantidade de caixas de laranja necessárias para a produção de uma tonelada de suco. Este valor foi estabelecido em 260 caixas de laranja por tonelada⁷.

O período do contrato padrão, especialmente em seu início, proporcionou uma elevação considerável nos preços da matéria-prima paga aos produtores, beneficiando os produtores agrícolas e, conseqüentemente, proporcionando uma ampliação na produção de laranja, além de possibilitar a utilização de modernas técnicas de cultivo, fazendo com que o segmento agrícola do complexo citrícola pudesse se tornar um dos mais dinâmicos entre os instalados no Brasil e também que firmasse sua importância dentro da agricultura paulista, na geração de empregos e renda.

A década de 90 foi, para o complexo agroindustrial citrícola, de importantes reestruturações econômicas, sociais e institucionais, provocadas por transformações externas e internas. Reverteu-se a vantajosa situação da década anterior, desencadeando uma nova etapa, caracterizada pela baixa rentabilidade para os produtores agrícolas e para os trabalhadores rurais.

A nova conjuntura da década de 90 foi causada pelos seguintes fatores:

- Significativa evolução da oferta nacional de citrus ao longo da década, batendo o recorde de produção na safra 97/98, com 405 milhões de caixas.
- Recuperação dos pomares da Flórida, acarretando uma menor necessidade de importação pelos EUA do suco concentrado brasileiro (de 50% no início da década para 17% no final);
- Queda dos preços internacionais do suco de laranja e solidificação dos blocos comerciais continentais, especialmente União Européia e NAFTA (Acordo Geral de Livre Comércio da América do Norte), estabelecendo barreiras comerciais (tarifárias e não tarifárias) para os produtos citrícolas brasileiros;

⁷ A fórmula para o estabelecimento do preço da caixa era:

$$\text{Preço da caixa} = \frac{\text{média das cotações NY} - \text{despesas industriais (RPC)}}{\text{taxa de rentabilidade para 1 tonelada}}$$

- Expansão da estratégia de verticalização das empresas, plantando laranja em pomares próprios;
- Avanço da terceirização pelas agroindústrias, com o objetivo de redução de custos;
- Perda de representação dos produtores agrícolas, dado pelo enfraquecimento de suas associações representativas na segunda metade da década;
- Extinção do contrato padrão e mudanças nas negociações entre indústrias e produtores;
- Mudanças na forma de contratação de mão-de-obra dos apanhadores de laranja;
- Atuação da empresas processadoras brasileiras no mercado americano através de compra de unidades industriais naquele território;
- Aumento da capacidade de estocagem de suco concentrado e modificações na logística de produção e distribuição de suco de laranja concentrado congelado.

A partir das novas mudanças no ambiente institucional, especialmente com o rompimento do contrato padrão e a perda de poder das associações dos citricultores, determinou-se um mecanismo de governança, no qual a estrutura de oportunidades, os interesses e os recursos dos agentes determinaram novas interações estratégicas entre eles.

A verticalização da produção, o fim do contrato padrão e o fracasso das associações dos citricultores foram essenciais para o fortalecimento do poder de negociação do segmento industrial frente ao agrícola, servindo também para evidenciar uma nova crise na relação produtores/indústrias.

Embora a crise tenha estourado apenas no ano de 1996, com intensos protestos por parte do segmento agrícola logo após o rompimento do contrato padrão, este não foi o único motivo do acirramento do conflito, mas apenas seu estopim. Foi na realidade a junção de todos os novos fatores dos anos 90 que mudaram o cenário da cadeia citrícola, o motivo para o agravamento da relação entre os dois segmentos produtores. Entre eles, a estratégia de verticalização foi de grande peso.

A principal consequência de todos os fatores apontados acima foi a redução significativa da margem de lucro dos produtores de laranja. O rompimento do contrato padrão, em 1995, fez com que os preços se tornassem insuficientes para cobrir os custos de produção. Enquanto as empresas pagaram R\$ 1,30 pela caixa de laranja

(40,8 Kg), os custos com o pomar representaram R\$ 1,26 por caixa para os produtores, mas chegavam a R\$ 1,96 somando a colheita e o transporte (em torno de R\$ 0,70), que passaram a ser encargo dos produtores com o rompimento do contrato.

A tabela seguinte (2.2) traz a evolução dos preços pagos aos produtores rurais pela indústria ao longo das décadas de 80 e 90, evidenciando os fatos descritos anteriormente.

TABELA 2.2 - Preços pagos (US\$) ao produtor paulista, por caixa de laranja (40,8 Kg), da safra 1980/81 a 2001/2002.

Safra	Preço	Safra	Preço
1980/81	1,65	1991/92	2,13
1981/82	1,70	1992/93	1,30
1982/83	1,40	1993/94	1,30
1983/84	0,87	1994/95	1,30
1984/85	2,06	1995/96	1,30
1985/86	3,56	1996/97	1,80
1986/87	1,80	1997/98	1,77
1987/88	3,23	1998/99	2,48
1988/89	3,74	1999/2000	1,07
1989/90	3,53	2000/01	1,62
1990/91	1,11	2001/02	2,96

Fonte: IEA e ABECITRUS.

Durante os anos 90, os preços da caixa de laranja pagos aos produtores sofreram queda significativa em relação à década anterior, mesmo enquanto ainda vigorava o contrato padrão. Porém, até 94/95, a colheita e o transporte não eram encargo dos produtores.

Apenas na safra 98/99 o preço atingiu patamares elevados, chegando a R\$ 4,50 posta na fábrica. A safra 99/2000, que tinha expectativas positivas de continuidade da recuperação dos preços tornou-se, surpreendentemente, uma das piores já vividas na história, com resultados drásticos para os produtores rurais, para os trabalhadores e conseqüentemente para toda economia das cidades do cinturão citrícola, com alto grau

de dependência dessa atividade.

As indústrias, a partir dos elevados níveis de estoques e risco de queda nas cotações do suco, além da garantia da matéria-prima de seus pomares, começaram a negociar e comprar tardiamente a laranja, fazendo com que cerca de 50 milhões de caixas fossem perdidas naquela safra. Isso demonstra mais uma vez que os recursos de poder deste segmento são fortes, a ponto de ter levado muitos produtores a um agravamento da situação financeira em que já se encontravam, na medida em que muitos perderam parte da safra ou até mesmo a safra toda. Muita laranja apodreceu nos pomares e muitos produtores tiveram custos para tirar a fruta da árvore, mesmo sem vendê-la, para não prejudicar a produção da safra seguinte.

A safra 2001/2002, embora tivesse acenado com uma nova recuperação nos preços, também não se tornou muito compensatória para os produtores em razão da quebra de produção provocada pela escassez de chuva. Já a safra 2002/2003 teve muitos contratos firmados a preços mais elevados (cerca de três dólares), o que segundo a indústria seria conseqüência das previsões de safras baixas para os próximos anos.

A tabela 2.3 apresenta alguns números que demonstram o decréscimo no Índice de Rentabilidade (IR) da citricultura brasileira nos anos 90 em comparação ao ano de 1989. Verifica-se que os piores resultados para a rentabilidade do produtor ocorreram em 1996 e 1997.

TABELA 2.3- Evolução do Índice de Rentabilidade da Citricultura Brasileira – 1989/1998

	Pr	Q	Pp	A	IR
1989	100	100	100	100	100
1990	83,9	98,3	97,0	103,4	82,2
1991	71,0	106,4	94,2	111,4	72,0
1992	86,6	110,5	91,2	112,1	93,6
1993	52,5	105,6	81,0	91,4	74,9
1994	71,3	97,8	74,2	102,0	92,1
1995	51,6	110,2	78,0	97,3	74,9
1996	24,1	122,2	78,0	111,8	33,8
1997	33,3	129,3	77,7	111,8	49,6
1998	46,6	130,2	77,0	112,4	70,3

Fonte: IEA, IBGE, Agroanalysis, in: Preços Agrícolas.

$$IR = \frac{Pr \times Q}{Pp \times A}$$

Pr = Preço recebido pela caixa
 Q = Quantidade produzida
 Pp = Preço pago por insumo
 A = Área cultivada
 IR = Índice de Rentabilidade

Nesse cenário desfavorável, uma conseqüência foi inevitável: a falta de recursos levou à marginalização e até mesmo à exclusão de muitos produtores de laranja do cinturão citrícola, de forma que a concentração da produção foi uma conseqüência inevitável para o segmento agrícola.

2.2 Características dos Agentes Produtivos

2.2.1 Os produtores de laranja

O Estado de São Paulo é responsável pela produção de 87,7% de todos os citrus produzidos no Brasil e pela matéria-prima de 98% do suco exportado, segundo informações do FUNDECITRUS (2002).

Oito EDRs (Escritórios de Desenvolvimento Agrícola), dos quarenta existentes no Estado, concentram 80% dos pés em produção e 77% da produção

paulista, sendo que destes, Barretos, Araraquara, Jaboticabal e Limeira são os que mais se destacam (IEA, safra 99/2000).

A tabela 2.4 apresenta a área plantada de laranja, de 1990 a 2001.

TABELA 2.4 - Evolução da área plantada de laranja no Estado de São Paulo, de 1990 a 2001 (em hectares)

	Ano	Área (ha)	Fonte: IBGE
	1990	722.850	
	1991	789.329	
As	1992	783.674	
características	1993	584.627	favoráveis do cinturão
citrícola fazem a	1994	668.461	citricultura paulista muito
competitiva,	1995	620.770	possuindo custos agrícolas
bastante baixos em	1996	719.735	comparação com outras
regiões produtoras,	1997	736.770	como a Flórida. Isto ocorre
porque o custo da	1998	766.640	mão-de-obra naquela região
é muito mais	1999	766.690	elevado, correspondendo ao
	2000	609.475	
	2001	581.487	

item mais pesado dentro dos custos. A irrigação, por ser utilizada amplamente nos pomares americanos, torna-se também um fator que encarece os custos produtivos. No Brasil, o item que mais pesa nos custos para a produção de citrus em São Paulo é o de insumos (defensivos, adubos e corretivos). A pouca utilização de irrigação, a baixa remuneração dos trabalhadores e dos produtores são os fatores que tornam a laranja mais barata (VIEIRA, 1998).

O uso de tecnologias como irrigação permite que a produtividade dos pomares americanos seja mais elevada do que a dos pomares brasileiros. Contudo, apesar de a produtividade ser menor, os custos inferiores proporcionam uma importante vantagem competitiva no exterior, o que leva o suco brasileiro a enfrentar fortes barreiras protecionistas nos demais países produtores e consumidores.

O segmento responsável pela produção de laranja é bastante numeroso. O CAI citrícola tem características de oligopsônio, onde um grande número de produtores agrícolas, fornecedores de matéria prima, se defronta com um segmento industrial bastante concentrado.

Para traçar um perfil mais particular do complexo, utilizam-se dados que diferenciam as categorias de produtores em pequenos, médios e grandes, demonstrando a importância de cada uma dentro da atividade de produção de citrus. São considerados pequenos produtores aqueles que possuem área de citrus inferior a 50 hectares, médios os que possuem entre 50 e 200 hectares e grandes produtores aqueles que têm acima de 200 hectares de citrus⁸.

No complexo agroindustrial citrícola, os pequenos produtores respondem pela maior parte dos imóveis rurais, enquanto os grandes produtores possuem a maior parcela dos pés em produção e são responsáveis pela maior parcela produzida, conforme mostra a tabela 2.5, apresentada abaixo.

TABELA 2.5 - Participação (%) das categorias de produtores no número de imóveis rurais, na produção e no total de pés em produção do Estado de São Paulo – 1995/96.

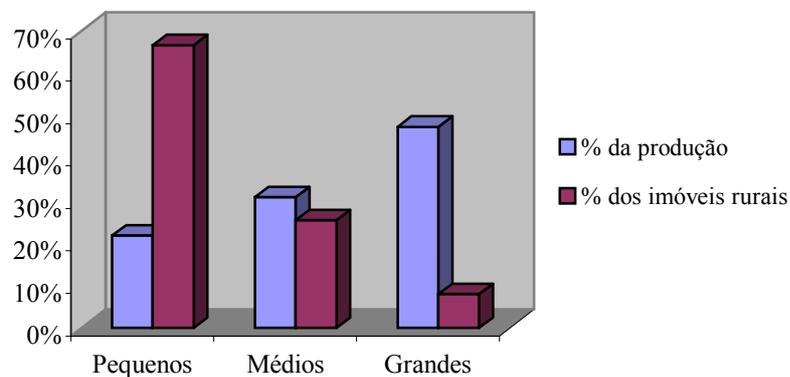
Categoria de Produtores	Imóveis Rurais (%)	Pés em Produção (%)	Produção (%)
Pequenos	66,6	23,0	21,8
Médios	25,5	36,0	30,8
Grandes	7,9	41,0	47,3
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: VIEIRA (1998).

Apesar de os pequenos produtores serem em grande número e terem expressiva participação, os grandes produtores, mesmo sendo bem menos significativos em número de propriedades, têm crescido muito em termos de produção, em contraposição ao que tem ocorrido com os pequenos produtores. Estes estão vendo sua participação ser reduzida no complexo, diante das mudanças dos anos 90 e do poder das empresas processadoras, que entraram de uma maneira mais forte também na produção agrícola, expandindo seus pomares.

⁸ Este critério de classificação de produtores foi adotado por Vieira (1998). Embora o critério de área não seja considerado o mais eficiente por muitos pesquisadores, os dados disponíveis para a análise por tamanho de propriedade e número de imóveis permitiram somente esta forma de categorização. Além disso, deve-se levar também em conta a grande escassez de informações apresentadas por estratos de produtores.

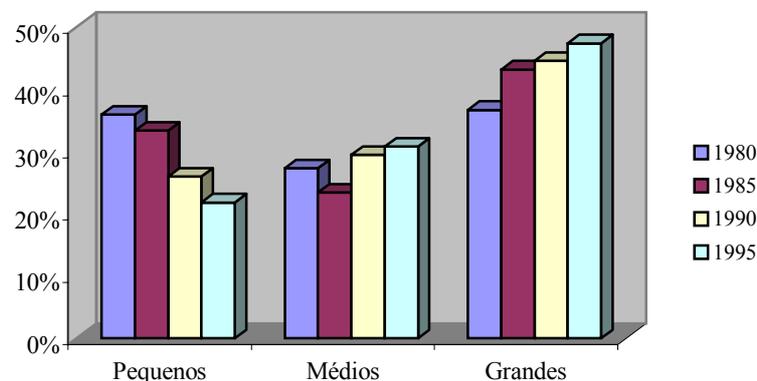
A figura 2.1 mostra a participação das categorias de produtores no número de imóveis rurais e produção, ilustrando o que está sendo falado, deixando clara a diferença entre a representatividade em termos de número de imóveis e quantidade produzida, comparando-se os pequenos e os grandes produtores. Ou seja, embora o número de pequenos produtores seja muito mais elevado do que o número de grandes, em termos de produção estes últimos se sobrepõem. Isso demonstra que a produção citrícola atualmente depende muito mais da produção das grandes propriedades (47,3%) do que das pequenas (21,82%), o que, em outras palavras, equivale a dizer que a produção é concentrada num pequeno número de propriedades rurais.



Fonte: VIEIRA (1998).

FIGURA 2.1 - Participação das categorias de produtores na produção total e no número de imóveis rurais com produção de laranja no Estado de São Paulo – ano de 1995.

Quando se analisa a evolução, é possível perceber o quanto os pequenos produtores estão perdendo espaço dentro do segmento agrícola. Através da figura 2.2 pode-se verificar a queda de participação dos pequenos produtores na produção total do Estado ao longo dos anos 80 e 90, enquanto isso não acontece com os demais produtores. Na categoria dos grandes, o processo é inverso.



Fonte: VIEIRA (1998).

FIGURA 2.2 - Evolução da participação das categorias de produtores na produção total do Estado de São Paulo – 1980, 1985, 1990 e 1995.

Dados levantados entre o período de 1980 e 1995 mostram claramente a redução de pequenas propriedades (número de imóveis), assim como a queda na participação dos pequenos produtores no número de pés novos, que é um indicativo da produção futura, como se pode perceber pela tabela 2.6.

TABELA 2.6- Evolução do número de imóveis e do número de pés novos, segundo as categorias de produtores, do ano de 1980 a 1995 (em porcentagem).

Categoria de produtores	N° imóveis (%)				N° pés novos (%)			
	1980	1985	1990	1995	1980	1985	1990	1995
Pequenos	73,1	75,0	66,5	66,6	52,7	21,9	15,4	24,8
Médios	18,5	17,1	24,2	25,5	13,8	25,3	29,7	19,0
Grandes	8,4	7,9	9,3	7,9	33,6	52,9	54,7	56,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: VIEIRA, 1998.

Apesar da maior participação dos pequenos produtores no número de imóveis, contudo, esta parcela se reduziu de 73,1% para 66,6% no período de 1980 a 1995, enquanto os médios produtores tiveram aumento na participação e os grandes tiveram um aumento em 1990 e depois uma pequena redução. Mas fica bastante

evidente a redução que os pequenos produtores tiveram na participação dos pés novos, além da produção total (figura 2.2), comprovando um processo de redução da participação dos pequenos produtores e o crescimento dos médios e grandes na produção de laranja em São Paulo, no período 1985/1986 a 1995/1996.

Em termos de números de imóveis rurais em produção, em todas as categorias houve aumento no período de 1980 a 1995. As propriedades acima de mil hectares eram 98 em 1980 e passaram a 194 em 1995, demonstrando que neste estrato de área o número teve um aumento significativo, embora em termos percentuais essas propriedades representem muito pouco em relação ao total.

A pesquisa de campo realizada junto aos produtores⁹ demonstrou que a produção de citrus ocorre com a utilização de mão-de-obra fixa para as atividades de manutenção do pomar na maior parte das propriedades. Nas médias e grandes propriedades, esse tipo de mão de obra é predominante, sempre correspondendo a mais de 60%, no período de 1996/97 a 1999/2000. Somente nas pequenas propriedades é que a mão-de-obra familiar aparece de forma mais significativa, embora nem sempre fique restrita a ela, mas também seja utilizada em conjunto com trabalhadores contratados temporariamente ou com trabalhadores permanentes. Na safra 99/2000, a mão-de-obra familiar chegou a representar 61,9% da utilizada nas pequenas propriedades.

Quanto à venda da laranja produzida, a predominância é a venda exclusiva para a indústria processadora, mas também é comum entre os produtores, principalmente entre os médios e grandes, a venda mesclada para indústria e mercado, ou seja, vendem parte da safra para a indústria e parte para o mercado interno (barracões) ou ainda, numa terceira opção, vendem a laranja colhida no período da safra para a indústria e as frutas temporãs para o mercado interno, geralmente a um preço mais elevado. São menos expressivos os casos de produtores que vendem somente para o mercado interno, sendo esses casos mais comuns entre os pequenos produtores.

Uma das características dos produtores de citrus, verificada através de pesquisa de campo, é a baixa participação em associações de representação. Mesmo no

⁹ Os dados levantados junto aos citricultores são parte da pesquisa de campo realizada pelo projeto de pesquisa integrada do CNPq. As entrevistas com os produtores, aqui utilizadas, foram realizadas em três safras consecutivas, tendo 78 entrevistados na safra 97/98, 78 entrevistados na safra 98/99 e 112 entrevistados na safra 99/2000. Os dados completos da pesquisa de campo encontram-se em ALVES, F.J.C. et al. (2001). Os dados da safra 1996/97 foram levantados anteriormente ao projeto e encontram-se em VIEIRA (1998).

período em que as entidades representativas atuavam mais significativamente, na época em que vigorou o contrato padrão, o interesse dos produtores nunca foi muito grande e eles não tinham uma boa articulação junto às suas associações. Após o rompimento do contrato (1995), as associações dos citricultores perderam completamente seu poder representativo, o que contribuiu para a perda do poder de barganha do segmento frente às indústrias processadoras, para o aumento das dificuldades e até mesmo para a exclusão do segmento produtor de citrus.

Dados de pesquisa realizada na safra 1999/2000 revelam que apenas 7,9% dos pequenos produtores entrevistados participavam de alguma associação de interesses, enquanto o mesmo acontecia com 16,7% dos médios e 15,4% dos grandes (ALVES, F.J.C. et al., 2001). Essa baixa participação reforça o processo de dissociação dos citricultores, mas acentua a característica do pequeno produtor, de ser menos integrado nas decisões. A tabela 2.7 apresenta dados sobre a evolução da participação dos produtores entre as safras 1996/97 e 1999/2000 e demonstra um processo de redução ao longo do período.

TABELA 2.7 - Participação (%) dos produtores de citrus nas associações de representação - safras 96/97; 97/98; 98/99 e 99/00.

Categorias de produtores	Participação em associações de representação (%)			
	96/97	97/98	98/99	99/00
Pequenos	37,5	10,0	23,08	7,9
Médios	31,0	29,0	20,00	16,7
Grandes	45,46	80,0	16,67	15,4

Fonte: VIEIRA (1998) e ALVES, F.J.C. et al.(2001).

Um importante aspecto para aumentar o poder de negociação dos produtores frente à indústria processadora, e que tem sido uma alternativa para muitos produtores, é a participação em *pools*, ou grupos de produtores que se reúnem para a venda conjunta, que em geral é mais vantajosa e consegue melhores resultados nas negociações com as empresas compradoras.

Na safra 96/97, a venda em grupo ocorreu com 42,5% dos pequenos, 27,6% dos médios e 36,4% dos grandes produtores, registrando a maior adesão dos pequenos produtores aos *pools*. Na safra 97/98, esse tipo de venda caiu em todas as categorias: 17,5% dos pequenos, 13% dos médios e 20% dos grandes produtores. Nessa safra, registrou-se os grandes produtores como os que mais participaram dos grupos.

Na safra 98/99, novamente a venda em grupo diminuiu: 15,4% dos pequenos, 10% dos médios produtores e 16,7% dos grandes venderam em grupo. Já na safra 1999/2000, os pequenos aumentaram para 27,7%, os médios para 30% e os grandes para 37,5%, continuando a ser a categoria que mais vende através dos *pools*.

A tabela abaixo (2.8) mostra os dados levantados em pesquisa de campo, para as quatro safras.

TABELA 2.8 - Formas de venda da laranja das diferentes categorias de produtores (%) - dados referentes às safras 1996/97, 1997/98, 1998/99 e 1999/2000.

Forma de venda	Pequenos (%)				Médios (%)				Grandes (%)			
	96/7	97/8	98/9	99/00	96/7	97/8	98/9	99/00	96/7	97/8	98/9	99/00
Individual	57,5	82,5	84,6	72,3	72,4	87,0	90,0	70,0	63,6	80,0	83,3	62,5
Grupo	42,5	17,5	15,4	27,7	27,6	13,0	10,0	30,0	36,4	20,0	16,7	37,5
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: VIEIRA (1998) e ALVES, F.J.C., et al.(2001).

Através dos dados destas quatro safras analisadas, percebe-se que a venda através dos *pools* é muito inferior às vendas individuais, embora tenha havido um aumento da venda em grupo, principalmente por parte dos médios e grandes produtores. Entre as três categorias, os grandes produtores são os que mais vendem a laranja participando de *pools*, demonstrando sua maior facilidade de organização, o que pode contribuir para suas condições dentro do complexo. A baixa participação dos pequenos produtores nos grupos pode ser explicada pelas maiores dificuldades dos pequenos produtores em se organizar, além do fato de que consideram que os grupos nem sempre são vantajosos, porque privilegiam alguns produtores, ou mesmo por problemas em experiências anteriores negativas com grupos. A dificuldade de organização dos

pequenos produtores certamente conta como um fator a mais nas suas (im)possibilidades de permanência no setor.

Em relação ao preço de venda constatou-se, na pesquisa de campo referente à safra 1999/2000, que os grandes produtores alcançaram média mais elevada que as demais classes, de pequenos e médios. Foi 28,5% acima do preço dos pequenos e 8% acima do preço dos médios. Isso revela que, em relação à remuneração pela caixa, os grandes produtores estão em condições mais favoráveis para permanecerem no setor. Portanto, no aspecto da rentabilidade, os grandes produtores têm vantagens em relação às demais categoria de produtores, reforçando a hipótese de ‘marginalização’ dos que produzem menor quantidade de fruta.

TABELA 2.9 - Preços médios por caixa de 40,8 Kg. obtidos pelas categorias de produtores na safra 1999/2000

Categoria de Produtores	Preço Médio (R\$)
Pequenos	2,1
Médios	2,5
Grandes	2,7

Fonte: ALVES, F.J.C., et al.(2001).

Os dados coletados na pesquisa de campo revelam um quadro nada favorável para os pequenos produtores. Ficou bastante evidente que a ‘crise’ dos anos 90 na verdade não era de todo o complexo, mas sim dos produtores, com repercussões para os trabalhadores rurais. Contudo, mesmo dentro do segmento agrícola é possível perceber que a crise abate muito mais os pequenos produtores, que apresentam maiores dificuldades de negociação e obtêm menores preços. Portanto, é notório que nesta forma de relacionamento entre a indústria e os citricultores, depois do rompimento do contrato padrão, as dificuldades cresceram e as perspectivas de permanecer no setor tornaram-se mais restritas.

A maior parte dos citricultores está nesta atividade produtiva há mais de vinte anos e, segundo a pesquisa, não pretendem diversificar ou deixar de produzir

citrus em curto prazo. Na safra 99/2000, 73% dos produtores responderam que não diversificariam a produção ou mudariam para outra cultura.

Para os produtores, apesar de os últimos anos terem sido muito ruins para a citricultura, a falta de alternativas é um grande problema. A tradição em produzir laranja e o conhecimento da atividade também é um fator que pesa na hora de deixar esta produção e partir para uma nova cultura. Pode-se dizer que o abandono desta atividade só não foi mais marcante, porque a grande maioria dos citricultores não vê alternativas rentáveis na agricultura paulista. Considerando que a citricultura é uma cultura perene, em que as árvores têm vida útil longa, e que os custos de erradicação são altos, é compreensível a relutância destes produtores em sair do setor, principalmente porque há ausência de orientação e assistência para os produtores que queiram mudar de atividade.

Os dados demonstram que os produtores que já deixaram ou que ainda pensam em deixar a citricultura vêm na cultura da cana uma das poucas alternativas existentes. Mas se essa migração da laranja para a cana continuar, a agricultura paulista como um todo (e seus agricultores), fatalmente ficará mais dependente da cultura canavieira, o que de modo algum pode ser considerado bom.

Um levantamento feito em usinas açucareiras e indústrias de suco de laranja mostrou que, dos cerca de 85 mil hectares de ‘pomares fantasmas’, abandonados sem tratos culturais, 30 mil hectares já tinha sido ocupado por cana-de-açúcar, afirmando a tendência de ocupação dos pomares de laranja pelos canaviais (Citricultura Atual, 2001).

Segundo levantamento do FUNDECITRUS (Fundo de Defesa da Citricultura), havia no começo da década de 90, cerca de 29 mil citricultores no Estado de São Paulo e, em 2000, esse número havia caído para 17 mil, sendo que destes 12 mil produtores que deixaram a atividade citrícola, a maior parte era pequeno e médio. Esses dados vêm mostrar que a citricultura não apenas deixou de ser atrativa, como também passou a excluir produtores agrícolas.

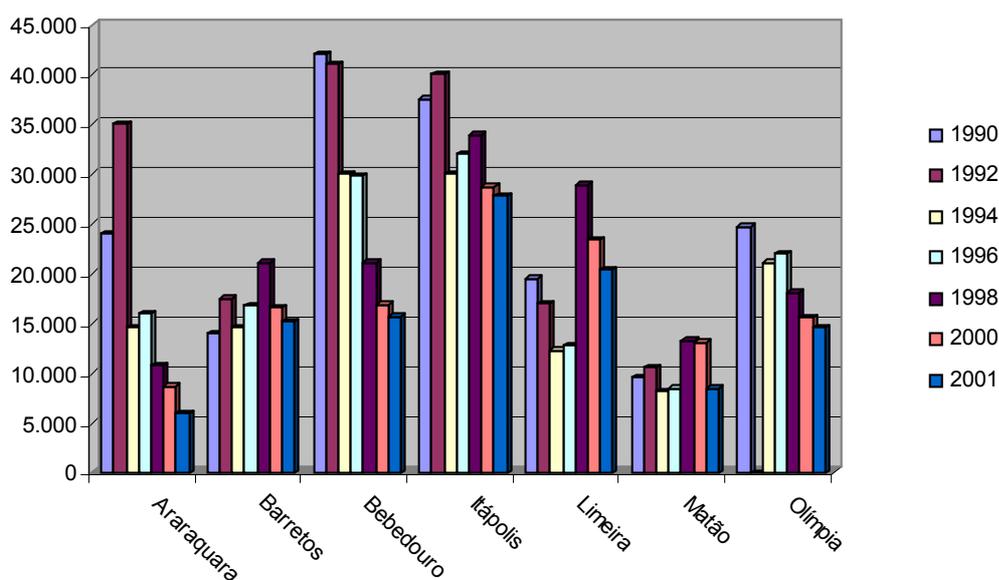
A tabela que segue (2.10) demonstra a redução da área plantada em alguns dos mais importantes municípios produtores de laranja do Estado de São Paulo.

TABELA 2.10 – Evolução da área plantada de laranja (hectares) nos municípios de Araraquara, Barretos, Bebedouro, Itápolis, Limeira, Matão e Olímpia – 1990 a 2001.

Município	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2001
Araraquara	24.000	35.000	14.615	16.000	10.769	8.730	6.000
Barretos	14.000	17.500	14.615	16.800	21.154	16.563	15.188
Bebedouro	42.000	41.000	30.000	29.800	21.115	16.875	15.750
Itápolis	37.500	40.000	30.000	32.000	33.846	28.750	27.800
Limeira	19.500	17.000	12.308	12.800	28.846	23.438	20.438
Matão	9.592	10.640	8.185	8.440	13.278	13.119	8.495
Olímpia	24.710	-	21.154	22.000	18.077	15.625	14.625

Fonte: Elaborada a partir de dados do IBGE.

Os dados apresentados na tabela podem ser visualizados através da figura 2.3, onde se verifica que os municípios que sofreram maior redução foram os de Araraquara, Bebedouro e Itápolis, sendo que nesses dois últimos a cultura da laranja é de grande importância para a economia do município. Em Itápolis, apesar da redução da área de laranja, a citricultura ainda é predominante entre as atividades agrícolas, mas em Bebedouro a cana-de-açúcar já divide participação com a laranja entre os produtos mais importantes da agricultura local.



Fonte: Elaborada a partir de dados do IBGE.

FIGURA 2.3 – Evolução da área plantada de laranja (ha) em alguns municípios do Estado de São Paulo – 1990 a 2001.

2.2.2 A indústria produtora de suco concentrado

O crescimento do Complexo Agroindustrial citrícola paulista foi incentivado pela crescente exportação de suco de laranja concentrado congelado, principalmente para os EUA e União Européia, pelo estímulo governamental dado aos setores exportadores no período da modernização da agricultura brasileira, pela acumulação de capital na atividade citrícola, as quais foram direcionadas em investimentos na agricultura e no processamento industrial, e mais recentemente pela ampliação de novos mercados.

As primeiras agroindústrias processadoras de suco de laranja iniciaram operação no início dos anos 60, e em 1970 já existiam 7 unidades processadoras de SLC (suco de laranja concentrado) com um total de 76 extratoras. Em 1975, o número de empresas passa para 9, enquanto que o número de extratoras salta para 299, o que representa um acréscimo de 300% na capacidade produtiva do setor em apenas cinco anos. Observa-se que as grandes empresas já despontavam nessa fase, pois em 1970 a Citrosuco Paulista e a Sucocítrico Cutrale controlavam mais de 60% da capacidade de processamento da indústria de suco no país.

Junto ao crescimento do número de extratoras de suco concentrado houve o aumento da produção de laranjas no interior paulista. Em meados da década de 70, este Estado era responsável por 66,8% da produção de laranja no Brasil, sendo que na década de 80 essa participação aumentou para 81,2%. Nos anos 90, consolidou-se a supremacia do CAI Citrícola paulista como maior produtor brasileiro e mundial de laranjas, representando, em 1999, 85,1% do total brasileiro e aproximadamente 30% da produção mundial.

A estrutura industrial citrícola sempre apresentou uma configuração oligopolista. Nos anos 70, o parque processador do cinturão citrícola era responsável por cerca de 95% do total de suco concentrado produzido no país e no início daquela década, apenas três empresas respondiam por mais de 75% da capacidade instalada.

A entrada de novas empresas até 1974 parecia reverter a tendência de concentração industrial no complexo citrícola. No entanto, o choque do petróleo reverteu o movimento, ao afetar os preços das *commodities* no mercado internacional, e

as empresas menores, sufocadas pela crise que atingiu o segmento processador, cederam o seu espaço para as grandes oligopolistas (PAULILLO, 2000).

Nos anos 80, outras empresas entraram para produzir suco concentrado, mas elas também acabaram sendo incorporadas total ou parcialmente pelas duas maiores no final da década.

Segundo MAIA (1992), houve, nos anos 80, a entrada de poucas empresas no setor, todas de pequeno porte. Em virtude do momento favorável para a exportação de suco concentrado, as quatro maiores empresas do setor tiraram proveito dos rendimentos elevados para se modernizarem e aumentarem a sua capacidade produtiva. Em 1985, a capacidade produtiva das quatro maiores empresas atingiu seu maior valor, tendo variações pequenas até o final da década. Para a autora, neste momento foram criadas grandes barreiras à entrada no setor:

- Estruturação de um sofisticado sistema logístico, envolvendo plantas industriais, rede de transporte até o porto (caminhões e graneleiros), terminais portuários exclusivos no Brasil e no exterior e, até mesmo, navios graneleiros para o transporte marítimo do suco;
- Garantia de abastecimento da matéria prima (laranja) num volume e qualidade compatíveis com a escala do setor. Neste sentido os acordos de negociações de compra e venda da laranja foram primordiais;
- Manutenção programada de capacidade industrial ociosa pelas empresas líderes. (MAIA, 1992: 33-34).

Devemos considerar, contudo, que apesar de estes fatores funcionarem como barreiras à entrada, eles não foram suficientes para impedir que grupos fortes ingressassem no início dos anos 90. As mudanças ocorridas, entretanto, podem ter dificultado a atuação das pequenas empresas que ingressaram, forçando-as a se associarem às grandes empresas ou serem incorporadas por elas.

Analisando-se os indicadores de concentração, a capacidade instalada das duas maiores empresas diminuiu de 63,15% do total em 1970 para 51,50% em 1975, aumentando novamente para cerca de 60% no início da década de 80. Portanto, ao longo da década de 70 ocorreu um processo de desconcentração produtiva no início da década, seguido de um movimento de concentração no final da década e início dos anos 80, no

qual as empresas Citrosuco e Cutrale consolidaram suas posições no segmento industrial. No período de 1980 a 1990, observa-se que a parcela detida pelas duas maiores empresas passou de 59,96% para 61,53%. Quanto às quatro maiores empresas, estas chegaram a mais de 90% em 1985 e posteriormente reduziu-se para 87% no final da década.

A tabela 2.11 mostra a evolução da participação das duas e das quatro maiores empresas de 1970 a 2000, assim como o número de empresas responsáveis por 75% da produção de suco de laranja concentrado.

TABELA 2.11 - Concentração da indústria de suco de laranja no Estado de São Paulo – 1970 a 2000.

Indicadores	1970	1975	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	2000
% das duas maiores empresas	63,15	51,50	59,96	63,17	61,53	50,52	48,56	46,25	40,9	42,6
% das quatro maiores empresas	86,83	71,56	89,64	90,21	86,75	79,46	76,37	73,41	68,8	67,0
Empresas com 75% da produção	3	5	3	3	3	4	4	5	5	5

Fonte: KALATZIS (1998); PAULILLO (2000).

Pode-se observar uma queda na participação, tanto das duas maiores empresas como das quatro maiores, nos anos 90. Isto se explica pelo crescimento da capacidade produtiva, em razão das novas ingressantes (Royal Citrus, Citrovita, Cambuhy Citrus e Sucorrico), que acrescentaram, juntas, 167 extratoras desde 1990 até julho de 1997. Posteriormente, com a aquisição da Cambuhy Citrus pelo Grupo Votorantim, a Citrovita entrou para o grupo considerado dominante no segmento industrial, que passou a ser formado por cinco e não mais quatro empresas. Tal grupo, conhecido como os cinco C's, passa a ser: Cutrale, Citrosuco, Cargill, Coimbra-Frutesp e Citrovita.

A tabela seguinte (2.12) mostra como a capacidade de processamento está dividida entre as empresas produtoras. No ano de 2002, os cinco C's representaram 82,6% da industrialização de suco de laranja.

TABELA 2.12 - Participação das principais empresas na industrialização de suco concentrado no Estado de São Paulo (%), 1970 a 2002.

Empresas	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2002
Citrosuco	39,47	23,41	24,80	33,37	33,40	27,07	20,00	20,90
Cutrale	23,68	28,09	35,16	29,80	28,13	23,44	22,60	21,70
Cargill	15,79	9,36	15,62	16,90	14,69	12,76	11,30	13,0
Coimbra	7,89	10,70	14,06	10,53	10,53	16,29	13,10	13,0
Citrovita	-	-	-	-	-	-	-	14,0
Outros	13,17	28,44	10,36	9,79	13,25	15,44	33,00	17,40
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: KALATZIS (1998); PAULILLO (2000); CASTANHEIRA (2000); Pesquisa de Campo (2002).

A análise do perfil da agroindústria citrícola paulista demonstra, portanto, que ela se caracteriza por possuir uma estrutura oligopolizada, tratando-se de um oligopólio concentrado, com elevada concentração industrial e homogeneidade do produto. Outra característica deste tipo de oligopólio é a alta concentração técnica e competição por vias que não seja preços, tais como a competição através de redução de custos, melhoria na qualidade do produto e iniciativa de ampliar a capacidade, antecipando ou reagindo ao crescimento do mercado. A alta concentração deve-se à existência de barreiras à entrada, principalmente a exigência de elevado montante de capital inicial.

Além da estrutura oligopólica, este setor também se caracterizou, desde o início, por sua estrutura oligopsônica, identificada por um pequeno número de compradores em contraposição a um grande número de vendedores de matéria-prima. Ou seja, esta característica é dada pela concentração das empresas processadoras face ao caráter atomizado da produção agrícola.

Quanto ao processamento, o processo de produção do suco de laranja concentrado permite que se obtenha uma enorme quantidade de produtos, com aplicações nos mais variados campos, sendo que o principal deles é o suco concentrado e os demais são considerados pelas empresas processadoras como subprodutos.

Do processamento dos citrus para a obtenção do suco concentrado resta um resíduo sólido constituído da casca, polpa e semente, a partir dos quais são produzidos os subprodutos, permitindo um aproveitamento de quase 100% da laranja. Entre os subprodutos estão a polpa cítrica, o óleo essencial, o d'limonene e o pellets. A produção dos subprodutos também funciona como uma barreira à entrada para outras empresas, pois esta produção exige maiores investimentos no processo e na logística de distribuição. Para as empresas atuantes, que já possuem toda a estrutura produtiva para os subprodutos, esta produção também é uma vantagem, pois o maior aproveitamento da matéria-prima lhes confere maiores possibilidades de ganhos e, portanto, vantagem em relação à concorrência.

A fabricação dos subprodutos proporciona um aumento da rentabilidade da indústria processadora, garantindo um lucro adicional, considerando que a empresa compra a laranja e paga o produtor com base na previsão esperada de lucro sobre o suco concentrado, sem levar em conta os subprodutos. Desta forma, a indústria utiliza a matéria-prima comprada dos fornecedores não apenas para a produção do suco de laranja concentrado, mas paga esses fornecedores apenas considerando esta produção. Tudo o que a indústria produz além do suco serve como aumento de sua rentabilidade, sem repasse para os produtores. Isso já ocorria mesmo durante o contrato padrão, que atrelava o preço da caixa de laranja às cotações do suco na Bolsa de Nova Iorque. Ou seja, a participação dos produtores era sobre o preço do produto final, mas apenas o suco concentrado.

Um dos maiores entraves competitivos da indústria citrícola se dá na fase de transporte do suco concentrado congelado até o porto de embarque. Existem duas formas de ser realizado o transporte: a granel (*tank farm*) ou em tambores. O sistema *tank farm* é considerado uma das grandes inovações tecnológicas do complexo citrícola, substituindo o sistema por tambores, mas é restrito às grandes empresas devido ao elevado investimento inicial necessário para sua implantação, aproximadamente US\$ 50 milhões. A maior contribuição deste sistema consiste na possibilidade de redução de custos de transporte, podendo chegar a até 50%, dependendo do volume transportado. Além disso, o sistema contribui para a qualidade e uniformidade do produto, possuindo também facilidade no manuseio.

Este sistema funciona da seguinte maneira: após passar por todos os processos de industrialização, o suco já concentrado e congelado (a uma temperatura de aproximadamente 10°C negativos) é armazenado em câmaras resfriadas na própria indústria, onde o suco pode permanecer até dois anos sem que suas propriedades sejam alteradas. Nessas câmaras ficam tanques que possuem capacidade para armazenar centenas de toneladas de suco (a Citrosuco, por exemplo, possui 96 tanques com capacidade de 600 toneladas cada) e em cada um desses tanques pode haver um tipo de suco diferente, quanto ao grau de concentração ou blendagem. Do tanque, o suco é transportado através de tubulação para os caminhões-tanque, onde é deslocado até o porto (no caso, das indústrias do interior de São Paulo até o porto de Santos).

No porto, as empresas possuem outros *tank farms* dentro dos quais é descarregado o suco para que espere a chegada do navio e seu carregamento. Uma vez carregado, o navio parte para o país de destino, onde ocorrerá o processo inverso: descarregamento em *tank farms*, transporte por caminhões-tanques e entrega ao cliente, que precisa ter um sistema de recebimento de suco condizente com o transporte a granel. Note-se que nos países em que o consumo de suco concentrado de laranja é mais recente, especialmente na Ásia, ainda não há estrutura de transporte a granel; nesses lugares o transporte é feito, na maioria dos casos, em tambores.

As empresas que operam com distribuição a granel possuem os próprios terminais de embarque e desembarque, operando de forma independente por todo o sistema de distribuição. Considerando-se que apenas as cinco maiores empresas possuem essa logística, conclui-se que as demais empresas processadoras arcam com custos maiores ou ficam na dependência de que as grandes aluguem sua estrutura, ficando submetidas aos processos estratégicos de tais empresas.

Este domínio das grandes constitui também uma barreira à entrada no mercado nacional, pois em termos competitivos esta concentração do sistema a granel nas mãos das cinco C's dificulta o ingresso de novas empresas, sem uma correspondente entrada no sistema de logística a granel. Essa entrada no sistema de logística, a menos que seja feita uma parceria com alguma empresa que já o possua, implica em investimentos na construção de terminais de carga e descarga, aquisição de caminhões-tanques e navios especiais para o transporte de suco, além dos demais itens de infraestrutura. Desta forma, se uma empresa for entrar no setor, ela terá três opções: fazer os

investimentos neste sistema de transporte para ser competitiva; utilizar o transporte em tambores e arcar com custos mais elevados; ou tentar utilizar, através de aluguel, o sistema das grandes empresas que já possuem o sistema. Isto, contudo, seria muito improvável, pois assim essas empresas estariam dando o aval para a entrada da nova empresa em condições competitivas.

Os sistemas próprios de transporte das maiores empresas têm suas vantagens competitivas e permitem associações com empresas distribuidoras no mercado externo. Na distribuição e empacotamento do suco no exterior, a participação dos produtores brasileiros é bastante restrita, pois sua atuação é basicamente a produção e o transporte do suco. Este é vendido em grandes quantidades a número reduzido de clientes, como se caracteriza a venda de *commodities*.

Após a fase de distribuição, o suco concentrado vai para a formulação e embalagem pelos engarrafadores, onde o suco é reconstituído de acordo com as exigências dos compradores. Esta é uma etapa muito importante para a conservação da qualidade do suco. Contudo, nesta etapa a responsabilidade já é das empresas importadoras de suco e não mais das indústrias processadoras.

Uma das características da indústria citrícola é manter um estoque regular de suco, na própria empresa ou nos terminais do porto. Os estoques de suco são uma necessidade para que o produto esteja disponível para ser enviado aos compradores durante o ano todo, mas também serve para influenciar o preço do suco no mercado.

Ao longo da década de 90, os estoques acumulados pelas indústrias processadoras registraram aumento, ocorrido, segundo as próprias empresas, em razão das altas quantidades de laranja produzidas no Estado de São Paulo. À medida que a oferta de laranja foi grande no período e a quantidade exportada não teve aumento, a indústria acumulou estoques que chegaram aos maiores níveis da história. Deve-se considerar que as empresas aproveitaram os baixos preços da matéria-prima para processar e armazenar uma quantidade mais elevada.

Estes estoques elevados contribuíram para que posteriormente as empresas comprassem menos dos fornecedores e também para que iniciassem a compra em períodos tardios, ou seja, elas iniciaram as compras em meses em que já costumeiramente os produtores estão realizando a venda e mesmo a entrega das frutas para a fabricação do suco. O melhor exemplo disso foi a safra 99/2000, quando a

redução e o atraso das compras contribuiu para que muitos produtores tivessem um agravamento em sua situação financeira, pois muitos perderam parte da produção, uma vez que, tendo passado a época da colheita, muitos frutos caíram ou foram rejeitados. Outros produtores chegaram a perder totalmente a safra por não conseguirem vendê-la para indústria e nem tampouco para o mercado interno. O problema maior se deu entre os produtores de laranja de variedade precoce (especialmente laranja Hamlim), que são as primeiras a serem colhidas durante o período da safra, e que possuem pouca aceitação no mercado consumidor de mesa, por ser uma fruta mais específica para a industrialização.

A tabela 2.13 demonstra o crescimento dos estoques das empresas nos últimos anos da década de 90.

TABELA 2.13 - Balanço da oferta de suco concentrado das empresas processadoras brasileiras das safras de 1996/97 à 1999/2000, em mil toneladas.

	1996/97	1997/98	1998/99	1999/2000
Balanço				
Estoque inicial	170	124	236	260*
(+) Produção	1.104	1.333	1.139	1.207
(=) Disponibilidade	1.274	1.457	1.375	1.467
(-) Mercado interno	16	15	18,5	15,5
(-) Exportações	1.134	1.209	1.094	1.142
(=) Estoque final	124	236	260	309

Fonte: ABECITRUS, CEPEA, Bolsa de Nova Iorque, LDCITRUS. In: Gconci, 2001.

* Este número não inclui o processamento da fruta temporã, que naquela safra foi de 67 mil toneladas, totalizando um estoque inicial de 327 mil toneladas e final de 376 mil, segundo informações do Grupo Gconci de consultoria em citrus (setembro/2000).

A safra 97/98 registrou um grande aumento no nível de estoque, tendo começado com 124 mil toneladas e terminado com 236 (112 mil toneladas acumuladas no período). Nesta safra, a produção brasileira bateu o recorde de 428 milhões de caixas e a indústria também registrou o mais alto nível de compra de laranja, processando 318 milhões de caixas, enquanto a média da década de 90 foi de 258 milhões. A partir desta

safra, a indústria começou a aumentar o nível de estoques, que foi crescente até a safra 99/2000, quando as indústrias, alegando os estoques muito altos, iniciaram a compra mais tarde. Embora a quantidade processada pela indústria nesta safra não tenha sido tão baixa (280 milhões de caixas), a produção de laranja foi a segunda maior já registrada, correspondendo a 388 milhões de caixas. O atraso na compra e os baixos preços foram bastante negativos para os produtores de laranja. A indústria, conforme pode ser visto pela tabela anterior, atingiu nessa safra o mais alto nível de estoque de suco.

2.2.3 O mercado consumidor: a predominância do suco concentrado brasileiro no mercado externo

Uma característica marcante do complexo agroindustrial citrícola paulista é que desde o início foi voltado para as exportações de suco concentrado congelado. Sejam pelas geadas na Flórida, que acarretaram demandas crescentes pelo produto brasileiro, pelos estímulos às exportações dado pelo governo brasileiro nos anos 60 e 70, ou pela qualidade e custo do suco aqui produzido, o fato é que o suco de laranja brasileiro consagrou-se no mercado norte-americano, europeu e, mais recentemente, no mercado asiático.

A tabela 2.14 traz a evolução das exportações brasileiras de suco concentrado de laranja durante as décadas de 80 e 90, constatando-se crescimentos ao longo desse período.

TABELA 2.14 - Exportação Brasileira de Suco Concentrado de Laranja (SCL) – em toneladas.

Safra	Quantidade (toneladas)
1980/81	491.436
1985/86	687.893
1989/90	953.326
1995/96	1.031.000
1999/2000	1.130.998
2000/01	1.234.274
2001/02	1.055.266

Fonte: ABECITRUS.

As divisas provenientes da exportação de sucos, de subprodutos e de frutas de mesa são bastante significativas, captando em 1995 algo próximo de US\$ 1,3 bilhão sendo que o suco concentrado representou cerca de 82% desse valor (US\$ 1,066 bilhão). A agroindústria paulista é responsável por cerca de 45% da produção mundial de suco concentrado de laranja e, como alguns países exportadores de suco importam e reexportam o suco brasileiro, acredita-se que este represente mais de 80% de todo o suco transacionado no mundo.

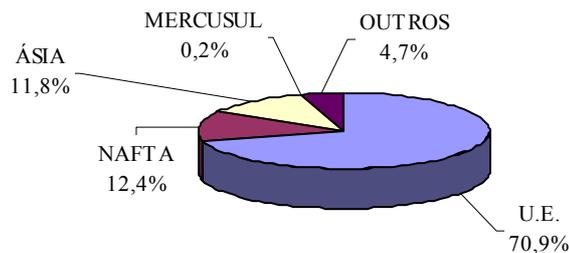
Entre os países importadores do suco de laranja concentrado brasileiro, os Estados Unidos têm muita tradição no consumo deste, pois de 1962 até o início dos anos 90 eles foram o maior país comprador do nosso suco de laranja. Na safra 93/94, o Brasil exportou 364 mil toneladas para os EUA, registrando a maior exportação para um único país.

Um dos grandes trunfos do suco brasileiro no mercado norte-americano é que ele é mais saboroso e possui uma coloração mais bonita do que o produzido lá. Naquele mercado, o suco concentrado sempre teve maioria absoluta no consumo, mas recentemente o suco não concentrado NFC (*not from concentrate*) está tendo crescimento na procura. Este tipo de suco tem sido uma estratégia das distribuidoras americanas para adquirir vantagem competitiva, inclusive contra as empresas brasileiras

que estão se instalando naquele país. O suco não concentrado (NFC), vendido em embalagens Tetra-Pak (caixinhas) está sendo produzido pelas maiores processadoras americanas, que pretendem exportar este produto. As empresas processadoras brasileiras também exportam esse produto a partir do Brasil, embora seja em quantidade ainda bastante reduzida.

Atualmente, a União Européia assume o posto de maior comprador do suco brasileiro. Os mercados maduros, como Estados Unidos, Austrália e alguns países europeus, apresentam baixo crescimento no consumo do suco de laranja, sendo considerados mercados estáveis. Ainda assim, entre 1992 e 1996, o mercado nesses países cresceu numa média de 15%. A Ásia é considerada um mercado promissor - o crescimento médio de consumo per capita entre 92 e 96 foi de 50% - mas aqueles países ainda apresentam um baixo consumo *per capita*. A América do Sul também está apresentando um bom crescimento: no mesmo período o consumo *per capita* aumentou em 40% (Neves e Neves, 1999).

A figura 2.4 mostra os principais importadores do suco concentrado brasileiro.



Fonte: ABECITRUS/SECEX.

FIGURA 2.4 - Destino das exportações de suco concentrado de laranja na safra 2001/2002 (em toneladas).

O crescimento do consumo de suco de laranja é reflexo do interesse cada vez maior que os consumidores estão tendo por produtos menos artificiais. O grau de informação dos consumidores se elevou de forma extraordinária nas últimas décadas, especialmente quanto aos efeitos dos alimentos para a saúde humana. Aumentam cada vez mais o consumo de verduras, legumes, produtos frescos, com menos teores de colesterol ou outras substâncias indesejáveis.

A busca de alimentos cada vez mais saudáveis e preocupações com fatores como qualidade e proteção ao meio ambiente fazem com que surjam novas oportunidades para as empresas agroindustriais. É o caso do suco de laranja orgânico, que está apresentando um mercado crescente, no qual o Brasil já está se inserindo.

As perspectivas para os produtos orgânicos mostram-se bastante animadoras, pois além de existir um mercado consumidor em ascensão, principalmente nos países de primeiro mundo como Canadá, EUA, Japão, Reino Unido e países da UE, onde este atributo está muito valorizado, ainda existem poucos produtores credenciados e os produtos certificados vêm recebendo um sobre-preço que gira em torno de 20% à 30% quando comparado aos produtos convencionais (FERRAZ, 2000). No caso do suco de laranja, este adicional está bastante acima, atingindo mais de 50% sobre o preço do produto tradicional e em alguns casos chegando a cerca de 100%.

Segundo VIEIRA, A.C.; RODRIGUES, I.C. e ALVES, F.C.(2000), o suco de laranja orgânico começou a ser produzido por um grande produtor de laranja, pertencente ao grupo Montecitrus, que tem se beneficiado da diferenciação de seus produtos e vem obtendo sucesso tanto financeiro quanto de mercado.

Atualmente existem cerca de 30 propriedades certificadas com produção orgânica pelo IBD (Instituto Biodinâmico de Desenvolvimento), principal credenciador brasileiro de produtos orgânicos vendidos ao exterior. Contudo, apesar de incipiente, este segmento de produção já vem demonstrando a característica de ser concentrado, uma vez que 30% das propriedades credenciadas são pertencentes aos produtores do grupo Montecitrus, que foram os pioneiros na plantação de orgânicos.

Apesar disso, o crescimento deste nicho de mercado pode ser ainda promissor para muitos produtores e uma alternativa àqueles que optarem por uma produção diferenciada. A produção de alimentos orgânicos surge, portanto, como uma alternativa de expansão das vendas brasileiras de mercado internacional, já que esse

mercado ainda tem muito espaço para ser conquistado. Essa possibilidade pode não se limitar apenas aos produtos já tradicionais na pauta de exportação brasileira (como é o suco de laranja), mas também surge como oportunidade para uma grande variedade de frutas que já estão sendo produzidas nos moldes da produção orgânica (VIEIRA, A. C.; PAULILLO, L. F. O.; ALVES, F. C., 2001).

Porém, uma outra possibilidade que se abre neste momento é o de as empresas processadoras começarem a produzir laranja orgânica, à medida que já possuem plantações de laranja. Tal produção se destinaria essencialmente à produção de suco orgânico para o mercado externo, aproveitando o vínculo que já possuem com no exterior. Caso isso venha ocorrer, a integração vertical poderá também funcionar como um fator estimulador da entrada das empresas nesse segmento de mercado. As indústrias, em função de toda a estrutura de produção e comercialização que já possuem, deverão aproveitar-se dos benefícios deste novo nicho, no qual os produtores independentes dificilmente terão acesso, a não ser através de contratos específicos desenvolvidos com as empresas. Das empresas atuantes, a Citrovita, a Montecitrus (*pool* de produtores de Monte Azul Paulista) e a Kiki (pequena empresa de Limeira) possuem certificação para a produção de orgânicos.

2.3 As Relações entre alguns Atores da Rede de Poder Citrícola

Neste trabalho, os atores que estão no foco da atenção são as agroindústrias produtoras de suco de laranja concentrado, já que são elas quem adotam a integração vertical, e os produtores de laranja, que são diretamente afetados pela estratégia das empresas.

O quadro 2.1 apresenta outros atores que fazem parte da rede citrícola e que, embora não sejam diretamente objetos deste estudo, também são importantes na dinâmica da atividade. Apresenta ainda os recursos de poder dos atores, uma vez que esses recursos os diferenciam, determinando as dependências e as relações entre eles.

QUADRO 2.1 – Os atores da rede citrícola e seus principais recursos de poder

Atores Individuais	Atores Coletivos	Recursos de Poder
D1: indústria produtora de máquinas e equipamentos		Altos recursos financeiros e tecnológicos, políticos e organizacionais.
Citricultores: produtores agrícolas responsáveis pela produção de laranja. Dividem-se em pequenos, médios e grandes e, em menor parte, estão organizados em <i>pools</i> .	ASSOCITRUS ACIESP ABRACITRUS C.T. FAESP	Embora sejam importantes na economia regional e na pauta de exportações (suco), os citricultores possuem baixos recursos financeiros, tecnológicos e políticos. As associações possuem pouco poder de representação e aglutinação.
Indústria processadora: empresas responsáveis pela fabricação do suco de laranja concentrado congelado. Divide-se em dois grupos: as 5 grandes (5C's) e as demais (pequenas).	ABECITRUS	Fortes recursos financeiros, tecnológicos, políticos, organizacionais e de informações, concentrados nas cinco maiores. A associação possui forte poder de representação e aglutinação.
Serviços: atores responsáveis por transporte, mão-de-obra e serviços de apoio.		Recursos de poder limitados.
Trabalhadores rurais: apanhadores de laranja, contratados pelos produtores ou indústrias processadoras (para os pomares próprios).	FETAESP FERAESP	Recursos de poder limitados.
Barracões: atores que intermediam a fruta do produtor para o consumo “in natura”. Dividem-se em pequenos, que vendem exclusivamente para o mercado interno; e grandes, que atuam no mercado interno e externo.		Os pequenos possuem recursos de poder limitados; os grandes detêm mais recursos financeiros, técnicos, políticos e organizacionais.
FUNDECITRUS (Fundo de Defesa da Citricultura): composto por membros da indústria, agricultura e Estado.		Os principais recursos são o tecnológico, organizacional e de informação, relacionados à pesquisa e fiscalização de pomares.
<i>Traders</i> internacionais		Recurso de poder financeiro e organizacional, dados pela ligação direta com o mercado externo.

Quanto às relações entre os atores, é possível perceber que existem algumas conexões mais fortes e outras mais fracas. Em relação aos atores coletivos, as mais fortes se dão entre a ABECITRUS e a indústria processadora; as associações dos citricultores, com baixo grau de representatividade e aglutinação, possuem conexões fracas não apenas com os atores que representam, como também com os demais.

A relação entre indústrias e produtores (para compra e venda de laranja) é muito importante, porém, a diferenciação entre os tamanhos das indústrias e dos produtores é relevante para a análise da relação entre eles. Nas grandes empresas, as conexões são mais fortes com os grandes produtores do que com os médios e pequenos. Embora essas indústrias comprem também dos produtores menores (individualmente ou através de *pools*), a integração tem sido maior com os grandes produtores. As empresas pequenas se relacionam com todos os tamanhos de produtores, sendo que, em algumas, a relação com os maiores é bastante forte, porque a empresa é um *pool* de grandes citricultores (caso da Montecitrus) ou grande parte da matéria prima é proveniente de produtores associados (caso da Sucorrigo). Depois do rompimento do contrato padrão, a relação entre indústrias e produtores de laranja se tornou menos institucionalizada.

A conexão com o D1 é considerada menos forte com o segmento agrícola, uma vez que grande parte do que a citricultura utiliza não é específica desta produção, enquanto na indústria de suco os equipamentos são específicos da produção de suco de laranja. Entre os citricultores, também é possível identificar uma diferenciação quanto à técnica e utilização de insumos. Em geral, os grandes produtores possuem todos os implementos necessários e são mais tecnicados (utilizam, por exemplo, irrigação).

Os barracões são atores importantes na rede citrícola, pois, da laranja que não vai para a industrialização, a maior parte passa por este agente antes de chegar à mesa dos consumidores. A conexão desses atores é mais forte com os produtores, porque compram laranja diretamente deles e, embora a quantidade de laranja direcionada para o consumo “in natura” seja pouca em relação à que é industrializada, a venda para o mercado interno é uma alternativa para os citricultores. Já com a indústria, existe uma relação, uma vez que elas compram dos barracões a laranja que não é adequada para o consumo de mesa. Porém, esta relação é menos forte, porque nem

todos os barracões vendem o ‘refugo’ para as empresas e nem sempre elas compram toda essa laranja que é descartada do consumo “in natura”.

De forma geral, a rede apresenta a ABECITRUS como o único ator coletivo atuante e detentor de recursos de poder significativos. O nível de informação, os recursos financeiros, tecnológicos, organizacionais e políticos atribuem ao segmento industrial uma dominação em relação aos outros agentes, em especial o segmento agrícola. Dentro deste último, os pequenos produtores estão apresentando recursos ainda menores, o que lhes deixa em situação de maior vulnerabilidade.

A figura 2.5 apresenta as relações entre os atores da rede citrícola considerados mais relevantes para este trabalho.

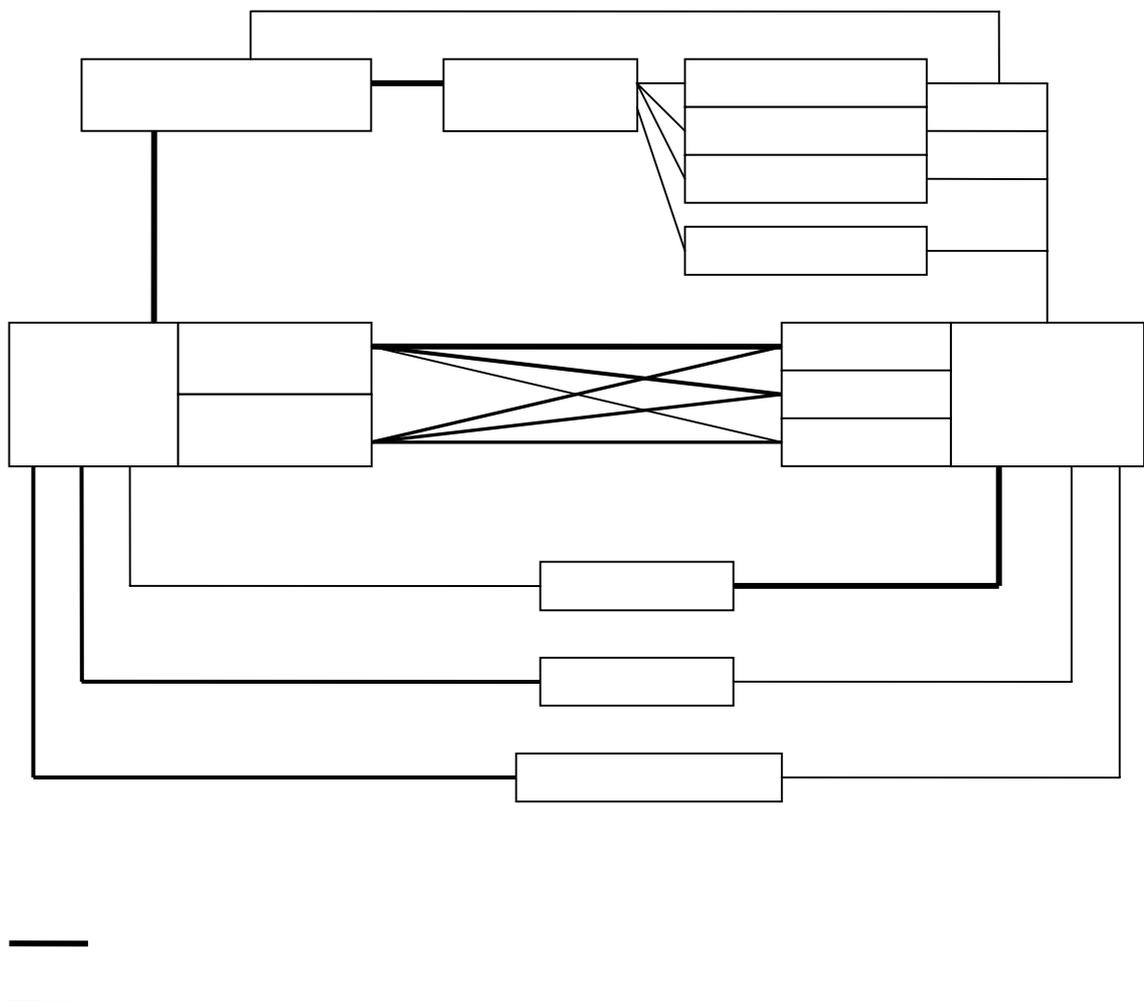


FIGURA 2.5 – Relações entre os atores na rede citrícola

À medida que nesta rede existem relações específicas entre os atores, ela caracteriza um tipo de rede onde: os recursos são muito diferenciados, determinando diferentes níveis de benefícios e desequilíbrio de forças; é comum a presença de conflito; poucos atores participam das decisões (preponderantemente a ABECITRUS); não existe negociação.

Pelo breve histórico do complexo citrícola apresentado no início deste capítulo, é possível constatar que as relações entre o segmento agrícola e o industrial processador, os dois mais relevantes para este trabalho, têm sido marcadas por diversos conflitos.

Trava-se entre os produtores de laranja e as empresas processadoras uma luta em que os primeiros, na maior parte dos casos, têm saído em desvantagem. Isso foi o que ocorreu nos últimos episódios da década de 90, quando a crise anunciada para toda a cadeia acabou por se concentrar no segmento agrícola, com resultados ruins também para os trabalhadores rurais, como será demonstrado ainda neste trabalho.

Olhando para o complexo citrícola como uma rede de poder, é possível defini-lo como uma rede que, em grande parte de sua história, foi marcada por interesses divergentes, ausência de consenso entre os membros e relações desiguais, resultantes de recursos de poder desiguais.

Desde que foi formado, o CAI citrícola teve características marcantes, como a concentração de poder na indústria processadora, a qual já nasceu em poucas mãos e assim se manteve ao longo das décadas que se seguiram. Embora em alguns momentos tenha havido a entrada de empresas menores e, posteriormente, até empresas de grande porte, como a Citrovita no início dos anos 90, os rearranjos no segmento industrial garantiram que no máximo cinco empresas dominassem 75% da produção de suco de laranja.

Enquanto a indústria manteve alta concentração, o grande número de produtores agrícolas, que já chegou a ser quase trinta mil, apenas por esta característica de ser atomizado e disperso, já acentuou as dificuldades de consenso e aglutinação. De fato, apenas no período entre 1974 (quando se formou a Associtrus) e o início dos anos 90, este segmento teve representatividade de seus interesses. Nos anos 80, quando os citricultores tiveram representação e iniciativas para lutarem por mudanças na forma de

cálculo do preço da laranja, o poder deste segmento mostrou-se mais forte, rendendo-lhes o contrato-padrão, com seus benefícios. Porém, ao menor sinal de crise e diante dos acenos da indústria em pagar menos pela laranja, ainda durante a vigência do contrato padrão, já se renunciou nova desarmonia no segmento, que viria, de fato, provocar novos conflitos e a perda de representatividade em mesas de negociações.

Numa rede de poder, o resultado para cada um dos atores depende de como se dão as relações entre eles, da cooperação existente, do grau de integração e de institucionalização. As conexões entre os membros dependem dos recursos de poder de cada um, tal como informação, aparatos tecnológicos, recursos financeiros, atribuição de *status* público entre outros.

Na rede citrícola, o tipo de rede que se forma é caracterizado por relações em geral instáveis, onde os recursos de poder são muito diferenciados e, portanto, os resultados não beneficiam a todos igualmente. Se, por momentos específicos, como foi o da instalação do contrato-padrão e seus primeiros anos de vigência, as relações ficaram mais institucionalizadas e o conflito tornou-se menos visível, na maior parte da história, contudo, a rede formada foi caracterizada por uma assimetria de poder responsável por relações e resultados bastante desiguais, com relações aparentes de conflito entre o segmento agrícola e o industrial.

No capítulo seguinte, o estudo dos acontecimentos dos anos 90 e suas repercussões na rede citrícola darão mais elementos para esta discussão.

3 O CONTEXTO DA INTEGRAÇÃO VERTICAL E AS MUDANÇAS NA REDE CITRÍCOLA

3.1 Apresentação

Este capítulo apresenta os aspectos mais recentes, responsáveis pela formação do atual cenário da rede citrícola paulista. Os fatores que influenciaram a constituição do novo ambiente foram a estratégia da produção própria das empresas processadoras, a perda de representatividade das associações dos produtores, o rompimento do contrato-padrão e a mudança na contratação de mão-de-obra rural, conseqüência direta do rompimento do contrato.

O destaque, dentre esses fatores, é dado para a estratégia da integração vertical, uma vez que é o tema deste trabalho e acredita-se que tenha sido o elemento inicial e incentivador das demais mudanças que vieram a ocorrer posteriormente na rede citrícola.

Ao longo do capítulo, procura-se olhar para as relações entre os agentes econômicos, a governança, os recursos de poder e a interação que ocorre entre eles, no sentido de enxergar as mudanças que ocorrem ao longo dos últimos anos (especialmente a partir dos anos 90) e o que essas mudanças significam para os agentes dessa rede de poder.

É importante que estejam integrados os aspectos estruturais ou econômicos com o aspecto do poder, porque estudar o complexo como rede de poder envolve essa integração. Ela é necessária para que se entenda a governança da rede, a dominação de um grupo pelo outro, a interação entre os atores e até mesmo o processo de inclusão ou exclusão desses atores.

No item 3.2 é apresentado o cenário em que a atividade citrícola ingressou no século XXI, no item 3.3 são apresentados os elementos responsáveis pela configuração do novo cenário e o item 3.4 exhibe o agravamento da crise dos produtores agrícolas, como conseqüência das mudanças ocorridas ao longo de toda a década de 90.

3.2 O Cenário da Rede citrícola no Início do Século XXI

As mudanças que viriam provocar grandes conseqüências e uma nova dinâmica para o Complexo Agroindustrial citrícola do Estado de São Paulo se iniciaram ainda no final dos anos 80 e aos poucos foram envolvendo as ações das agroindústrias processadoras, as relações da indústria com os produtores de laranja, as associações de representação e até mesmo os trabalhadores rurais.

Os primeiros sinais negativos para o complexo surgiram quando as cotações internacionais deram sinais de baixa e as estimativas de produção, tanto do Brasil quanto da Flórida, eram de alta. Com isso previa-se uma crise para o complexo, pois a indústria teria dificuldades em manter o mercado comprador, em razão principalmente da maior produção na Flórida e estabelecimento do NAFTA. Este facilitaria o comércio com o Canadá e o México, que estava se iniciando com potencial para concorrer com o Brasil. Além disso, a produção em outros países também era crescente.

O cenário conjecturado era realmente negativo. Porém, nem todas as expectativas se efeturaram. A indústria, mesmo com a expansão da produção americana e mexicana e com as barreiras protecionistas enfrentadas, conseguiu manter sua posição no mercado internacional. Os preços do suco cotados nas bolsas internacionais, que tinham previsão de queda, oscilaram, mas não tiveram quedas bruscas.

De fato, criou-se uma crise no complexo, mas ela não foi generalizada e sim restrita a alguns segmentos. Os elementos que foram colaborando para a montagem do novo cenário contribuíram para que a crise se instalasse entre os produtores agrícolas, repercutindo para os apanhadores de laranja.

Foram diversas as mudanças ocorridas no período, que já foram citadas anteriormente. Mas entre todas as mudanças, algumas podem ser consideradas as que mais tiveram repercussão para as transformações. São elas: a estratégia de integração vertical, em que as empresas processadoras passaram a produzir em pomares próprios; a quebra do contrato padrão ou de participação, que mudou a relação e a forma de negociação entre as indústrias compradoras e os fornecedores de laranja; a mudança na forma de contratação de mão-de-obra rural, que foi conseqüência do rompimento do

contrato e; a perda de representatividade dos citricultores, com a inatividade das associações.

À medida que esses novos elementos foram se inserindo na rede citrícola, foram redelineando as relações e as movimentações em torno da atividade de produção de suco concentrado congelado, o produto final da cadeia.

A rede citrícola passou, portanto, por mudanças, uma vez que mudaram: a cooperação, o nível de estabilidade, de institucionalização e de integração. No novo período, o grau de interdependência entre os membros e a distribuição de recursos entre eles demonstra alterações. A integração é enfraquecida; os vínculos se tornam mais frouxos sem algumas regras de interação anteriores; os interesses ficam muito mais distantes de um consenso; a interdependência entre os membros se reduz; nem todos os atores influenciam no processo de regulação; aumenta o desequilíbrio de forças e; os resultados beneficiam os atores em níveis ainda mais diferenciados.

Nos itens seguintes, os elementos considerados mais importantes para a construção da nova dinâmica serão tratados especificamente, para posteriormente serem analisadas suas repercussões na rede de poder citrícola.

3.3 Os Elementos do Novo Ambiente da Rede Citrícola

3.3.1 A estratégia de verticalização para trás das empresas processadoras

O processo de verticalização, em que as empresas processadoras passaram a produzir matéria-prima, constituiu um importante fator de modificações na rede citrícola. Esta atitude empresarial, que se iniciou nos últimos anos da década de 80 e se intensificou nos primeiros anos da década de 90, implicou numa reorganização no âmbito do fornecimento de matéria-prima e marcou novos contornos na relação entre compradores e fornecedores de laranja dentro da rede citrícola. Juntamente com a extinção do contrato padrão e as mudanças na contratação dos trabalhadores, com mais encargos para os produtores, esta estratégia criou um novo quadro, onde os produtores agrícolas encontraram dificuldades, devido à grande queda de rentabilidade, fazendo com que muitos chegassem a deixar a produção de citrus.

Estudos recentes mostraram a situação crítica em que especialmente os pequenos produtores foram colocados, em virtude das novas condições de negociação.

A análise da estrutura fundiária do Complexo citrícola, já apresentada, mostrou que, entre 1980 e 1995, houve uma concentração da produção em propriedades maiores e uma redução da importância dos pequenos produtores em vários aspectos: número de pés novos e produtivos, participação na produção e número de imóveis. Esta concentração da produção agrícola deve-se em parte ao aumento da produção das agroindústrias em grandes fazendas.

A estratégia de integrar verticalmente para trás não é totalmente uma novidade, uma vez que as duas empresas líderes plantam laranja desde os anos 50/60, embora em proporções mais reduzidas. As demais indústrias adotaram essa estratégia mais recentemente, período em que as duas maiores começaram a expandir seus pomares.

A tabela 3.1 apresenta alguns números sobre o grau de verticalização das principais empresas processadoras do setor.

TABELA 3.1 - Estimativa do grau de produção própria de matéria-prima das cinco maiores empresas processadoras, em relação à capacidade de processamento.

Empresa	Grau de Verticalização
Citrosuco	40%
Cutrale	60 a 70%
Cargill	17%
Coinbra	15%
Citrovita	50% ¹

Fonte: Pesquisa de campo (2000, 2001 e 2002).

1- incluindo os pomares da empresa os da Montecitrus (*pool* de produtores para o qual faz o processamento)

Das empresas que atuam na produção de laranja, a Cutrale e a Citrosuco são as que já possuem tradição no plantio. Contudo, foi no final dos anos 80 e início dos anos 90 que essas duas empresas ampliaram a produção própria, adquirindo grandes quantidades de terras e invertendo grandes investimentos em novos plantios.

Antes mesmo de adquirir uma planta industrial (em 1967), o proprietário da Cutrale já produzia laranja, desde 1952. Essa empresa é proprietária de extensos pomares situados principalmente na região de Araraquara, onde é a sede da empresa.

Possui ao todo vinte e seis fazendas numa área total de quarenta e cinco mil hectares e produz anualmente cinquenta milhões de caixas de laranja (CASTANHEIRA, 2000).

A produção agrícola da Citrosuco também teve início antes da atividade industrial; foi iniciada em 1932, ano em que foi fundado o Grupo Fisher para atuar na exportação de frutas cítricas. Atualmente o grupo atua no ramo agropecuário com produção de laranja, de maçã (na região sul do país) e na criação de gado, sendo que a aquisição das últimas propriedades para o plantio de laranjas foi no final dos anos 90. A empresa possui cerca de quinze fazendas de laranja, onde existem aproximadamente 12 milhões de pés, cuja produção destina-se à exportação *in natura* e produção de suco concentrado.

A Cargill, sem tradição na atividade agrícola de citrus, aderiu à estratégia da produção própria comprando terras e formando pomares localizados no norte do Estado de São Paulo (uma fazenda) e sul de Minas Gerais (três fazendas), já depois que as duas maiores passaram a expandir a produção própria. Atualmente a empresa não está expandindo a produção de laranja (Pesquisa de campo, 2002).

A Coimbra, antes de ser adquirida pelo grupo Louis Dreyfus era a Frutesp, uma cooperativa de produtores, que contava com o fornecimento de seus associados. Quando a Frutesp foi vendida, a empresa adquiriu um novo perfil e a Coimbra foi a última das grandes empresas (5 C's) a ingressar na produção agrícola. Esta empresa adquiriu seus primeiros hectares para o plantio próprio em 1997, possuindo atualmente cerca de 15 mil hectares destinados ao plantio de citrus.

A Citrovita, que já entrou na atividade citrícola com produção verticalizada, iniciou os pomares próprios com uma grande plantação de laranja em Itapetininga, sul do Estado de São Paulo, cuja produção inicialmente era em parte vendida *in natura*. Posteriormente deixou de atuar no mercado de frutas frescas e ampliou a produção em outros pomares, na região central do Estado. Esta empresa tem planos de expandir a produção própria, pois acredita que o grau de verticalização ainda seja baixo (Pesquisa de campo, 2002).

Após a compra da unidade industrial da Cambuhy pela Citrovita, estabeleceu-se um contrato de fornecimento de laranja por dez anos entre as duas empresas, onde a primeira fornecerá para a segunda. Isso se deu pelo fato de que o Grupo Moreira Sales, embora tenha saído da atividade citrícola no segmento industrial,

manteve-se na produção agrícola. Dessa forma a Citrovita garante nesse período de contrato o fornecimento de um produtor muito grande, que é a Cambuhy Agrícola. Além disso, a Citrovita ainda processa a laranja produzida pelo grupo Montecitrus, que tinha parceria nas instalações da Cambuhy Citrus, em Matão. Toda essa produção somada garante à Citrovita uma grande parte da matéria-prima processada, tornando sua dependência bastante reduzida em relação à compra de laranja de fornecedores. O número de fornecedores de laranja da Citrovita esteve, em 2002, entre 400 e 500, o que pode ser considerado bastante reduzido comparado a outras empresas de capacidade próxima, como a Cargill, que tem entre 1.200 e 1.300 fornecedores.

Diante de todo esse processo em que a indústria se fortalece frente aos produtores, ao mesmo tempo em que as grandes empresas se fortalecem sobre as pequenas, a verticalização da produção em direção à agricultura coloca-se como um fator importante para a explicação do fortalecimento dos recursos de poder das grandes empresas, em contraposição ao que ocorre com os produtores agrícolas. As empresas agem a partir de uma regulação prévia, de acordo com seus interesses e recursos, e o resultado da interação estratégica acaba por intensificar a assimetria de poder entre os dois segmentos diretamente envolvidos – indústria e citricultores. A partir da produção mais verticalizada, a interdependência entre os atores muda, no sentido de que as empresas tornam-se menos dependentes de seus fornecedores, além de conseguirem aumentar seu poder de barganha e ganharem mais flexibilidade para as negociações na hora da compra. Segundo informações de entrevistas, a indústria pode até retardar a compra para negociar melhor o preço quando tem produção própria.

Os resultados que esta estratégia empresarial vem provocando tornam necessário um estudo e uma discussão maior em torno de como ela vem ocorrendo, quais são e ainda poderão ser suas conseqüências para as inter-relações e os movimentos de inclusão-exclusão no encadeamento citrícola. Essa discussão será feita nos próximos capítulos do trabalho.

3.3.2 A perda de representação das associações dos citricultores

O surgimento das associações de representação dos produtores agrícolas e das indústrias processadoras foi muito importante para marcar uma nova fase dentro do complexo citrícola, na qual a participação do Estado seria reduzida. Apesar da

formação das associações, a partir de 1974, a CACEX ainda teve grande atuação nas negociações, funcionando como um fórum de debates e árbitro dos preços da laranja até 1986, quando o contrato padrão passou a vigorar.

O Comitê de Citrus da CACEX foi criado no início da década de 70 com o propósito de intermediar as negociações de preços entre os citricultores e as indústrias de suco. No mesmo período houve a formação da Comissão Técnica (CT) de Citricultura da FAESP (Federação da Agricultura do Estado de São Paulo), que funcionou como um representante formal dos citricultores.

A ASSOCITRUS (Associação Paulista dos Citricultores) foi a primeira a ser criada no complexo citrícola, em junho de 1974, e logo após sua constituição surgiu a ABRASSUCOS (Associação Brasileira das Indústrias de Sucos Cítricos), em resposta à formação da associação dos citricultores, para representar as indústrias de suco. As duas associações surgiram, portanto, na mesma época, estimuladas pela conjuntura econômico-financeira de 1974/76 (o choque do petróleo, que provocou a restrição às importações em vários países; a falência da Sanderson, uma das principais empresas de suco concentrado da época; a punição à Citrosuco, que foi impedida de exportar em razão de ter praticado *dumping*; o problema do cancro cítrico). Porém, além deste fator conjuntural, a política do Estado em negociar caso a caso, ou produto a produto, estimulou a formação dessas entidades, pois significaria uma atuação organizada dos citricultores e das indústrias nos órgãos públicos relacionados com o Complexo Agroindustrial citrícola, ou seja, no Comitê de Citrus da CACEX.

Embora até o início dos anos 80 o Estado ainda se mantivesse como coordenador, através do Comitê de Citrus na CACEX, a articulação entre os atores e o aumento da representação real da associação de interesses da citricultura representavam o surgimento de um novo ambiente institucional.

As associações de interesses se constituíram por setores, subsetores ou agrupamentos mais complexos, ao mesmo tempo em que os recursos e a capacidade de intervenção do Estado começaram a se reduzir. O ambiente institucional se transformou, porque a rede se tornou mais institucionalizada, houve um aumento da articulação entre as associações dos produtores de laranja e das indústrias e a CACEX saiu da arena das negociações.

A forte atuação da ASSOCITRUS foi muito importante para o estabelecimento do contrato padrão, em 1985, momento em que foi registrada a maior conquista dos citricultores diante de um impasse com a indústria processadora. A legitimidade e a reputação desta associação de interesses alcançou um alto grau naquele período.

No ano de 1988, uma nova associação surgiu com a proposta de fortalecer o segmento dos produtores de laranja. A ACIESP (Associação de Citricultores do Estado de São Paulo) foi criada por citricultores de diversas regiões do Estado, dissidentes da ASSOCITRUS e descontentes com a condução das reivindicações. Embora os objetivos propostos pela nova associação de citricultores fossem semelhantes aos da ASSOCITRUS, a ACIESP se dedicou mais ao assessoramento técnico e econômico, estabelecendo um vínculo mais direto com o citricultor e preocupou-se mais em incentivar os produtores a participarem da associação. Demonstrou maiores preocupações com o pequeno produtor, alertando para a concentração de renda dentro do complexo, fazendo neste ponto uma crítica à indústria. Esta associação adotou uma postura mais crítica do que a ASSOCITRUS, tanto em relação à indústria quanto aos próprios citricultores, pelo modo individualista de ação e pela reduzida participação nas associações (VIEIRA, 1998).

O período de maior atuação da CACEX e maior dinamismo da CT Citricultura vai até a década de 80, pois “à medida que o setor amadurece e o Estado se retira das negociações – movimento este acompanhado pelo crescimento das associações por produto no setor – a CT Citricultura vai sendo obrigada a dividir sua representatividade com estas” (RODRIGUES, 1995: 174).

As dificuldades de se falar uma linguagem comum no segmento citrícola foram muitas vezes percebidas pelas diferentes posições assumidas pelas duas associações, principalmente na relação com o Estado e com as indústrias processadoras. Enquanto a ASSOCITRUS mantinha uma posição mais equilibrada com ambos, a ACIESP mantinha um discurso mais agressivo. Em alguns momentos a CT Citricultura intermediou conflitos entre as duas associações dos citricultores (RODRIGUES, 1995).

Apesar de a ASSOCITRUS e a ACIESP terem conseguido um elevado grau de legitimidade e reputação na segunda metade dos anos 80, em comparação a outros períodos, a falta de consenso entre as duas contribuiu para dificultar a obtenção

de resultados satisfatórios frente à indústria processadora, especialmente as relacionadas à algumas mudanças nas cláusulas do contrato padrão.

A fusão entre as duas associações chegou a ser cogitada e, em 1991, a CT Citricultura promoveu uma reunião para discutir a possibilidade da união, que permitiria aumentar a força dos citricultores perante os industriais. Mas, embora lutassem por objetivos comuns, as duas associações acabaram por se manter separadas na defesa e representação dos citricultores. A fusão não ocorreu, mas passou a ocorrer uma maior discussão das posições das duas associações internamente antes de apresentá-las às indústrias (RODRIGUES, 1995).

Contudo, as atividades da ASSOCITRUS e da ACIESP se tornaram limitadas diante da baixa participação dos associados e das dificuldades financeiras, que acabaram impossibilitando uma atuação mais efetiva por parte das duas associações. O fato de as empresas processadoras tomarem atitudes clientelistas, no sentido de buscar contratos caso a caso com os produtores, acabou se tornando um elemento importante na dissociação destes, pois a atitude dos citricultores de aceitar contratos individuais se contrapõe ao contrato padronizado e enfraquece a atitude coletiva. Portanto, a compra diferenciada feita pela indústria, no início dos anos 90, acaba funcionando como elemento central na redução do poder de organização das associações dos produtores.

Do lado das indústrias, a ABRASSUCOS (Associação Brasileira das Indústrias de Sucos Cítricos), foi a primeira a surgir, em 1974, com o objetivo de representar os interesses de seus associados, atuando no âmbito interno e externo, desde as negociações de preços na compra e venda da laranja e convenções trabalhistas com os apanhadores de laranja, até junto a órgãos nacionais e internacionais, buscando a redução de barreiras tarifárias e não tarifárias impostas ao suco de laranja concentrado. A ABRASSUCOS foi criada pelas empresas Avante S.A. Produtos Alimentícios; Citral S.A. Exportação Indústria e Comércio; Citrobrasil S.A.; Citrosuco Paulista; Sucorrico; e Tropisuco.

No ano de 1985, o descontentamento de algumas empresas com relação ao tipo de atuação, principalmente quanto ao grau de intervenção do governo, deu surgimento à ANIC (Associação Nacional das Indústrias Cítricas), representando a Citrosuco Paulista S.A., Cargill Citrus, Bascitrus Agro Indústria S.A. e Citropectina S.A. Exportação Indústria e Comércio. As propostas desta segunda associação do

segmento industrial consistiram em: representar os interesses dos associados; promover a interação das indústrias para buscar o aperfeiçoamento do setor; formular sugestões aos Poderes Públicos; prestar assistência técnica, comercial e econômica aos associados, para defender e estimular os princípios da livre iniciativa nos setores do comércio e da indústria, mas principalmente no setor cítrico (MAIA, 1992).

A diferença entre as duas associações se mostrava na relação com as entidades de representação do segmento agrícola, pois enquanto a ABRASSUCOS mantinha uma boa relação com a Comissão Técnica da Citricultura, a ANIC tinha divergências com a FAESP, mantendo mais relações com a ASSOCITRUS. Essa postura diferenciada das associações das empresas, porém, foi proporcionada pela própria divergência que chegou a haver em alguns casos entre a CT Citricultura da FAESP com a ASSOCITRUS. Com a consolidação da ACIESP, a segunda associação dos citricultores, a existência de uma linguagem comum entre as associações e a FAESP acaba sendo ainda mais difícil, dando margem para que as indústrias explorassem as contradições internas entre os produtores (RODRIGUES, 1995).

Em 1988, uma nova associação foi formada pelas empresas pertencentes ao grupo Cutrale, que se retirou da ABRASSUCOS, dando origem à ABECITRUS (Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos). Um dos motivos do rompimento com a ABRASSUCOS foi a resistência encontrada nesta última em desenvolver um trabalho mais comercial no mercado externo, principalmente quanto à remoção de barreiras impostas ao suco concentrado (MAIA, 1992).

A partir da formação da ABECITRUS, a representação da indústria ficou mais dividida, tendo em lados opostos as duas grandes empresas produtoras de suco concentrado. Enquanto a Citrosuco era representada pela ANIC, a Cutrale se fazia representar pela ABECITRUS, demonstrando que as duas não apresentavam homogeneidade quanto à relação mantida com o Estado, nem tampouco quanto aos interesses no mercado internacional. Embora no âmbito interno as empresas tivessem interesses comuns no enfrentamento aos produtores e trabalhadores, no mercado externo as empresas processadoras são fortes concorrentes e, mesmo na compra de matéria-prima, essa concorrência se faz presente.

Posteriormente, em fevereiro de 1994, as três entidades se reuniram em apenas uma. A ANIC e a ABRASSUCOS foram extintas e todas as empresas passaram

a ser representadas pela ABECITRUS. Esta se tornou uma entidade forte, unificada, que não enfrenta as mesmas dificuldades das entidades de representação dos produtores de citrus. Primeiro porque as indústrias são em número reduzido, o que facilita a unificação, e segundo porque esta entidade não enfrenta problemas financeiros pela falta de participação dos associados. A união das associações das indústrias em apenas uma veio fortalecer o poder industrial frente ao agrícola e indicou que, a partir daquele momento, a Citrosuco e a Cutrale estavam unindo forças através do casamento na ABECITRUS.

Quando, no início dos anos 90, algumas regras do contrato padrão foram questionadas pelos produtores, através de suas associações, na Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE), as divergências entre os agentes se tornaram mais agudas e deixaram mais instáveis as relações entre agricultura e indústria. Do lado dos citricultores, a falta de consenso e aglutinação voltou a dar sinais, dando início à uma crise de representação, enquanto a indústria se fortalecia numa só associação representativa. Esta, com seus recursos de poder, conseguiu vantagens sobre os produtores agrícolas, iniciando o processo de enfraquecimento e posterior eliminação do contrato padrão.

Mesmo na fase da maior institucionalização, no final dos anos 80, quando se fortaleceu o poder de negociação dos agentes coletivos privados, o resultado foi um fortalecimento da indústria frente à agricultura, pois os agricultores eram dependentes do Estado para realizar suas inversões tecnológicas e produtivas, através dos créditos para investimentos e custeio (PAULILLO, 2000).

Após a extinção do contrato padrão, as duas associações de representação dos citricultores ficaram bastante estremecidas, principalmente pelo fato de que os produtores sentiram-se prejudicados com a decisão do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), de extinguir o contrato padrão, após a acusação da ASSOCITRUS e ACIESP, revoltando-se e ficando mais descrentes na representação. A reputação e a legitimidade da representação dos citricultores ficou abalada.

Logo após o rompimento do contrato, a grave situação em que os produtores de laranja se encontravam os levaram a fundar uma nova associação, demonstrando todo o descontentamento em relação às duas entidades representativas e a atuação que vinham tendo. A ABRACITRUS (Associação Brasileira de Produtores de

Cítricos) surgiu em 1996, num momento de muitas dificuldades dos produtores, que buscavam uma forma de saírem da crise em que estavam inseridos. Esta nova associação possuía vários pontos em comum com as outras duas, mas estabeleceu em sua fundação que a maior diferença entre elas seria que, enquanto a ASSOCITRUS e a ACIESP tinham como objetivo aumentar a lucratividade do produtor, a ABRACITRUS lutaria pela permanência do pequeno e médio produtor, que corria o risco de ser excluído (VIEIRA, 1998).

Contudo, a terceira associação dos citricultores não teve o sucesso esperado e tanto esta quanto as outras duas (ASSOCITRUS e ACIESP) encontram-se atualmente inativas, deixando os citricultores praticamente sem representação. Ao contrário do que se pretendia no momento da criação da ABRACITRUS, esta entidade não significou o fortalecimento do segmento, mas sim a sua fragmentação em várias associações, que não conseguiram se sustentar e defender os interesses dos produtores de citrus. Estes não conseguiram se fortalecer, nem no sentido de se reunir em uma única entidade, nem tampouco através do fortalecimento das associações já existentes ou da criação de uma nova.

Ao contrário do que acontece no segmento agrícola, o industrial possui uma única e forte entidade de representação, que defende e responde por seus associados. As decisões estratégicas, que exercem influência sobre toda a rede citrícola, são tomadas pela indústria, uma vez que a agricultura não representa seus interesses e os produtores não possuem nenhum poder de aglutinação, ficando subordinada às decisões da ABECITRUS.

O atual quadro demonstra claramente a assimetria entre a representação dos dois segmentos. Apesar das dificuldades que sempre existiram principalmente na aglutinação e, embora muitas reivindicações em torno das cláusulas do contrato padrão não tivessem sido conseguidas, nos anos 80, as associações dos citricultores falavam por eles e tinham legitimidade. Com a atual falta de representatividade dos citricultores, estabeleceu-se um contexto onde existe apenas uma associação das empresas (a ABECITRUS), representando majoritariamente os interesses das cinco grandes, e de outro lado todos os proprietários dos mais de vinte mil imóveis produtores de laranja do Estado de São Paulo. Essa é uma situação de relações desiguais de poder, onde o segmento mais numeroso da cadeia tem poucos recursos e pouco acesso às decisões.

A perda de representação tornou-se, portanto, mais uma mudança institucional e mais um ponto negativo para os produtores na apropriação dos lucros resultantes da atividade citrícola. Essa mudança veio contribuir em muito para o enfraquecimento dos recursos de poder dos citricultores e para o fortalecimento dos recursos das indústrias processadoras. As conseqüências são perda do poder de negociação e perda da capacidade de influência nas tomadas de decisões, o que tem seus efeitos também para o processo de marginalização e exclusão dos produtores agrícolas.

3.3.3 A quebra do contrato padrão

A dinâmica do complexo citrícola da década de 90 teve entre os seus novos elementos a mudança na forma de estabelecimento do preço da caixa de laranja que a indústria paga ao citricultor.

Na década mais lucrativa da atividade, os anos 80, os produtores agrícolas conquistaram, através da luta, com muitos protestos e mobilizações, o contrato padrão ou contrato de participação, que estabeleceu uma nova forma para estipulação do preço da matéria-prima. A principal conquista dos produtores foi atrelar o preço de seu produto ao preço do produto final, ou seja, às cotações do suco de laranja concentrado na Bolsa de Nova Iorque. A equação para a determinação do preço determinava um valor que servia de piso para o pagamento da caixa de laranja; a partir desse preço estabelecido havia uma combinação entre a indústria e os citricultores, sendo que estes poderiam conseguir melhores condições do que as especificadas no contrato padrão. Embora a maioria dos produtores recebesse o mesmo valor pela caixa de laranja, alguns deles (em geral os grandes e os *pools*) conseguiam negociações melhores, de forma que existia variação nos preços efetivamente pagos pelas empresas.

Essa reivindicação se deu naquele momento (início dos anos 80), porque as cotações estavam em alta e o produto brasileiro tomava a hegemonia no comércio internacional, de forma que a indústria processadora era a grande beneficiada, sem repassar os ganhos para os fornecedores. Contudo, o poder de representação e aglutinação dos citricultores demonstrado naquele momento, através de suas associações de representação, juntamente com a disposição dos produtores de se organizarem em piquetes em frente às fábricas de suco, irem em caravanas até Brasília e

fazerem vários outros protestos, foram capazes de lhes garantir a vitória: o estabelecimento do preço da caixa de laranja a partir do preço do suco concentrado no mercado internacional.

A vitória conseguida naquele momento não se resumiu ao preço com base na bolsa de Nova Iorque, mas também se estendeu à forma como se daria a colheita e o transporte da laranja. De acordo com as cláusulas do contrato, a indústria compradora se responsabilizava pela colheita da laranja, contratando ela mesma os apanhadores, e também pelo transporte da laranja até a fábrica onde seria processada. Embora os custos de colheita e transporte fossem posteriormente computados nas despesas industriais, que também entravam no cálculo do preço da laranja, os produtores ficavam livres da responsabilidade de contratar os trabalhadores, da infraestrutura para colheita (sacolas, escadas, caixas, bins etc.) e dos caminhões necessários para a colheita e para o transporte até a fábrica.

O contrato padrão foi, portanto, uma conquista dos produtores, obtida através da organização e luta dos anos 80. Contudo, esta conquista se deu também pela organização e luta dos trabalhadores rurais, que reivindicaram contratos diretos com a indústria, sem a intermediação dos gatos. Desta forma, não se pode considerar que o contrato padrão tenha sido espontâneo, mas sim o resultado da luta dos produtores e trabalhadores frente à indústria processadora e intermediada pelo Estado. O fim do contrato, por sua vez, está associado à redução desse mesmo poder de organização e luta dos produtores e dos trabalhadores, assim como pelo crescimento do poder das agroindústrias (ALVES e ALMEIDA, 2001).

Durante os primeiros anos em que o contrato vigorou, pode-se dizer que houve uma razoável passividade na rede citrícola, especialmente porque o preço da caixa da laranja era satisfatório para garantir boa rentabilidade aos produtores. Contudo, apesar dos ganhos obtidos pelo contrato, logo depois surgiram discordâncias em torno de algumas cláusulas.

Entre os pontos de discordância estavam: a) considerar as cotações apenas na Bolsa de Nova Iorque para o cálculo do preço, pois os Estados Unidos tinham deixado de ser o maior importador do suco brasileiro; b) considerar as despesas de alíquotas e fretes com referência apenas nos EUA, onde as taxas são muito elevadas e o

país não é o único importador; c) a quantidade de laranja considerada para a produção de uma tonelada de suco, de 260 caixas, enquanto os produtores pediam uma redução para 250 caixas. Esse assunto também era polêmico, porque a quantidade era determinada com base nas indústrias menores, favorecendo as maiores e mais modernas, que produziam com um rendimento maior; d) o item da equação denominado Remuneração de Produção e Comercialização (RPC), onde constavam os custos das empresas, era considerado uma ‘caixa preta’, uma vez que as empresas não divulgavam valores especificados e apresentavam este item como um custo comum, para todas as empresas. A referência dos custos era dada pelas empresas pequenas, de forma que essas não sofressem concorrência destrutiva, contudo, as maiores obtinham lucros maiores, já que os preços eram estabelecidos conjuntamente (MENEZES, 1993).

Os citricultores faziam pressão, através de suas associações, para que houvesse mudanças nas cláusulas e também para que as empresas abrissem suas planilhas, mas não houve nenhum resultado positivo para os produtores através da negociação entre as associações.

O conflito entre os produtores de citrus e a indústria torna a se revelar quando os preços da laranja começam a cair, no início da década de 90. As empresas começaram a não mais pagar preços acima do mínimo estabelecido pela equação do contrato, mas transformou aquele valor no teto para o pagamento da caixa, para a grande maioria dos citricultores. Sob a justificativa de uma crise de super oferta que estaria tomando o complexo, as empresas conseguiram que os produtores aceitassem as novas condições, ou seja, elas começaram a comprar laranja tendo o contrato não mais como referência mínima de preço, mas sim como um preço máximo. Porém, é necessário também dizer que isso não se aplicou para a totalidade dos produtores, porque alguns grupos ou grandes citricultores que mantinham relações privilegiadas com as empresas conseguiam preços melhores.

Considerando que as planilhas de custos eram fechadas, as empresas poderiam reduzir o preço da caixa da laranja em proporção maior do que a queda da cotação internacional do suco.

“As assimetrias no interior da cadeia se destacaram no momento em que as tendências apontaram para uma depressão no mercado internacional do suco. Buscando manter sua parte no montante da renda do setor, a indústria

reduz os preços da caixa da laranja em proporção maior à queda da cotação internacional do suco. Ela consegue essa redução através da taxa de rendimento fixada e através das planilhas de custos de industrialização e comercialização. Dessa forma, a indústria estaria transferindo os impactos da ‘crise’ para o segmento agrícola, colocando-o em situação desfavorável” (BOCAIUVA, 1991, apud MAZZALI, 1995).

Essa situação foi determinante para a desagregação dos citricultores e também para o surgimento de novas divergências entre os dois segmentos produtivos. Sem terem conseguido as alterações que pediam nas cláusulas do contrato através de um processo de negociação com a indústria, as associações de representação dos citricultores recorreram ao poder público.

Em 1992, os produtores entraram com ação junto à SDE (Secretaria de Direito Econômico) contra as empresas processadoras, acusando-as de formação de cartel. Esse processo, contudo, foi arquivado em 1993, sem o resultado esperado pelos citricultores. No ano seguinte (1994), os produtores de citrus entraram com uma nova ação contra a conduta uniforme da indústria, acusando as empresas de práticas de cartel, de imposição de preços na negociação com os produtores e ainda protestando contra a integração vertical. Foram citadas doze empresas - Bascitros, Branco Peres, Cambuhy, Cargill, Central Citrus, Citrosuco, Citrovida, Cutrale, CTM, Frutropic, Montecitrus e Royal Citrus - além da ABECITRUS.

Em julho de 1995, a SDE acatou a representação dos citricultores e o processo foi a julgamento no CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), o qual apresentou às indústrias um compromisso de cessação de práticas lesivas à concorrência.

Cabe aqui um esclarecimento a respeito do CADE e da estrutura do procedimento para a apuração das infrações contra a ordem econômica.

Através da lei 8.884, de 11/06/1994, o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), responsável pela tutela da liberdade de concorrência, foi transformado em autarquia vinculada ao Ministério da Justiça, adquirindo autonomia e personalidade jurídica própria. Esta mudança, de órgão julgador de infrações abusivas de poder econômico (órgão técnico) para autarquia, ocorreu num contexto em que várias novidades foram incorporadas ao Direito Público brasileiro, a partir da disseminação do discurso pela ‘modernização’ das instituições no âmbito da

administração pública, especialmente causada pelas privatizações. Em função dessas mudanças, naquele momento se recorre às agências reguladoras, que ficam encarregadas de controlar os serviços públicos concedidos, permitidos ou autorizados (VERZONI; MELO JR. e BRUNETTO, 2002).

“Essas mudanças no âmbito administrativo contribuem cada vez mais para uma redução daquela superada idéia de barreira intransponível entre o interesse público e o interesse privado, dando aos atos administrativos função não mais só voltada à própria administração, mas de igual forma aos seus administrados e aos cidadãos da sociedade civil, que passaram a colaborar na identificação do interesse público” (MEDAUAR, 1993, in VERZONI; MELO JR. e BRUNETTO, 2002:103)

Quanto ao procedimento previsto para o julgamento das infrações, a primeira fase fica sob competência da SDE e corresponde às averiguações preliminares; é quando se verifica a existência de elementos mínimos capazes de indicar uma suposta prática de infração à ordem econômica. Após as averiguações, a SDE autoriza ou não o início do processo administrativo. A segunda fase é a da instauração e instrução, quando a SDE notifica e apresenta prazo para defesa e apresentação de alegações. A partir daí, haverá arquivamento ou remessa dos autos ao CADE, para julgamento. Porém, antes do julgamento, pode ser adotada adoção de medida preventiva ou assinatura de termo de compromisso de cessação. Quando acontece este último caso, a assinatura do termo não implica na confissão nem reconhecimento de ilicitude, ao mesmo tempo em que suspende o processo (VERZONI; MELO JR e BRUNETTO, 2002).

A decisão tomada no processo das indústrias de suco, do compromisso de cessação, não implicou o reconhecimento de culpa por parte das empresas e, portanto, não incluiu indenizações aos produtores de laranja (AZEVEDO, 1996).

Pelo compromisso de cessação, deveria ser restabelecida a livre concorrência no mercado de laranja, com negociações individuais das empresas com os citricultores. A integração vertical não teve destaque no termo de compromisso; não foi considerada lesiva à concorrência e julgou-se que qualquer restrição poderia ser desnecessária à livre iniciativa econômica.

O parecer do CADE, determinando que a negociação deveria deixar de ser padronizada, na realidade trouxe conseqüências pesadas para os produtores, que

perderam o respaldo do contrato para o estabelecimento de um preço que servia de base para a negociação.

O CADE e suas resoluções não escapam de críticas e denúncias. Não se pode afirmar aqui que tenha havido favorecimento indevido no caso que está sendo estudado. Contudo, o termo de cessação assinado no processo movido pelos produtores de laranja contra as indústrias processadoras foi contundente em favorecê-las. Além do mais, outros casos já foram cercados de denúncias de favorecimento indevido, como o caso AMBEV (fusão da Antarctica com a Brahma), que adquiriu notoriedade nacional.

A partir do momento em que o contrato padrão deixou de vigorar, na safra 95/96, a situação dos produtores de laranja sofreu um agravamento, que já se iniciara alguns anos antes, com a queda nos preços. A grande dificuldade se deu pelo fato de que a negociação do preço passou a ocorrer individualmente, numa relação entre desiguais: de um lado a indústria, com todos os seus recursos de poder, e de outro o produtor, sozinho, buscando o melhor preço. A consequência não poderia ser pior; mesmo não conseguindo bons preços, os produtores ainda tiveram que reassumir a colheita da fruta e o transporte. Além de tirar do preço recebido os encargos financeiros destas tarefas, os fornecedores de laranja ainda tiveram que se reorganizar no sentido de contratar esses trabalhadores, que eram até então mão-de-obra contratada pela indústria.

A partir daí, um novo impasse se deu na relação entre esses dois segmentos do complexo citrícola paulista e uma nova fase se iniciou. Em resumo, as principais mudanças após o rompimento do contrato foram: a) o preço pago aos produtores deixou de ser atrelado às cotações internacionais; b) as negociações passaram a se dar entre o produtor e a empresa compradora; c) as associações dos citricultores perderam totalmente seu poder de representação; d) o produtor passou a arcar com todas as responsabilidades de colher e transportar a fruta até a fábrica.

As consequências foram devastadoras tanto para os produtores, que estavam totalmente despreparados para reassumir a colheita e o transporte, quanto para os trabalhadores rurais, que deixaram de ser empregados da indústria e tiveram que enfrentar mudanças na forma de contratação.

Quanto aos produtores, houve queda na rentabilidade, pois os preços recebidos nas safras seguintes à quebra do contrato foram baixos, ao passo que os custos

tinham aumentado. Para aumentar o problema, as indústrias de suco, além de terem produção própria, alegaram altos volumes de estoque e começaram a retardar e a diminuir a compra de laranja, fazendo com que muitos produtores chegassem a perder toda a safra, sem conseguir vendê-la. As repercussões foram ruins também para a produtividade, pois sem rentabilidade suficiente, os produtores passaram a cuidar menos de seus pomares.

A extinção do contrato padrão deixou as negociações livres, sem parâmetros, ao mesmo tempo em que a indústria possuía uma integração vertical parcial, produzindo uma parte do que processava. Isto significou para os produtores ter que negociar num mercado que se tornara mais restrito, onde seu oponente estava ainda mais forte.

Esta mudança que se deu na rede citrícola a partir de 1995 constitui uma mudança institucional, à medida que uma regra formal (o contrato) deixou de existir. As cláusulas contratuais, que funcionavam como um instrumento de regulação no setor, perderam sua validade deixando a esmo as condições de venda. Esta mudança teria conseqüências para os agentes envolvidos, pois constituiu uma mudança no próprio ambiente institucional. Ou seja, mudaram as regras do jogo e os atores precisaram se readaptar a essas novas regras. O próprio mecanismo de governança passa por mudanças, na medida em que se tem as oportunidades de ação, os interesses e os recursos dos atores sendo alterados, definindo uma nova estrutura de poder, onde a interação estratégica e a capacidade de inserção ou exclusão dos agentes produtivos passa por mudanças.

Neste novo ambiente, os produtores dão mais atenção e começam a aderir mais aos *pools* para a negociação conjunta, na tentativa de conseguirem melhores resultados frente à indústria. Os dados coletados em pesquisa de campo mostram que os produtores organizados em tais grupos conseguem melhores preços, mas muitos produtores ainda encontram dificuldades para a formação dos *pools*. Embora eles tenham crescido nos últimos anos, em relação ao período de contrato padrão, a venda individual ainda prevalece entre os produtores. E os pequenos produtores são os que mais encontram dificuldades para se organizar nesses grupos, o que significa que

mesmo entre as alternativas existentes para aumentar o poder de negociação, os pequenos são os menos adeptos¹⁰.

Apesar de todas as dificuldades dos produtores frente à indústria processadora, a venda para a produção de suco concentrado congelado continua sendo o principal destino das laranjas produzidas no Estado de São Paulo, inclusive porque há variedades de laranja que são específicas para suco. O fato de as associações de interesses terem perdido seu poder de representação e aglutinação no segmento agrícola dificultam ainda mais que os produtores venham trilhar novos caminhos que os desviem do grande oligopólio industrial. Enquanto esta dependência continuar sendo tão grande, dificilmente os produtores terão horizontes mais promissores.

3.3.4 Mudanças na contratação de mão-de-obra para a colheita

No momento em que o contrato padrão e, conseqüentemente, as cláusulas que isentavam os produtores da colheita da laranja deixou de vigorar, os trabalhadores rurais também sentiriam as mudanças.

Os produtores, que durante os dez anos em que o contrato perdurou não tinham que contratar trabalhadores para a realização da colheita da safra, perderam toda a estrutura em torno dessa atividade.

O momento da quebra do contrato padrão tornou-se então muito propício para que os produtores começassem a contratar as cooperativas de trabalho que surgiam na macrorregião de Ribeirão Preto, com incentivo das próprias empresas processadoras.

Essas cooperativas começaram a se proliferar após a aprovação de um projeto de lei, em 1994, que introduzia um parágrafo único no artigo 422 da CLT, afirmando não existir vínculo trabalhista entre os trabalhadores e as cooperativas, assim como entre os trabalhadores e aqueles que tomam os serviços da cooperativa (ALVES, F.J.C., PAULILLO, L.F., SILVA, E., 1996).

Muitas dessas cooperativas foram criadas por antigos funcionários das empresas processadoras, passando a ser os administradores, enquanto outras foram

¹⁰ Em entrevistas, as empresas afirmaram que os produtores vendem mais em *pool* quando o preço está baixo, porque isso lhes dá mais condições de negociar, mas quando o preço melhora eles preferem vender sozinhos e acabam deixando o grupo.

surgindo em várias cidades do Estado, administradas pelos ‘gatos’, sem atender os princípios do cooperativismo.

Tanto as indústrias quanto os produtores rurais passaram a utilizar os serviços da cooperativa, que se tornava a forma predominante de contratação de trabalhadores para a colheita. Para os produtores, essa alternativa surgiu como uma saída no momento em que tinham que reassumir a colheita e o transporte da laranja. Parecia inviável contratar trabalhadores com todos os encargos, naquele momento em que os preços da laranja estavam em declínio e as dificuldades nas negociações com a indústria aumentavam. Através das cooperativas, os produtores se isentavam de arcar com todos os custos envolvidos na contratação.

Portanto, as cooperativas tiveram grande aceitação entre os produtores de laranja. Entre os trabalhadores, o ingresso nas cooperativas tornou-se uma condição para que eles conseguissem emprego na citricultura, de forma que a adesão desses trabalhadores não foi exatamente resultado de uma decisão livre, mas de uma imposição pelas circunstâncias daquele momento. Contudo, o ingresso dos apanhadores nas cooperativas, embora lhes garantissem trabalho, suprimiam os direitos trabalhistas a que tinham direito e que usufruíram enquanto eram contratados pelas indústrias processadoras.

Direitos como 13^o. salário, férias, fundo de garantia, descanso remunerado, INSS etc. foram perdidos enquanto os trabalhadores fossem sócios-cooperados. O fato é que muitos desses trabalhadores haviam ingressado nas cooperativas sem ao menos ter conhecimento de como era seu funcionamento e do que isso representava para eles em termos de seus direitos trabalhistas. A princípio elas foram satisfatórias para os trabalhadores, porque a remuneração pela caixa tornou-se um pouco maior, mas no momento em que eles percebiam que tinham perdido seus direitos, passaram a questionar se esse sistema de trabalho era de fato bom, embora não tivessem outra alternativa.

Segundo ALVES e ALMEIDA (2002), da necessidade de reduzir os custos ocorreu a flexibilização conservadora dos direitos trabalhistas, que pôs por terra os direitos trabalhistas conquistados na década de 80. Tanto a deterioração do poder de mercado dos produtores, quanto das condições de trabalho, só se tornaram possíveis

com o arrefecimento do grau de organização e luta dos produtores de citros e dos trabalhadores rurais.

O fato de os trabalhadores ficarem insatisfeitos em trabalhar sem os direitos que tinham anteriormente, juntamente com o mau funcionamento das cooperativas e o questionamento jurídico dessas cooperativas, começou a criar um entrave para que elas continuassem funcionando.

Muitos processos foram abertos nas juntas trabalhistas, prejudicando também os citricultores que estavam utilizando os serviços da cooperativa, uma vez que quando a cooperativa é denunciada pelo Ministério do Trabalho ou pela PRT, o tomador de serviço também é responsabilizado. Quanto às cooperativas, elas fecham e abrem em outros lugares, mas os produtores têm que arcar com o ressarcimento se o trabalhador ganhar a ação (ALVES, F.J.C. et al., 2001).

No momento em que os produtores começam a arcar com o passivo trabalhista resultante das perdas das ações movidas, a contratação das cooperativas não apenas torna-se duvidosa e problemática, quanto perigosa para os citricultores, no sentido de que poderia agravar a situação financeira em que se encontravam. E isso ocorreu com muitos produtores de laranja, que tiveram que arcar com os custos de contratação de mão-de-obra através das cooperativas.

Diante dos problemas criados em torno desse tipo de contratação, as cooperativas passaram a ser mal vistas pelos produtores, pois a grande parte deles tinha receio justamente dos problemas trabalhistas que elas poderiam causar.

O que tinha sido a princípio a salvação para os citricultores, quando tiveram que realizar a colheita, acabou se tornando mais um problema para eles. O funcionamento das cooperativas, da forma como se deu, resultou por gerar ainda mais problemas e agravar as condições dos produtores agrícolas, além de terem sido ruins para os próprios trabalhadores¹¹.

Em virtude de todos os problemas que surgiram em torno das cooperativas, novas formas de contratação de mão-de-obra estão surgindo para atender as necessidades dos produtores. Entre as novas formas que os citricultores estão utilizando para contratar os apanhadores de laranja estão os condomínios de produtores

¹¹ No item seguinte serão apresentados dados sobre processos trabalhistas sofridos pelos produtores, que resultaram em perda de patrimônio.

e a contratação com registro em carteira. A primeira opção depende da organização dos produtores e tem sido apontada como mais viável para os pequenos produtores, enquanto que a segunda vem sendo mais adotada pelas indústrias e pelos grandes produtores (ALMEIDA, 2002).

Como tudo isso ainda é muito recente, não há na agricultura paulista atualmente uma forma de contratação que possa ser considerada única ou melhor. O que se vê é a busca dos produtores de laranja por uma nova forma de contratação que não lhes provoquem passivos trabalhistas.

3.4 O Agravamento da Crise dos Citricultores Após as Mudanças

3.4.1 A perda de patrimônio decorrente de processos trabalhistas como um fator agravante da crise dos produtores de laranja

Diante das mudanças verificadas a partir da verticalização, da extinção do contrato padrão e da contratação de mão-de-obra para a realização da colheita de laranja, os dados levantados em pesquisa de campo junto aos produtores mostraram que estes se depararam com novos problemas, entre eles os processos trabalhistas decorrentes de ações movidas pelos trabalhadores contra as cooperativas e os próprios citricultores que contratavam os apanhadores através destas cooperativas. O trabalho de ALMEIDA (2002), mostra que as ações trabalhistas tornaram-se o grande temor dos produtores na hora da contratação, uma vez que as cooperativas eram muitas vezes uma fraude e incorria em perdas para os trabalhadores.

Em razão desta apreensão dos citricultores, buscou-se neste trabalho levantar dados que pudessem mostrar se houve perda de bens (terras e implementos) dos citricultores através de processos trabalhistas movidos pelos trabalhadores.

Na pesquisa de campo realizada foram levantados dados no Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, em seis comarcas localizadas no cinturão citrícola: São Carlos, Matão, Bebedouro, Itápolis, Olímpia e Catanduva. Em cada uma das comarcas foram pesquisados os Editais de Leilão publicados entre os anos de 1995 e 2000, ou seja, o período posterior ao rompimento do contrato padrão e o início da operação das cooperativas de mão-de-obra.

Nos seis Foruns Trabalhistas pesquisados foram levantados 482 casos de leilões envolvendo terras, implementos agrícolas, equipamentos para beneficiamento de citrus, embalagens para laranja (caixas de madeira e plástico) material de colheita (sacolas e escadas) e até alguns casos de caixas de laranja (fruta).

A tabela 3.2 apresenta o número de casos encontrados em cada Junta, nas seis cidades pesquisadas.

TABELA 3.2 - Local de coleta dos dados e nº de processos em que os bens (terras e equipamentos) foram a leilão entre 1995 e 2000.

Comarcas	São Carlos	Matão	Bebedouro	Catanduva	Itápolis	Olímpia
Número de Processos	229	63	33	38	60	59

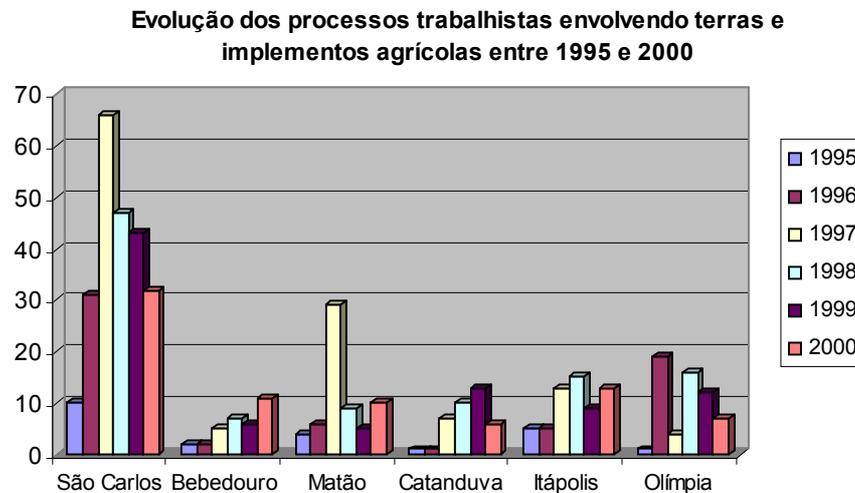
Fonte: Pesquisa de campo, 2001 e 2002.

Foi possível verificar, através da pesquisa, que o número de processos que levaram bens dos produtores a leilão tiveram uma evolução durante o período analisado, atingindo os maiores números entre 1997 e 1999, conforme pode ser visto pela tabela e pela figura que seguem.

TABELA 3.3 – Evolução dos processos trabalhistas envolvendo leilão de terras e equipamentos agrícolas entre os anos de 1995 e 2000, nas comarcas de São Carlos, Bebedouro, Matão, Catanduva, Itápolis e Olímpia.

Comarca	São Carlos	Bebedouro	Matão	Catanduva	Itápolis	Olímpia
Ano						
1995	10	2	4	1	5	1
1996	31	2	6	1	5	19
1997	66	5	29	7	13	4
1998	47	7	9	10	15	16
1999	43	6	5	13	9	12
2000	32	11	10	6	13	7
Total de processos	229	33	63	38	60	59

Fonte: Pesquisa de Campo, 2001 e 2002.



Fonte: Elaborada a partir de dados de pesquisa de campo, 2001 e 2002.

FIGURA 3.1 – Evolução do número de casos de processos trabalhistas entre 1995 e 2000 nas comarcas de São Carlos, Matão, Bebedouro, Catanduva, Itápolis e Olímpia.

Os dados acima revelam que, em 1995, o número de processos era bastante baixo, mas a partir de 1996 e, principalmente, 1997, os processos tiveram uma explosão, mais do que dobrando de número. Até 1997 os processos eram poucos, pois a contratação de mão-de-obra não estava ainda sendo um problema, mas a partir de 2 ou 3 anos do fim do contrato, que resultou na contratação pelos próprios produtores, através das cooperativas, os problemas começaram a surgir levando à penhora dos bens dos produtores. Nos anos de 1999 e 2000, os casos voltaram a cair, pois os produtores passaram a tomar medidas que os isentassem dos passivos trabalhistas, tais como formar condomínios ou contratar com carteira assinada, deixando de utilizar as cooperativas.

A seguir apresenta-se o número de casos de leilões de terras e equipamentos.

TABELA 3.4 - Número de processos que envolvem terras e equipamentos em São Carlos, Matão, Bebedouro, Catanduva, Itápolis e Olímpia, no período de 1995 a 2000.

Comarca	São Carlos	Matão	Bebedouro	Catanduva	Itápolis	Olímpia
Tipo de caso	Processos	Processos	Processos	Processos	Processos	Processos
Casos com terra	38	50	10	10	11	33
Casos com equipamentos	191*	13	23	28	49	26
Total	229	63	33	38	60	59

Fonte: pesquisa de campo, 2001 e 2002.

* os 191 casos com equipamentos incluem 8 ocorrências de leilões de caixas de laranja (fruto)

Tabela 3.5 – Percentual dos casos com leilão de terra e com leilão de equipamentos entre 1995 e 2000, nas comarcas de São Carlos, Matão, Bebedouro, Catanduva, Itápolis e Olímpia.

Comarcas	São Carlos	Matão	Bebedouro	Catanduva	Itápolis	Olímpia
Tipo de caso	%	%	%	%	%	%
Casos com terra	16,6	79,4	30,3	26,3	18,3	55,9
Casos com equipamentos	83,4	20,6	69,7	73,7	81,7	44,1
Total	100	100	100	100	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2001 e 2002.

Pelos dados das tabelas acima (3.4 e 3.5) é possível verificar que Matão e Olímpia são os dois casos em que o leilão de terras teve maior participação do que leilão de equipamentos. Nas demais, prevaleceram os casos de penhora de implementos agrícolas.

Somando todos os casos em que terras foram a leilão, temos o número de 152 processos, enquanto o número de casos de leilões de equipamentos chega a 326. Ou seja, 68% dos casos são referentes a equipamentos enquanto 32% envolvem terras.

Quanto aos equipamentos, neles estão incluídos: trator, grade, roçadeira, arado, pulverizador, adubadeira, carreta e também equipamento para beneficiamento e

classificação de citrus (utilizado nos barracões), caixas de madeira e plástico utilizadas para embalar laranja, sacolas e escadas para colheita de laranja. Além desses casos, na comarca de São Carlos foram registrados oito ocorrências de leilão de caixas de laranja (a fruta) de 40,8 kg.

A comparação entre as seis comarcas mostra que há diferenças quanto aos tipos de implementos leiloados. Nas comarcas de São Carlos e Olímpia, os implementos agrícolas, tais como roçadeira, grade, adubadeira, pulverizador, assim como trator e carreta são os bens que aparecem. Já nas comarcas de Catanduva, Bebedouro e Itápolis aparece com bastante frequência o conjunto para beneficiamento e classificação de citrus, que não surge em nenhum caso de São Carlos, Matão e Olímpia. Isso significa que na região de Catanduva, Bebedouro e Itápolis houve problemas trabalhistas enfrentados pelos barracões.

Além do equipamento para beneficiamento, também aparecem em Bebedouro e Catanduva as caixas de madeira (padrão mercado) e caixas plásticas de 25 Kg, que são utilizadas na colheita e servem como referência para o pagamento aos trabalhadores.

Na comarca de Matão e de Itápolis, existem casos de penhora de material de colheita. Em Matão, 46% dos casos que envolvem implementos agrícolas, registram as sacolas utilizadas pelos apanhadores de laranja, enquanto em Itápolis, tanto as sacolas quanto escadas aparecem em 6% dos casos com equipamentos.

A tabela 3.6 demonstra os principais bens (excluindo terra) que surgem nos processos das quatro comarcas, entre os anos de 1995 e 2000.

TABELA 3.6 - Tipos de bens penhorados (excluindo terras) e porcentagem de casos em que estão presentes nos processos trabalhistas nas comarcas de São Carlos, Matão, Bebedouro, Catanduva, Itápolis e Olímpia, entre 1995 e 2000.

	Trator %	Grades %	Pulverizador %	Roçadeira %	Carreta %	Outros ¹ %	
São Carlos	49	9	12	10	5	5	
Matão	15	38	8	0	0	0	
Bebedouro	22	9	0	0	0	0	
Catanduva	11	0	0	0	0	42	
Itápolis	37	40	0	6	12	16	
Olímpia	50	19	31	15	15	24	
	Conjunto de beneficiamento e classificação de citrus %		Sacola para colheita %	Escadas para colheita %	Caixas plásticas %	Caixas de madeira %	Caixas de laranja (frutos) %
São Carlos	0		0	0	0	0	3,5 ²
Matão	0		46	0	6	0	0
Bebedouro	35		0	0	26	9	0
Catanduva	36		0	0	0	4	0
Itápolis	16		6	6	0	0	0
Olímpia	0		0	00	0	0	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2001 e 2002.

1- inclui equipamentos que aparecem com menor frequência, tais como equipamentos para irrigação, atomizador, adubadeira e esparramador de calcário.

2- 3,5 % de participação no número total de casos.

Pode-se dizer que o fato de esses bens terem sido penhorados significa que parte dos produtores que sofreram processos trabalhistas chegou a perder patrimônio. Mesmo que não tenha sido terra, o fato de perder implementos utilizados na produção infere que esses produtores tiveram custos, ou seja, caso tenham perdido, eles passaram a ter que alugar tais equipamentos ou terceirizar as atividades que antes realizavam. Outra possibilidade, mais remota em razão das dificuldades financeiras, é a de terem comprado novos equipamentos ou ainda a de terem deixado de realizar a atividade (adubação, pulverização, carpa etc.) pelo menos por um período.

Quanto aos processos envolvendo terras, a quantidade penhorada está sendo demonstrada na tabela seguinte.

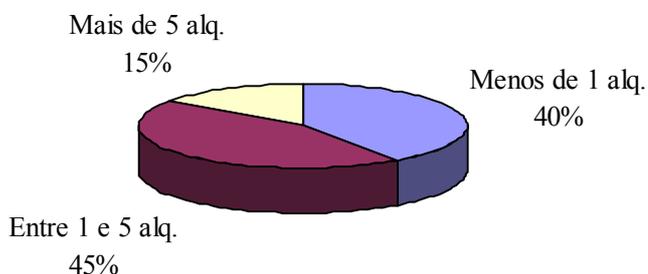
TABELA 3.7 - Número de casos em que as terras aparecem nos processos trabalhistas, segundo a quantidade penhorada, entre 1995 e 2000.

	Menos de 1 alqueire	Entre 1 e 5 alqueires	Mais de 5 alqueires	Quantidade não definida no Edital	Total
São Carlos	11	23	3	1	38
Matão	27	18	4	1	50
Bebedouro	1	7	2	0	10
Catanduva	0	7	2	1	10
Itápolis	5	0	4	2	11
Olímpia	15	10	7	1	33
Total	59	65	22	6	152

Fonte: Pesquisa de campo, 2001 e 2002.

Pelos dados da tabela 3.7 é possível verificar que a quantidade de terras que vai a leilão, em sua maior parte é menor que 5 alqueires. Essa quantidade de terras, na maioria dos casos, corresponde a apenas uma parte da propriedade agrícola.

A figura 3.2 apresenta a porcentagem de cada um dos estratos de área, dentre os processos que tiveram a quantidade de terras definida no processo.



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa de campo

FIGURA 3.2 - Participação (%) da quantidade de terra leiloadada no período de 1995 a 2000, nas comarcas de São Carlos, Matão, Bebedouro, Catanduva, Itápolis e Olímpia.

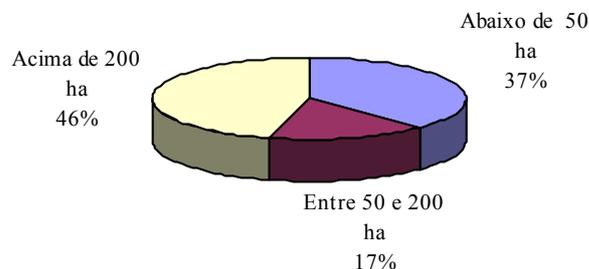
Através das informações acima, verifica-se que a quantidade de terras penhorada em geral não é grande. Porém, para saber se estas terras pertencem a propriedades pequenas, médias ou grandes, a tabela abaixo apresenta a área total das propriedades executadas e que foram total ou parcialmente penhoradas. Para obedecer a classificação feita anteriormente para os produtores, a tabela divide-se em 3 categorias: até 50 hectares (pequenos produtores), de 50 a 200 hectares (médios produtores) e acima de 200 hectares (grandes produtores).

TABELA 3.8 - Número de processos segundo a área total das propriedades com terras penhoradas nos processos trabalhistas entre 1995 e 2000.

Área total da propriedade	Menos de 50 ha	50 a 200 ha	Mais de 200 ha	Área não definida no Edital	Total
Comarca					
São Carlos	13	4	18	3	38
Matão	6	3	40	1	50
Bebedouro	7	0	1	2	10
Catanduva	4	0	1	5	10
Itápolis	6	2	0	3	11
Olímpia	13	13	0	7	33
Total	49	22	60	21	152

Fonte: Pesquisa de campo, 2001 e 2002.

O que se pode perceber através da tabela 3.8 é que em São Carlos e Matão existe um número mais significativo de casos de terras penhoradas envolvendo grandes propriedades. Em Bebedouro, Catanduva e Itápolis, são as pequenas propriedades que estão indo a leilão através dos processos trabalhistas e, em Olímpia, o número de pequenas e médias teve a mesma ocorrência. Embora a participação das grandes propriedades tenha sido a mais significativa (46%) no total, deve-se considerar que apenas na comarca de Matão este tipo de propriedade teve forte predominância. Um dado a acrescentar, constatado nas informações levantadas na pesquisa, é que em uma grande propriedade pode haver diversos casos de penhora de terras, ou seja, diversos processos trabalhistas são enfrentados pelo mesmo produtor.



Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa de campo.

FIGURA 3.3 - Participação (%) das propriedades, segundo os tamanhos, no número de casos de leilão de terras - no período de 1995 a 2000, comarcas de São Carlos, Matão, Bebedouro, Catanduva, Itápolis e Olímpia.

Portanto, são tanto pequenos quanto médios e grandes produtores que sofreram com passivos trabalhistas no período. Mas, com exceção da comarca de Matão, são mais os pequenos produtores que estão tendo suas terras levadas a leilão.

O que esses dados demonstram é que os passivos trabalhistas chegaram a incorrer em perdas para os produtores agrícolas, agravando sua situação e dificultando sua permanência no complexo. Não bastassem os recursos de poder, as questões estruturais, que conferem maior poder à indústria, e a forma atual de negociação, que tem se mostrado mais lesiva para os produtores, a contratação dos trabalhadores ainda se tornou mais um ônus a esses produtores, criando mais obstáculos para que pudessem sair da crise em que foram inseridos, especialmente após a segunda metade da década de 90.

Além desses casos que tiveram a penhora de bens, certamente muitos outros casos existiram sem chegar a esse extremo. O número de produtores que efetivamente perdeu patrimônio pode não ser tão grande frente ao universo dos produtores, mas muitos produtores chegaram a arcar com custos financeiros decorrentes de perdas de causas que terminaram em acordos. A contratação tornou-se um risco e por isso ainda é motivo de mudanças dentro do CAI citrícola.

O fato de ter produtores que perderam causas e patrimônio serviu também para que outros produtores, mesmo não tendo enfrentado os mesmos

problemas, procurassem formas de contratação que não oferecessem o mesmo risco. É por isso que os condomínios estão surgindo como alternativa para os produtores de laranja.

Porém, nem todos os produtores encontraram a forma adequada de contratação, pois, segundo entrevistas de pesquisa de campo (2002), muitos produtores ainda estão desorientados em relação à forma de contratação e acabam aderindo às chamadas ‘bocadas’, que são as turmas de colhedores reunidas por gatos, sem nenhum tipo de vínculo empregatício.

Portanto, pode-se concluir que as repercussões dos acontecimentos da década de 90 tiveram, efetivamente, efeitos negativos não apenas para os citricultores quanto também para os trabalhadores. A chamada ‘flexibilização’ dos direitos trabalhistas, que chegou à citricultura, contribuiu para reduzir as condições de vida e trabalho dos apanhadores de laranja e para dificultar ainda mais a crítica posição dos produtores de laranja. Do lado dos trabalhadores, houve perda dos direitos adquiridos e ‘precarização’ do trabalho, enquanto do lado dos citricultores, os diretamente envolvidos nos processos trabalhistas arcaram com custos que deterioraram ainda mais sua posição no mercado. Estes produtores, juntamente com aqueles que não estiveram diretamente envolvidos em processos, se viram obrigados a buscar outras formas de contratação, que não fosse lesiva aos trabalhadores e nem a si próprios.

3.4.2 O endividamento e a perda de rentabilidade dos citricultores

A redução do preço da caixa de laranja ocorrida nos anos 90 e as mudanças na cadeia ao longo daquela década foram significativas para alterar as condições financeiras dos citricultores. Os dados apresentados no item anterior mostraram que a mudança na contratação de mão-de-obra e o mau funcionamento das cooperativas de mão-de-obra causou perdas para alguns produtores agrícolas, mas, além disso, os custos poderão aumentar ainda mais pelo fato de que as novas formas de contratação que estão surgindo (condomínios e contratação com registro em carteira), embora sejam mais corretas ao respeitarem os direitos trabalhistas, são mais caras e, portanto, serão mais um fator a afetar as condições dos produtores de laranja.

As doenças como o amarelinho e o cancro cítrico provocaram a erradicação de milhares de pés de laranja, deixando alguns citricultores em situação

ainda pior, pois não há nenhum auxílio governamental que ofereça assistência a esses produtores, cabendo a eles arcar com os custos da erradicação e do investimento em novas plantas quando for o caso. Somente em razão do cancro cítrico, entre 1992 e 1999 foram erradicadas 2.797.704 plantas contaminadas, segundo dados do FUNDECITRUS. No ano de 2001 foram 291.973 plantas e, em 2002, mais 108.130 plantas foram erradicadas. O amarelinho (CVC) também provocou a erradicação de plantas muito comprometidas e foi um dos responsáveis pela redução do número de pés novos, dado que a maior incidência da doença é em plantas jovens. No ano de 2001, 36,44% das plantas do Estado de São Paulo e parte do Triângulo Mineiro tinham incidência da doença.

Esses problemas fitossanitários contribuíram para que os produtores tivessem um retorno financeiro menor, à medida que muitos tiveram aumentar os gastos para tomar os cuidados preventivos, ou ainda enfrentaram uma redução no número de plantas e, portanto, na produção do pomar.

Os preços baixos também foram responsáveis pela redução dos tratamentos culturais oferecidos aos pomares, pois o alto preço dos insumos e o baixo lucro obtido com a venda da safra fez com que muitos produtores cuidassem menos das plantas. Isso pode ser verificado na pesquisa de campo junto aos produtores ao longo da segunda metade dos anos 90, período de baixos preços. A redução da utilização de adubos, corretivos e defensivos, porém, teve seus efeitos negativos para os produtores, pois quando ocorre a redução na utilização dos insumos, conseqüentemente a produtividade das plantas se reduz. Isso significa menor rentabilidade.

O grande número de produtores que considerou o tratamento inadequado oferecido aos pomares (quanto à utilização de adubos, corretivos e defensivos), pode ser visto pela tabela 3.9. Pode-se observar, através dos dados, que os grandes produtores são os que ofereceram tratamento mais adequado no período.

TABELA 3.9 - Condições dos tratamentos culturais destinados aos pomares de laranja - categorias de produtores (%) - dados referentes às safras de 1997/98, 1998/99 e 1999/2000.

Tratamento	Pequenos (%)			Médios (%)			Grandes (%)			
	Safra	97/98	98/99	99/00	97/98	98/99	99/00	97/98	98/99	99/00
Adequado		57,5	69,2	62,7	58,0	80,0	75,0	100,0	100,0	82,4
Inadequado		42,5	30,8	37,3	42,0	20,0	25,0	0,0	0,0	17,6
Total		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: ALVES, F.J.C. et al.(2001).

De acordo com entrevistas de pesquisa de campo, realizadas em municípios citrícolas, os baixos preços, os altos custos da produção e as doenças foram os grandes responsáveis pela erradicação de pomares. Muitos produtores não trataram os pomares adequadamente e eles foram tomados por doenças até que tivessem que ser erradicados. Em contrapartida, a renovação dos pomares atualmente tem sido muito lenta, porque fica muito caro plantar laranja. Não se forma uma muda por menos de dez dólares e ainda tem o risco do amarelinho.

Segundo os entrevistados, a falta de planejamento e apoio governamental também são causas dos problemas enfrentados, pois “quando o preço está alto, a produção é estimulada e todo mundo planta o quanto quer. Aí vem o excedente e quem paga a conta é o mais fraco”¹².

O que se pode dizer é que apesar de toda a crise do segmento agrícola, muitos produtores continuaram produzindo laranja por persistência, pois é nítida a queda de rentabilidade. As condições financeiras desses produtores do início do século XXI já não são as mesmas da década de 1980 e início de 1990. A rentabilidade e até mesmo o status dos produtores, que ficaram conhecidos como ‘laranjeiros’, ficou para trás; os ‘laranjeiros’ de outrora já perderam a confortável situação financeira de que gozavam, grande parte do poder de compra que possuíam e até mesmo parte de seus bens. Além disso, muitos adquiriram dívidas e encontram-se em situação muito crítica.

Da mesma forma, o próprio comércio dos municípios que dependem da renda advinda da citricultura sofrem grandes impactos.

Segundo as entrevistas da pesquisa de campo, hoje só ficou produzindo laranja o produtor que é profissional; todos os aventureiros, que queriam apenas lucros, saíram quando os preços começaram a cair.

“Os pequenos e médios produtores provaram que são muito capazes e tornaram o Brasil o maior produtor mundial. Eles foram, em grande parte, responsáveis pelas conquistas lá fora; os pequenos produtores enfrentaram os riscos do pioneirismo e hoje estão saindo, foram tomados pelos grandes, que sempre tiveram mais benefícios do que os pequenos, como os financiamentos. Na época das geadas na Flórida, entrou muita gente sem vocação para produzir laranja, mas agora tem que ter muita vocação, porque não tem mais geada nem lucro fácil”.(José Nicolau, Pesquisa de campo, 2002).

Dos doze mil citricultores que deixaram a atividade entre os anos 80 e 90, pode-se dizer que em parte foram os ‘aventureiros’, especialmente aqueles não totalmente dedicados à agricultura. Isto pode ser afirmado considerando-se que esses produtores aplicam seu capital onde a taxa de lucro é mais elevada e que, por isso, começaram a produzir laranja. Mas quando a lucratividade se torna menor, eles se direcionam para outros ramos.

Contudo, também fazem parte dessa estatística aqueles citricultores que não conseguiram se sustentar diante das mudanças ocorridas ao longo da década. Deve-se considerar que, diferentemente dos primeiros, esses produtores não saem da atividade quando a lucratividade cai, mas sim quando não lhes resta alternativa. As dificuldades desses produtores aumentam quando se deparam com poucas possibilidades de mudar de atividade, pois isto incorreria em gastos para erradicar o pomar e ainda investir em uma nova cultura. E se não puderem partir para outra cultura, as perspectivas de sobrevivência se resumem a vender a terra ou arrendá-la para as usinas plantarem cana-de-açúcar.

3.5 O Papel da Integração Vertical na Formação do Novo Contexto

¹² Entrevista com José Nicolau, presidente do sindicato rural de Olímpia e ex-presidente da ASSOCITRUS (2002).

A verticalização, a quebra do contrato e a perda de representatividade formam um ambiente muito bom para as indústrias, porque com a produção de parte da matéria-prima, conseguem aumentar seu poder de barganha e ganham flexibilidade para a determinação dos preços com os produtores, além de um tempo maior para o início das compras. Essa flexibilidade fez mais sentido com a eliminação do contrato-padrão, porque se ele continuasse existindo, os preços ficariam mais rígidos, tendo como referência o valor estabelecido pela equação. O enfraquecimento das associações vem fortalecer tudo isso, já que elas não estão atuantes para criar qualquer resistência à ação das empresas.

Portanto, todas as mudanças que ocorreram na rede citrícola se complementam e entoam perfeitamente para a produção de um ambiente mais favorável para as empresas processadoras do que para os produtores de laranja.

A verticalização dá início ao processo de mudanças, que terá prosseguimento com a denúncia das associações dos produtores contra as empresas processadoras na Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE), terminando com a eliminação do contrato pelo CADE, que vai de encontro aos interesses da indústria.

Com base em seus recursos e interesses, as empresas agiram influenciando no processo de institucionalização do contexto; as adaptações desses atores na rede foram capazes de influenciar e promover certas modificações na estrutura de oportunidades formada, já que eles apresentam recursos de poder significativos, que facilitam a realização de seus interesses. Ou seja, os interesses dos atores, juntamente com a capacidade que eles possuem de interferir no contexto (a partir dos recursos) e a distribuição desses dois elementos configuram a estrutura de oportunidades que se forma.

Numa determinada rede política, os recursos de poder são distribuídos de forma desigual entre os membros, assim como a representação de interesses, que também é desigual. Na rede citrícola, a estrutura de oportunidades que se reconfigura obedece e atende mais aos interesses da indústria processadora, o segmento que possui maiores recursos, sendo eles financeiros, políticos, organizacionais etc.

O encadeamento analisado sob a perspectiva de uma rede de poder considera conexões complexas entre organizações, que dependem de recursos de poder, e que buscam esses recursos, objetivando melhores resultados e visando evitar uma

possível dependência em relação a outros atores. Foi isso o que as empresas processadoras fizeram ao expandirem seus pomares próprios: aproveitando-se dos recursos de poder que já detinham, dos conhecimentos adquiridos e do próprio histórico da firma, promoveram mudanças, que aumentaram o desequilíbrio de forças e influenciaram modificações no próprio ambiente institucional, criando uma nova estrutura de oportunidades. Ou seja, o processo de adaptação, que é estratégico, acabou por promover mudanças institucionais que atenderam aos interesses industriais, aumentando seu poder de negociação frente aos produtores, uma vez que os recursos de poder das empresas acabaram se fortalecendo ainda mais, assim como a assimetria de poder e o domínio no interior da rede citrícola.

4 A ESTRATÉGIA DA VERTICALIZAÇÃO PRODUTIVA – INTERPRETAÇÕES TEÓRICAS E DISCUSSÕES NO CASO CITRÍCOLA

4.1 Apresentação

Dentre as mudanças que deram início a uma nova fase na rede citrícola, a verticalização da produção para trás, pela qual as indústrias passaram a produzir parte da matéria-prima, é de grande relevância, na medida em que não se limita a apenas mais uma estratégia industrial, mas sim a uma ação com repercussões para toda a rede, principalmente para o segmento produtor de citrus.

Conforme já foi apresentado no capítulo anterior, essa estratégia de produzir em pomares próprios se expandiu recentemente, embora já fosse adotada pelas duas empresas líderes (Citrosuco e Cutrale) há cerca de quatro décadas. Porém, quando essas empresas começam a expandir seus pomares e as demais empresas de peso – Cargill, Coimbra e Citrovita – também procedem da mesma forma, plantando grandes pomares de laranja, as repercussões logo aparecem no poder de negociação e no mecanismo de governança. Os recursos de poder das indústrias processadoras são reforçados com a produção própria e os resultados vieram fazer mais sentido quando o contrato padrão deixou de existir, porque assim o estabelecimento do preço da caixa da laranja ficou sem referência e as indústrias puderam exercer seu poder nas negociações de preços, nas condições de pagamento, colheita etc.

A verticalização para trás ocorre em plena vigência do contrato padrão e no período de inflação alta, o que reforça o papel da terra enquanto ativo financeiro. Na ausência do contrato padrão, a produção própria tem o papel de regular os preços.

Portanto, a verticalização está no início do processo de mudanças e foi essencial na formação de um novo ambiente institucional, sem a representatividade dos citricultores e sem o respaldo do contrato padrão para o estabelecimento de preços. Dada a importância dessa estratégia industrial para a dinâmica da rede citrícola e suas modificações, a partir de agora ela será analisada mais detalhadamente, a princípio sob

as várias concepções teóricas, e posteriormente através de uma discussão considerando os estudos já existentes e novas possibilidades de análise para essa estratégia.

4.2 As Interpretações Teóricas para a Integração Vertical

4.2.1 A integração vertical sob a visão da Organização Industrial

A integração vertical é considerada uma estratégia de crescimento da empresa, através da qual a firma tenta manter sua posição competitiva e melhorar a lucratividade de seus produtos básicos. A firma pode integrar retrospectivamente e começar a fabricar produtos que comprava de terceiros, constituindo a integração ‘para trás’, ou pode iniciar a fabricação de produtos que estejam mais próximos do consumidor final ou fazer a distribuição ‘para frente’ na cadeia de produção-distribuição-consumo (PENROSE,1979).

Com este comportamento de produzir o que antes comprava, a empresa opta pela aplicação de seus recursos na atividade produtiva para trás, ao invés de aplicá-los na expansão de seus produtos principais ou novos produtos.

Entre os fatores mais importantes apontados por PENROSE (1979) para a adoção da integração vertical retrospectiva, está a redução nos custos de produção e a garantia de fontes de suprimentos, em face de uma incerteza generalizada.

Para a autora citada, a integração retrospectiva ocorrerá apenas se for esperado que ela reduza os custos, já que a decisão de fazê-la é uma alternativa à compra de materiais ou processos que integram o custo de produção existente. As economias relevantes na produção, promovidas pela integração vertical, estão relacionadas a dois fatores: à eficiência na organização da produção básica da firma (problemas relativos à obtenção dos suprimentos do tipo necessário, qualidade satisfatória, quantidades adequadas e tempo oportuno) ou às economias relativas aos preços que devem ser pagos pelos suprimentos.

Quanto a integrar para garantir as fontes de suprimento, isso é decorrente em casos onde existem pressões monopolistas dos fornecedores ou dificuldades periódicas em obter a matéria prima, em razão de flutuações na oferta ou na demanda. Existindo esses impasses, a firma pode se integrar para trás buscando a segurança diante da incerteza, de forma a reduzir as dificuldades de gerência das operações de planejamento, controle e previsão de futuros investimentos.

Os motivos para a integração vertical seriam ainda mais fortes se os fornecedores do produto indispensável estivessem organizados num monopólio fechado, que restringisse sua produção e elevasse seus preços, ou ainda se a firma dispusesse de vantagens produtivas especiais que a tornasse capaz de produzir a custos excepcionalmente baixos. Neste caso poderia até mesmo produzir além de suas necessidades, direcionando a produção para o consumo externo.

Segundo GUIMARÃES (1982), "a integração vertical parece ser a forma natural de a firma do oligopólio homogêneo diversificar-se para além dos limites de sua base tecnológica, tanto porque a maioria dos obstáculos e dificuldades que essa firma enfrenta, quando diversificando em outras direções, estão ausentes ou podem ser mais facilmente superadas nesse caso, quanto porque a integração vertical pode contribuir para fortalecer sua posição em sua indústria de origem".

Para Guimarães, a integração para trás pode propiciar reduções de custos e melhoria de qualidade dos insumos, além de controle de oferta e acesso a condições privilegiadas de produção. Estes elementos podem garantir uma posição dominante na indústria e reforçar as barreiras à entrada, ao assegurar uma vantagem absoluta de custos frente aos novos competidores.

A integração pode ser parcial, quando a empresa continua adquirindo parte das necessidades no mercado aberto. O grau de parcialização pode ser ajustado de forma que reflita o nível de risco enfrentado no mercado e os fornecedores independentes podem ser utilizados para arcar com o risco das flutuações, enquanto o fornecimento interno mantém índices estáveis de produção (PORTER, 1991).

A integração parcial, segundo Porter, permite que a empresa utilize esta estratégia sob a possibilidade da ameaça da integração total, impondo forte disciplina aos fornecedores, o que pode evitar a necessidade de uma integração total com a finalidade de contrabalançar o poder de negociação. O conhecimento detalhado sobre os custos de produção que a firma adquire e ainda a manutenção de uma fonte de suprimentos de emergência fornecem vantagens adicionais para a negociação.

Embora muitas decisões de integração vertical enfoquem cálculos financeiros, estes cálculos não são a essência desta decisão, pois esta deve extrapolar uma simples análise de custos e investimentos necessários. "A magnitude e a relevância estratégica dos benefícios e dos custos da integração vertical, tanto em termos

econômicos diretos quanto indiretamente através de sua influência sobre a organização, constituem a essência da decisão”(PORTER, 1991:279).

O que se pode destacar na análise da Economia Industrial é a importância dos ganhos relacionados com a eficiência da produção. Para esses autores, quando a firma não atinge produção eficiente, especialmente através de economias de escala, é comum que a firma volte atrás e deixe de operar nessa produção. Esta perspectiva de análise nos conduz a fatores tecnológicos e organizacionais para a tomada da decisão de integrar para trás.

Vários estudos que abordam a verticalização produtiva no complexo citrícola defendem que esta estratégia industrial ocorreu em função dos ganhos de escala, qualidade, controle de oferta e imposição de barreiras à entrada. Porém, acredita-se que outros fatores ainda possam ser incorporados nesta análise, o que leva à análise da integração vertical sob outras concepções, que deverão contribuir para este trabalho.

4.2.2 A integração vertical sob a perspectiva da Nova Economia Institucional – Economia dos Custos de Transação

A integração vertical pode ser aqui discutida a partir da Economia dos Custos de Transação, os quais correspondem àqueles custos que não estão diretamente ligados à produção, mas aqueles que surgem a partir do relacionamento entre os agentes.

A Economia dos Custos de Transação (ECT) estuda diferentes formas de organizar as transações (mecanismos de governança), de modo que os custos envolvidos sejam reduzidos. Os custos de transação constituem, assim, o elemento fundamental na escolha dos mecanismos de governança.

Tendo como pressupostos a racionalidade limitada e o oportunismo, que aumentam os Custos de Transação, um mecanismo de coordenação ou governança deve ser escolhido para que tais custos sejam minimizados. Os três tipos apresentados para a forma organizacional são: o mercado, a hierarquia (integração vertical) e a forma híbrida.

A escolha entre esses mecanismos de coordenação é feita levando em consideração três parâmetros: a especificidade de ativos, a frequência e a incerteza.

A especificidade de ativos é uma variável muito importante na definição da governança. Um ativo é considerado específico quando ele não pode ser empregado para outro fim sem sofrer perda de valor. Quando o ativo é específico, seu valor depende da continuidade da transação.

WILLIAMSON (1985) identifica seis tipos de especificidade de ativos, que serão relevantes para explicar a dependência bilateral envolvida quando os ativos são considerados específicos e, portanto, têm peso sobre os custos de transação:

a) especificidade locacional: quando as firmas ou estágios sucessivos de uma cadeia estão próximas, há economias de transporte e armazenagem, de forma que as partes operam numa relação de troca bilateral; b) especificidade física: referente às atribuições físicas dos ativos utilizados na produção; c) especificidade de ativos humanos: relacionados com o capital humano específico da atividade; d) ativos dedicados: relativos a um investimento cujo retorno depende de vender o produto a um cliente específico; e) especificidade da marca: referente ao capital que se materializa na marca de uma empresa; f) especificidade temporal: quando o valor de uma transação depende do tempo em que ela se processa.

Quanto mais específico for um ativo, maior será a dependência entre as partes envolvidas e, portanto, mais as partes estarão sujeitas a perdas no caso de ações oportunistas. Isso torna maiores os custos de transação.

A frequência refere-se à repetição em que a transação ocorre. Quanto maior for a recorrência das transações, ou quanto mais frequentemente ela acontecer, mais as partes se tornam dependentes.

Quanto maior a frequência, menores serão os custos fixos médios associados à coleta de informações e à elaboração de um contrato complexo necessário para restringir ações oportunistas. Além disso, quando a frequência é muito elevada, há mais possibilidade de as partes desenvolverem reputação, uma vez que o oportunismo poderia interromper a transação e incorrer em perdas no futuro. A reputação desenvolvida na transação limitaria a atitude oportunista (AZEVEDO, 2000).

Quanto ao terceiro parâmetro na decisão do mecanismo de governança, a incerteza está relacionada com o desconhecimento de acontecimentos futuros,

contribuindo para o surgimento de algumas lacunas nos contratos e, assim, viabilizando ações oportunistas.

A junção das três dimensões (especificidade dos ativos, frequência e incerteza), e a importância de cada uma delas vai caracterizar a transação de modo que permitirá estabelecer uma coordenação mais adequada para reduzir os custos de transação envolvidos.

De acordo com os diferentes atributos das transações, WILLIAMSON (1985) propõe diversos modos de realizá-las, sendo os dois extremos o mercado e a hierarquia (integração vertical), passando por formas intermediárias, como os contratos de longo prazo, contratos com especificações, franquias entre outros. As três formas tomadas como referência são o mercado, a hierarquia e a forma híbrida.

A passagem do mecanismo de mercado para o hierárquico indica um ganho no controle sobre a transação, mas em contrapartida há uma redução na motivação ou incentivos. Ou seja, a forma de coordenação do mercado é aquela em que se tem o menor controle sobre a transação, mas em contrapartida é a forma na qual se tem o maior incentivo. No outro extremo, a forma hierárquica garante o maior controle, mas por outro lado a motivação torna-se menor.

Levando-se em conta as três dimensões, a especificidade de ativos é a considerada de maior peso; a variável-chave para a escolha do mecanismo de governança. Diante disso, deve-se fazer a opção pela estrutura de governança de acordo com a especificidade do ativo envolvido.

Se a especificidade dos ativos for muito pequena, a necessidade de controle da transação é baixa ou inexistente, porque não há dependência bilateral. Nesse caso, a melhor forma organizacional seria o mercado. Quando há um grau de especificidade que indica uma dependência significativa entre as partes, opta-se por uma forma híbrida de coordenação. Seria o caso de se estabelecer contratos que limitem as atitudes oportunistas e restrinjam as perdas. Contudo, se a especificidade dos ativos for elevada, a forma de coordenação indicada é a hierárquica, pois é através deste mecanismo que fica assegurado maior controle das transações.

A forma de coordenação via mercado ocorre nas transações onde os ativos não apresentam forte especificidade e os produtores e compradores não apresentam relações de dependência bilateral. A estrutura híbrida é uma forma

intermediária comum em situações em que as partes são autônomas, mas existe um grau significativo de especificidade dos ativos. Já a forma hierárquica, identificável à integração vertical, aparece quando os ativos são altamente específicos, gerando dependência bilateral entre compradores e vendedores, e torna-se mais utilizada quando as transações se realizam com muita frequência. Quando isso ocorre, surge a necessidade de um mecanismo que induz à cooperação (GUEDES, 2000).

O que se pode concluir sobre esta vertente explicativa para a integração vertical é que ela não leva em conta os aspectos tecnológicos, como economias de escala para explicar a estrutura organizacional. Embora em alguns casos isso seja considerado, tais fatores têm peso secundário na decisão de integrar. O que realmente é levado em consideração na tomada de decisão é a redução dos custos de transação.

Nas palavras de WILLIAMNSON (1985) “As decisões para integrar são raramente devidas ao determinismo tecnológico mas são em sua maioria explicadas pelo fato de que a integração é a fonte de economias de custo de transação”.

A opção pela integração vertical permite que a firma ative maior variedade de incentivos e controles e reduza os conflitos derivados do oportunismo, promovendo menores custos transacionais.

A escolha sugerida por WILLIAMSON, levando em consideração em maior grau a especificidade de ativos, para se adotar a estrutura de governança que minimize os custos de transação, contudo, foi considerada limitada à medida que não atribuiu importância às instituições externas ou, em outras palavras, ao ambiente institucional.

Esta desconsideração por parte de Williamson foi reparada em seu livro de 1996, “*The Mechanism of Governance*”, quando o autor incorporou em sua análise a influência do ambiente institucional na escolha dos mecanismos de governança. Não apenas o comportamento dos indivíduos, mas também o ambiente institucional (conjunto de instituições que definem as regras do jogo, como leis, normas, costumes, direitos de propriedade etc.) determina a configuração da estrutura de governança. Mas é Douglas North quem atribui às instituições um papel estratégico, conforme já foi demonstrado no primeiro capítulo.

4.2.3 Estratégia baseada em recursos e capacitação dinâmica

Na perspectiva da estratégia baseada em recursos, as firmas são heterogêneas quanto aos recursos que possuem; cada uma possui um pacote de recursos, os quais vão influenciar na atuação da empresa e na formulação estratégica. A renda da empresa resulta não dos lucros econômicos que se originam da posição no mercado, mas sim dos próprios recursos escassos e específicos da firma. E nesse sentido a integração vertical, assim como a diversificação, surge como forma de captar rendas a partir dos escassos ativos das firmas.

Um processo de formulação da estratégia envolve os seguintes passos: 1) devem ser identificados os recursos específicos e não específicos da firma; 2) decidir em qual mercado aqueles recursos podem gerar maior renda e; 3) ainda decidir como a renda daqueles ativos será utilizada mais eficazmente, ou seja, qual será a melhor utilização dos ganhos. Para isto existem três opções: integração no mercado; venda da produção a um intermediário que faça relação com as firmas e; venda dos ativos para outra firma com negócios relacionados (TEECE, 1982, apud TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Desenvolver uma capacidade da firma significa fazer uma escolha racional entre várias alternativas de investimentos. Isso implica que a estratégia se baseia na exploração de recursos e capacidades diante de uma nova situação de relações ou da entrada em outros segmentos. Desta forma, o controle dos recursos (tecnológicos, financeiros, políticos, constitucionais etc.) torna-se a fonte dos lucros econômicos. As habilidades e capacidades bem exploradas podem fazer a diferença no mercado em que atuam.

É nesse sentido que a estratégia da integração vertical pode ser entendida como uma forma de exploração dos recursos possuídos pelas empresas, no intuito de obter renda, transformando esses recursos em novas capacidades. Entre as várias alternativas de investimento com que as firmas se deparam, existe a opção de atuação num segmento novo ou de pouca atuação, que lhe possa trazer lucros. Mas também é comum que as firmas, ao pretenderem extrair o maior rendimento possível dos ativos que possuem, expandam-se para áreas relacionadas àquela em que já atua, porque desta forma pode utilizar recursos já desenvolvidos anteriormente, aproveitando conhecimentos adquiridos pelas próprias firmas ao longo de sua história.

A noção de *path dependence* torna-se mais relevante quando a firma parte para a atuação em áreas relacionadas à sua atividade, uma vez que há um aproveitamento maior dos conhecimentos que a empresa adquiriu ao longo do tempo. Os investimentos anteriores, as rotinas passadas, a trajetória tecnológica e até mesmo os ativos complementares que possam ter sido desenvolvidos pelas firmas podem influenciar as decisões estratégicas.

Além da exploração dos recursos existentes, a ampliação da competência da firma se dá pela capacidade que possui em explorar as oportunidades de mercado. Deve-se salientar, contudo, que também são importantes as condições que viabilizam a própria criação de novas oportunidades de negócios, já que a competência da firma não se limita à identificação e exploração de oportunidades já existentes, mas se define também pela habilidade que ela possui de produzir novas oportunidades de mercado.

No caso da integração vertical, as firmas estariam explorando os recursos que possuem, explorando as oportunidades que o mercado oferece para a produção e ainda estariam criando oportunidades de garantir maior rentabilidade com esta produção, aumentando os recursos já existentes e também as condições de influenciar no ambiente em que atuam e no processo decisório desse contexto.

Deve-se considerar, por fim, que a exploração dos ativos e capacidades da firma, incluindo a integração vertical, se depara com o conjunto de instituições existentes. As instituições macro (controle do mercado, organização das firmas, influência do Estado nos setores produtivos etc.) ou micro (relacionadas às relações entre os agentes de um mesmo mercado, ou entre os segmentos produtivos de uma cadeia), podem exercer a função de facilitar ou dificultar a ação das empresas em direção à verticalização produtiva. Os próprios recursos das firmas serão importantes para determinar o processo de adaptação dos atores a essas instituições, assim como a influência que poderão exercer para promover mudanças nessas mesmas instituições.

4.3 Estudos Sobre a Verticalização no CAI Citrícola, Segundo as Várias Concepções

Os estudos sobre o complexo citrícola abordando a estratégia empresarial de produzir em pomares próprios levantaram várias justificativas para sua implantação.

MENEZES (1993) apontou para a possibilidade de garantir parte do abastecimento da matéria-prima, principalmente pelo fato de que as novas empresas que estavam entrando no complexo provocariam maior concorrência pela aquisição de laranja. As empresas garantiriam parcelas da matéria-prima em suas próprias fazendas, normalmente bem dotadas tecnicamente e capazes de produzir a custos inferiores produtos de qualidade mais elevada. Para evitar riscos de não receber o produto em tempo e quantidade adequada à manutenção do processamento industrial planejado, a indústria se aproximaria do produtor, através de contratos, ou se verticalizaria para trás, minimizando custos de produção ou transação.

A entrada de novas empresas e também a conseqüente possibilidade de uma irregularidade no fornecimento de laranja teria feito com que as firmas procurassem assegurar suas fontes de suprimento, através da produção própria. Isto garantiria parte do abastecimento, evitando forçosas e inesperadas mudanças na quantidade de suco produzida e na fatia de mercado pertencente à empresa.

Um segundo fator apontado para a entrada da indústria na produção agrícola seria a redução das cotações do suco concentrado, que se deu a partir da elevação da oferta mundial, no início da década, trazendo perspectivas bastante negativas para o setor. A queda dos preços do suco passou a indicar uma redução nos rendimentos das indústrias e uma aproximação do valor do produto final ao seu custo de produção, de forma que a redução dos custos tornou-se uma necessidade. Como a matéria-prima é responsável por cerca de 60% dos custos do suco concentrado, a necessidade da redução de custos foi transportada para o preço da caixa da laranja, já que o custo agrícola é um dos principais fatores de competitividade da indústria brasileira de suco (FERRAZ, 1995). Essa justificativa, porém, implicaria que os custos de produção nos pomares das empresas fosse menor.

PAULILLO (1994) sustentou o argumento da eficiência dos pomares próprios, obtidos pela utilização de técnicas que não são utilizadas pelos produtores; a agroindústria leva para a produção agrícola estratégias de gestão das grandes empresas, objetivando reduzir custos e aumentar a produtividade.

NEVES (1995) argumentou que o custo de produção praticado pelas indústrias, por ser menor, permitiria que elas comprassem no mercado o restante necessário a um preço alto, que seria compensado pelo custo de sua produção própria.

Esta forma organizacional funcionaria como uma estratégia horizontal, como forma de ganhar na disputa com seus concorrentes.

Para ANDIA (1995), haveria um nicho de mercado de suco de laranja concentrado congelado que exigiria melhor qualidade do suco e que apresentaria especificidades mais elevadas. Neste caso, a integração vertical seria vantajosa para atender este nicho de mercado.

KALATZIS (1998) considerou que a estratégia da verticalização representava um elemento estratégico competitivo e um obstáculo para potenciais entrantes, uma vez que as firmas, para ingressarem, teriam que enfrentar duas possibilidades: ou não produziram em pomares próprios enfrentando um risco extra em função da incerteza do mercado *spot*, ou teriam que elevar o custo do capital aplicado para o plantio, aumentando também o risco em relação à taxa de retorno esperada.

A análise dos autores citados identifica a integração vertical como uma estratégia embasada na eficiência produtiva, seja porque permite ganhos de logística, planejamento da produção, redução da incerteza no fornecimento, vantagem sobre os concorrentes ou economias de escala.

Contudo, esta estratégia empresarial é explicada por outra vertente, que utiliza a Economia dos Custos de Transação. Para AZEVEDO (1996), o arranjo institucional que existe no setor citrícola resulta do efeito que ele tem sobre a redução dos custos transacionais e também da barganha estratégica relacionada com a divisão dos ganhos obtidos por meio da transação. Os resultados do modelo construído pelo autor indicam uma forte conexão entre a estratégia (poder) e os custos de transação, de forma que não é apenas a questão da eficiência que induz ou determina o grau da integração vertical. Mesmo se uma forma organizacional não for a mais eficiente, ela poderá ser adotada, uma vez que permite a apropriação dos ganhos.

Considerando que na relação entre as indústrias de suco e os produtores de laranja existe um ativo específico, com ativos dedicados (a utilização em outra finalidade incorre em custos), especificidade física (a laranja para a indústria requer variedades específicas para suco) e especificidade temporal (a laranja é perecível), cria-se uma dependência bilateral onde o controle torna-se importante, levando à integração (hierarquia). Contudo, a relação entre esses dois agentes produtores também envolve uma assimetria quanto ao número de jogadores, quanto à estrutura de informações (a

indústria mantém fechadas as informações sobre os custos industriais) e sobre a especificidade temporal (esta pesa mais para os produtores agrícolas, pois cabe a eles os custos de esperar com a laranja no pé). No período do contrato padrão, a relação entre as associações de cada uma das partes tornou simétrica a relação quanto ao número de jogadores, reduzindo as possibilidades de a indústria se apropriar dos excedentes. Isso teria estimulado a integração sob o aspecto estratégico. Mas, com o rompimento do contrato padrão, essa assimetria voltaria a ocorrer, o que, segundo AZEVEDO (1996), poderia deixar de tornar interessante que as indústrias continuassem a investir em pomares próprios.

O fato de as indústrias adotarem a verticalização parcial, produzindo apenas parte da matéria-prima, é mais um indicativo de que há motivações estratégicas. Caso a integração vertical fosse de fato eficiente, as empresas adotariam a integração total.

Na conclusão do autor, “o arranjo institucional observado não atende somente ao propósito de economia de custos de transação – embora esse seja ainda um elemento relevante-, mas também é determinado pela barganha estratégica entre ambas as partes” (AZEVEDO, 1996:206).

Em estudo mais recente, PAULILLO (2000) acrescentou uma outra visão à essa discussão, ao defender que a estratégia da integração vertical ocorreu para que as empresas processadoras determinassem sua vantagem competitiva e elevassem seus recursos de poder, aumentando sua capacidade de dominação. Esta visão da estratégia da integração vertical é aqui aceita e será ainda mais desenvolvida neste trabalho.

4.4 Rediscutindo a Estratégia da Integração Vertical

Os argumentos apresentados até o momento para a estratégia da integração vertical parecem, em sua maioria, coerentes, contudo não suficientes para darem conta de explicar esta estratégia empresarial.

Numa primeira análise, a verticalização da produção no setor citrícola não se justificaria se fossem considerados alguns fatores. O primeiro é a estrutura oligopsônica do setor, com poucas empresas processadoras e um grande número de fornecedores de laranja. Ou seja, os vendedores não formam um grupo fechado e poderoso, que pode controlar a oferta da matéria-prima, mas ao contrário, o grupo mais

fechado é formado pelas empresas, que caracterizam um oligopólio concentrado. Esta estrutura enfraquece o argumento de que a indústria tenha buscado segurança no fornecimento de matéria-prima, como é levantado por alguns autores que estudam o complexo citrícola.

A fragilidade desse argumento é reforçada pelo fato de que há uma grande oferta de matéria-prima existente no cinturão citrícola paulista, que sempre garantiu fluxos estáveis de fornecimento às processadoras, de forma que também não oferece riscos de abastecimento. Especialmente na segunda metade da década de 80 e início dos anos 90, a alta rentabilidade obtida na atividade citrícola criava perspectivas de aumento de produção de laranja e, portanto, não tornava o controle de mercado uma necessidade para as empresas.

O dispêndio de recursos que as empresas teriam com a compra de terras e formação do pomar, além dos riscos de pragas, como a CVC (Clorose Variegada de Citrus), que ataca principalmente os pomares novos, também não seriam um incentivo para entrar numa atividade onde os produtores independentes sempre propiciaram fluxos estáveis de fornecimento, caso o objetivo fosse apenas garantir matéria-prima. Porém, conforme será ainda discutido posteriormente, esses custos de implantação do pomar podem até não ter pesado tanto, considerando que as empresas possuem recursos de poder que facilitaram a compra de terras e o plantio, e considerando também que elas poderiam ter outros objetivos além de garantir parte do processamento.

O argumento de que a integração teria se dado especialmente para atender nichos específicos também não parece plausível, uma vez que o SLCC é transacionado como uma *commodity* e, portanto, não há significativa diferenciação de produto.

Atualmente, segundo entrevista em uma das empresas que produz laranja, existe a preocupação com a qualidade e com algum diferencial, porque os consumidores querem um produto diferenciado. Alguns clientes estão exigindo o controle de resíduos dos insumos utilizados na produção e, como a empresa não consegue garantir que o produtor faça maior controle dos insumos, a própria indústria faz isso em seus pomares. Embora o suco concentrado de laranja seja uma *commodity*, o produto não é sempre homogêneo. Nos mercados especializados o SLC deixa de ser

uma *commodity* e passa a ser um produto com especificações de origem, destino, insumos, cor, sabor etc.

Apesar da existência de mercados especializados, eles não seriam suficientes para explicar a produção própria, principalmente porque o tipo de diferenciação do suco que se destina à maior parte dos clientes é quanto ao grau de acidez ou coloração. Para isso, bastam as diferenciações existentes entre as variedades de laranja e o *ratio*¹³ de cada uma delas, na época em que são colhidas.

A redução de custos obtida através da eficiência produtiva, por sua vez, seria uma justificativa forte para as empresas processadoras integrarem verticalmente. Contudo, não existem dados concretos que apresentem a existência desses ganhos obtidos pelas empresas, embora alguns pesquisadores defendam a existência de economias de escala na produção de citrus. Nas entrevistas realizadas nas indústrias, as informações são de que existe economia de escala, mas ela não é tão significativa. As empresas utilizam as mais modernas técnicas de cultivo, fazem adensamento e irrigação, garantindo boa produtividade. Para um dos entrevistados, é o uso da tecnologia que diferencia a grande propriedade da pequena atualmente. O pequeno produtor não tem acesso às melhores tecnologias e, por isso, acaba produzindo muitas vezes a custos mais elevados, embora sua estrutura menor requeira menos gastos, como por exemplo com mão-de-obra, gerenciamento etc.

Os entrevistados revelaram que nem sempre é vantajoso para a empresa produzir laranja, no aspecto dos custos, pois quando os preços da matéria-prima estão baixos no mercado, o preço que pagam aos fornecedores pode ser menor do que os custos de produzir nos pomares próprios. Quando o preço está alto, é bom ter produção própria, mas quando está baixo, torna-se uma ‘loucura’ manter o pomar, porque comprar se torna mais barato. Quando isso ocorre, as empresas têm que reduzir os custos, mas obedecendo a um limite, porque devem garantir os cuidados mínimos exigidos.

Portanto, embora não sejam apresentados dados quantitativos sobre produtividade e custos, as informações obtidas nas entrevistas possibilitam concluir que,

¹³ O *ratio* é a relação entre o brix (porcentagem de sólidos solúveis) e a acidez (porcentagem de ácido cítrico) da fruta. O *ratio* considerado ideal é acima de 12 e abaixo de 16, sendo que fora deste intervalo o suco apresenta valor comercial mais baixo.

apesar dos custos bem mais elevados das empresas processadoras nos pomares próprios, as modernas técnicas de cultivo têm garantido uma produtividade elevada, compensando os custos. Contudo, ainda que haja eficiência produtiva, esse elemento não aparece como o motivo que induz as empresas a produzirem em pomares próprios, especialmente porque esse fator só se torna uma vantagem quando os preços da matéria-prima estão muito elevados no mercado. Quando o preço da laranja está baixo, não existe vantagem para as empresas na produção própria. A vantagem de ter pomares próprios vem mais da flexibilidade que a empresa adquire para comprar maior ou menor quantidade dos fornecedores, e principalmente ‘dá um fôlego na negociação’, segundo um dos entrevistados na indústria. Quando a indústria tem produção própria, ela pode retardar a compra para negociar melhor o preço. “Quando a Cutrale e a Citrusuco demoram para começar a comprar laranja, porque têm maior poder de negociação, as outras também podem esperar moendo sua própria laranja. Essa é uma das vantagens de ter produção própria” (Entrevista, 2002).

Quanto à questão da barganha estratégica, acredita-se que o peso deste fator na implantação da verticalização parcial tenha sido bastante importante, embora a indústria sempre tenha apresentado maior poder de barganha frente aos citricultores nas negociações de compra e venda da safra, devido principalmente à estrutura oligopsônica do CAI citrícola. A indústria é concentrada, adquire grandes volumes da produção e conta com um grande número de fornecedores, enquanto os produtores têm a indústria como seu maior cliente e, apesar de serem em grande número, não conseguem impor seu poder de barganha frente às indústrias, devido à dificuldade de se organizarem e à grande diversidade que possuem entre si.

AZEVEDO (1996) apresentou a idéia de que durante o contrato padrão a redução da assimetria (que se deu com a negociação bilateral através das associações) teria sido um motivo para a integração, mas que a quebra do contrato deveria cessar o investimento em pomares próprios. Porém, isto não vem ocorrendo, pois embora o plantio das empresas tenha diminuído, ele não estagnou totalmente. Isso leva a crer que houve motivos além daquele inicial para o plantio em pomares próprios, já que as indústrias continuaram a plantar laranja, mesmo depois de 1995, quando o contrato foi rompido. Essa alegação inicial de AZEVEDO (1996) é aqui desenvolvida, embora sob outra argumentação teórica.

Um fator não considerado anteriormente na análise da estratégia é a capacidade de estoque das empresas processadoras como um fator de influência da quantidade a ser produzida em pomares próprios. À medida que as empresas utilizam os estoques como justificativa para redução de compras e preço da laranja, este fator aparece como estratégico, uma vez que se torna mais um instrumento de barganha. Desta forma, é estabelecida aqui uma relação envolvendo os estoques de suco com a verticalização da produção. Acredita-se que esta capacidade de armazenamento possa indicar a quantidade a ser verticalizada, ou seja, até que ponto a indústria teria vantagem ou necessidade de plantar em pomares próprios para garantir sua segurança no abastecimento e, ao mesmo tempo, assegurar o poder de barganha diante dos fornecedores na negociação da laranja que deles compra.

A hipótese aqui levantada neste sentido é a de que as indústrias verticalizariam a produção até a quantidade que corresponde à diferença entre o total exportado pela empresa e a capacidade de estoque que ela possui. Isto é: a quantidade de laranja que vem de pomares próprios juntamente com o estoque somaria o que ela exporta. Essa quantidade final assegura que a empresa possa se garantir durante uma safra sem ter que comprar laranja dos produtores se for o caso. O fato de ela se tornar praticamente auto-suficiente lhe garante não apenas maior segurança, como também uma capacidade maior de planejamento para a safra seguinte, no sentido de escolher de quem comprar, quanto comprar e que tipo (tempo) de contrato fechar com os produtores.

Quando a empresa está com estoques elevados, ela não precisa comprar para garantir o que exporta; apenas precisará repor o estoque. Se os estoques estiverem mais baixos, as empresas devem comprar mais e, neste caso, a produção própria mais o estoque dão a capacidade de previsão e planejamento para as compras futuras. A forma de obter um fornecimento seguro é o estabelecimento de contratos por prazos mais longos, de três ou quatro anos. Isso pode ser percebido atualmente, pois os estoques tiveram uma queda e as empresas estão fechando contratos mais longos, de dois e três anos, desde a safra 2001/2002.

Nas entrevistas nas empresas, constatou-se que nas últimas safras tem havido mais contrato de longo prazo, porque a produção está menor. Para o produtor é

interessante, principalmente porque ele vem de um período em que os preços oscilaram muito e o contrato plurianual lhe oferece mais segurança. Para a indústria é mais arriscado, porque os preços no mercado internacional podem cair e, nesse caso, a indústria terá que manter o preço do contrato, que está em torno de três dólares, considerado alto. Segundo os entrevistados, esse contrato é melhor para o produtor do que para a indústria, embora ainda compense a compra dessa forma.

A partir das declarações das entrevistas, fica mais evidente que se a indústria reconhece que essa situação é muito favorável ao produtor, é porque existe uma necessidade de compra por parte das empresas. Uma das justificativas para os preços altos a prazos maiores é justamente a manutenção de estoques. Outra justificativa pode ser a tentativa da indústria de impedir a entrada de *traders* internacionais que venham comprar laranja e utilizar capacidade ociosa de pequenas indústrias, competindo com as grandes empresas brasileiras no mercado externo.

O fato de as empresas estarem com estoques elevados na segunda metade dos anos 90 explica o porquê de as empresas terem atrasado a compra e reduzido a quantidade adquirida dos produtores. Ora, se parte da laranja vem dos pomares próprios e o estoque lhes garante outra parte das vendas, o que ela precisa comprar é praticamente a quantidade necessária para repor estoques que somem a quantidade exportada. Se os estoques são altos, a empresa precisa de pouca laranja. Conseqüentemente, isso funciona como um fator para pressionar o preço da caixa.

Este argumento reforça e explica em parte o fato de a verticalização ser parcial e não total. As empresas não precisam produzir tudo o que processam, pois os estoques garantem a parte que completa a produção e exportação de suco. Além disso, a integração total, segundo a indústria, é inviável porque haveria muita dificuldade de gerenciamento e também porque existe o risco de investir muito em apenas um tipo de produção que, sendo agrícola, é vulnerável a clima, doenças e até catástrofes. O melhor é dividir esses riscos com o produtor.

Evidentemente, as empresas também não podem abandonar ou negligenciar a produção dos fornecedores de laranja, e nem mesmo pagar sempre preços tão baixos a estes, pois isto poderia incorrer num motivo para que estes produtores buscassem verticalizar para frente produzindo suco (embora essa possibilidade seja

remota devido à dificuldade dos produtores principalmente pelo aspecto financeiro) ou que reduzisse as barreiras à entrada de novos produtores que tivessem capacidade financeira suficiente para ingressar na produção de suco concentrado (VIEIRA, 1998). Como já discutido anteriormente, uma das maiores barreiras à entrada para a produção de suco de laranja concentrado são os elevados investimentos. Porém, caso as indústrias já atuantes possibilitassem um preço muito baixo para a matéria-prima principal, que é a laranja, as possibilidades de lucratividade no ramo aumentariam, atraindo novos produtores para o segmento processador. Além disso, deve ser considerado o fato de que pagar muito pouco significa desestimular a produção e reduzir os tratamentos culturais, o que atualmente poderia ser um risco, na medida em que os problemas fitossanitários são grandes e geram incerteza com relação à produção futura.

A tentativa de impedir novas entradas também serve como fator explicativo dos altos preços executados pelas empresas processadoras em algumas safras, como a de 1997/98 e a de 2001/2002. Agindo desta forma, com preços elevados pagos aos produtores, as indústrias processadoras não apenas estariam reforçando as barreiras à entrada de novas empresas, como também estariam dificultando a permanência de outras empresas menores, que não fazem parte do grupo das cinco C's (Cutrale, Citrosuco, Cargill, Coimbra e Citrovita), que teriam mais dificuldades para pagar preços elevados aos fornecedores.

A manutenção de estoques elevados de suco concentrado, porém, tem seus pontos desfavoráveis: além de serem altos os custos para manter o suco concentrado congelado resfriado em câmaras frias, os estoques muito elevados podem servir para pressionar o preço do suco negociado no exterior. Em razão disso as empresas processadoras procuram manter uma quantidade que consideram estratégica.

Diante do que foi apresentado, pode-se dizer que, dos fatores apontados anteriormente, muitos deles fazem sentido e devem ser considerados no entendimento da integração vertical. Porém, isoladamente, nenhum dos motivos parece ser forte o suficiente para que a estratégia tenha sido adotada e que esteja ainda sendo expandida por algumas empresas. A eficiência na produção, a redução da incerteza do mercado, a criação de barreiras à entrada e os ganhos do poder de barganha são motivos que devem ser ponderados na análise da estratégia. Contudo, acredita-se que essa discussão possa

ser acrescentada de um fator adicional que tenha influenciado na decisão da empresas, ainda não considerado nos estudos da integração vertical das empresas produtoras de suco concentrado. Neste trabalho, lança-se a proposição de que a terra, na medida em que desempenha não apenas a função de ativo de capital, mas também de ativo financeiro, deva ser considerada na análise da integração vertical. Já que esta estratégia passa necessariamente pela etapa da compra de terra, torna-se importante abranger seu papel na discussão, dado que no Brasil a terra é tida como um importante ativo de valorização e reserva de valor.

Além disso, esta ação estratégica deverá ser discutida sob a visão dos recursos de poder e ainda deve ser considerado o ambiente institucional, uma vez que os recursos possuídos pelas processadoras foram essenciais para esta ação empresarial e o ambiente institucional foi propício para que ela ocorresse com sucesso.

Os recursos de poder que as empresas processadoras têm acesso, acredita-se, permitem que elas efetuem sem dificuldades a verticalização. Tais recursos são utilizados para que as empresas busquem novas capacitações e explorem novas oportunidades, na tentativa de manter a competitividade no mercado e aumentar ainda mais seus recursos, diante da necessidade de adaptação ao ambiente. Através dos recursos de poder que possuem e do ambiente institucional oportuno, as empresas processadoras conseguem não apenas se adaptar como também influenciar mudanças no próprio contexto onde atuam.

Essas idéias que compõem uma nova interpretação para a estratégia da integração vertical serão mais discutidas no capítulo cinco.

5 UMA NOVA INTERPRETAÇÃO PARA A INTEGRAÇÃO VERTICAL NA PRODUÇÃO DE LARANJA: O PAPEL DA TERRA, OS RECURSOS DE PODER E O AMBIENTE INSTITUCIONAL

5.1 Apresentação

Neste capítulo serão apresentados novos fatores para o entendimento da estratégia da integração vertical, adotado pelas empresas produtoras de suco de laranja concentrado. Sem desconsiderar que muitos estudos já tenham levantado justificativas de grande relevância para a compreensão desse assunto, este trabalho levanta a hipótese de que a terra tenha também sua contribuição nesse procedimento industrial, uma vez que desempenha função não apenas de ativo de capital, mas também de ativo que funciona como reserva de valor. Por isso, determina uma influência na decisão das empresas processadoras.

Outra novidade dentro da discussão da integração vertical no caso citrícola é olhar para o ambiente institucional como um elemento a ser considerado, uma vez que as ações dos agentes num mercado dependem também das regras existentes. Além desses novos fatores, olha-se para os recursos de poder das empresas como um instrumento que viabiliza a estratégia e, ao mesmo tempo, influencia mudanças no próprio ambiente onde os atores interagem. A partir da estratégia da verticalização, os recursos de poder do segmento industrial se tornaram ainda maiores, facilitando as mudanças que viriam beneficiar as empresas, em detrimento do segmento produtor de matéria prima.

Os demais itens do capítulo tratam respectivamente: da aquisição de terras, enquanto ativo líquido e reserva de valor, influenciando a integração vertical; dos recursos de poder das indústrias como fatores que permitem e viabilizam a compra de terras e produção de laranja; do ambiente institucional, relacionado ao mercado de terras e ao contexto da rede citrícola no início da verticalização; e da ampliação dos recursos de poder das empresas a partir da estratégia da integração vertical.

5.2 Um novo fator de influência: a aquisição de terras

Quando foram levantadas as várias justificativas para estratégia da integração vertical no complexo citrícola, surgiram argumentos do âmbito produtivo, tecnológico e de barganha. Tais fatores não são aqui desconsiderados, pois acredita-se que tenham peso na determinação desta estratégia. Contudo, julga-se que as possíveis justificativas para a estratégia não estejam esgotadas.

Diante da lacuna que se apresenta, levanta-se aqui um outro aspecto a ser considerado no entendimento do processo de integração vertical das produtoras de suco concentrado: a aquisição da terra, não apenas enquanto ativo de capital, mas também enquanto ativo líquido, utilizado como reserva de valor e meio de obter ganhos patrimoniais.

A hipótese aqui levantada é que a terra, na medida em que desempenha funções que vão além da produtiva, tenha contribuído para a verticalização da produção. Para as indústrias de suco, que possuem um grande poder econômico, a aquisição de terras pode ter sido relevante dentro do *portfólio* de investimentos, além de todas as outras conseqüências diretas que as terras próprias lhes trariam através da produção.

Acredita-se que a razão desta estratégia possa ter suas explicações na própria formação e estruturação do complexo citrícola paulista e não apenas dele, mas até mesmo da estrutura agrária do Brasil que, de caráter concentrado, pode ter caracterizado um ambiente institucional propício para que as empresas pudessem atuar também na produção agrícola. Além disso, e ainda mais relevante, o próprio ambiente institucional dos anos 80 na rede citrícola pode ter induzido e propiciado a integração vertical.

A estrutura fundiária da agricultura brasileira, de caráter concentrado, e a ausência de controles institucionais em torno da aquisição de terras são totalmente propícias para a compra de terras pelas indústrias. Na medida que não existem regras formais ou informais que inibam esta estratégia, as empresas são livres para aumentar seus pomares, ganhar poder ainda maior diante de seus fornecedores e beneficiar-se dos ganhos financeiros e não financeiros propiciados por este ativo específico que é a terra.

Os recursos de poder já possuídos pelas empresas, juntamente com o ambiente institucional existente, possibilitou a aquisição de propriedades agrícolas para o plantio de laranja. O duplo caráter desempenhado pela terra (de ativo de capital e ativo

líquido) estimulou a estratégia, considerando que os atores da rede buscam aumentar seus recursos de poder e fortalecer o domínio diante dos demais atores da rede em que estão inseridos. A integração vertical proporcionaria esse aumento dos recursos de poder, não apenas das empresas em relação aos citricultores, mas também em relação à concorrência interempresarial.

5.3 A Integração Vertical Diante das Características do Mercado de Terras no Brasil

Foi a Lei de Terras, de 1850, que generalizou o caráter mercantil da terra no Brasil. A partir de então a terra foi transformada num ativo cuja demanda ocorria para que fosse utilizada como ativo de capital, para produzir bens agropecuários, e também como ativo de reserva de valor ou especulativo (REYDON, 2002a).

A evolução do direito fundiário e da própria economia no Brasil, segundo IGNÁCIO RANGEL (1962), converteu a terra num dos bens cujo título possuía aspectos estritamente financeiros, criando um amplo mercado fundiário. Naquele momento, a propriedade fundiária passaria a relacionar-se apenas com a questão dos preços, fazendo da distribuição da propriedade uma questão econômica. Com a valorização da terra, a propriedade permaneceu concentrada.

No processo de desenvolvimento da agricultura brasileira, a terra se tornou um espaço de valorização do capital e o mercado de terras se converteu num ramo especial do mercado financeiro. A diversificação das aplicações financeiras também no mercado de terras torna-se parte da estratégia de valorização capitalista seguida pelo grande capital. (DELGADO, 1985).

Para REYDON (1992), a dimensão não produtiva está presente na demanda de terras, pela expectativa que se tem de ganho especulativo. A expectativa de valorização (ou não) que existe em relação ao ativo terra, independente de seu uso, tornam-na um ativo demandado por si mesmo. Este caráter torna a terra bastante relevante no *portfólio* de investimento das firmas, se estendendo para as que atuam fora do segmento agropecuário.

O preço da terra resulta das negociações entre os compradores e os vendedores, sendo que o comprador tem expectativas mais elevadas do que o vendedor em relação aos ganhos futuros. A dinâmica dos preços da terra exige que se compreenda

a sua dupla característica de ativo de capital e ativo líquido. Segundo REYDON (1996b) os preços da terra (P_t) refletem ganhos esperados para quatro atributos capitalizados, apresentados da seguinte forma:

$$P_t = q - c + l + a, \quad \text{onde:}$$

q = quase-rendas: são as rendas produtivas esperadas com a propriedade da terra; o valor deste atributo depende dos ganhos esperados com a produção agrícola e da possibilidade de outros ganhos que possam haver com a propriedade, como crédito ou subsídios governamentais. Existe uma tendência de que o preço da terra suba na fase ascendente do ciclo por causa deste atributo.

c = custo de manutenção: corresponde aos custos esperados para manter a terra no *portfólio* do agente, relacionados a custos não produtivos, como impostos, taxas, custos de transação etc.

l = prêmio de liquidez: é a relativa facilidade de vender a terra no futuro. Depende das expectativas futuras e cresce à medida que a economia cresce, fazendo crescer a demanda por ativos de capital ou por ativos líquidos.

a = ganho patrimonial: este é obtido no momento da venda da terra e depende das condições do mercado. Este atributo é normalmente incluído no **q** (quase-renda), mas para o caso da terra é importante considerá-lo separadamente, uma vez que muitos compradores adquirem este bem para a obtenção deste ganho. Os casos mais comuns desse tipo de ganho são as terras de fronteira ou terras urbanas.

Os preços das terras, segundo o autor, refletem tanto as tendências em termos macro, que revelam o ciclo econômico, como as tendências micro, que revelam as condições locais. Estas podem diferenciar os preços do geral, adquirindo uma característica especial. Desta forma, não apenas a análise das tendências macroeconômicas, mas também as determinações do mercado local são importantes no mercado de terras. A terra, tanto como ativo de capital como ativo líquido, depende de fatores macroeconômicos, especialmente a taxa de juros. Porém, as condições de produção locais e específicas afetam o aspecto da terra como ativo de capital.

Em geral, quando a economia está em fase descendente, há uma tendência à redução da demanda por ativos de capital, porque os proprietários de riquezas preferem acumular dinheiro e ativos líquidos. Portanto, os preços da terra tendem a ser declinantes durante as crises. Porém, como a terra desempenha também o

papel de ativo líquido em algumas circunstâncias, mesmo em períodos de crise o preço pode ser ascendente. Ocorrerá isso caso os aplicadores tenham expectativas de que a terra se valorizará mais do que outros ativos líquidos (REYDON, 2002a).

O aumento da demanda por terras ocorre quando determinada classe de potenciais compradores espera obter um retorno mais elevado com a terra do que com os demais ativos. Considerando a terra enquanto ativo de capital, é norma que o aumento da demanda ocorra quando há um novo produto, um novo mercado para um produto já disponível ou uma nova tecnologia. A elevação da demanda, uma vez que vem acompanhada pelo aumento dos preços, tende a provocar concentração da propriedade. Contudo, sempre se deve considerar as características micro, ou seja, as condições regionais específicas, que podem diferenciar tal mercado do nacional.

Apesar de a oferta de terras ser limitada, em razão da concentração, ela não impede a generalização das atividades de compra e venda. As condições de demanda, por outro lado, também são limitadas porque dependem das condições financeiras dos compradores, excluindo os pequenos proprietários. Assim, o mercado de terras tem beneficiado largamente a grande propriedade em detrimento da pequena.

A forma com que houve a apropriação de terras no Brasil foi responsável por determinar preços historicamente elevados, mesmo em relação a outros países da América Latina, como também por causar elevada concentração da propriedade e baixo poder de compra dos demandantes.

Segundo REYDON (1996b:13) “a atual situação do mercado de terras brasileiro torna quase impossível que este propicie por si mesmo acesso à terra aos pequenos agricultores”

Portanto, o caráter assumido pela terra no Brasil e as especificidades desse mercado tornam-se um importante aspecto a ser considerado no estudo da integração vertical para trás, realizada pelas agroindústrias citrícolas, uma vez que a estratégia envolve a participação no mercado de terras para a compra desse ativo. As características desse mercado e também as condições específicas da atividade citrícola foram importantes nas decisões empresariais, pois ao mesmo tempo em que as empresas estavam diversificando a produção, também estariam investindo em um ativo que se valoriza.

Quando se compara os preços das terras do Estado de São Paulo com a média brasileira, é possível perceber o quanto as terras desse Estado são valorizadas. A tabela 5.1 apresenta os preços.

TABELA 5.1 – Preço da terra de lavouras – São Paulo e Brasil (em dólares, de 1983 a 1995)

Ano	São Paulo (US\$/ha)	Brasil (US\$/ha)
1983	651	419
1984	920	534
1985	916	579
1986	1957	1114
1987	1420	825
1988	720	439
1989	819	499
1990	1835	1109
1991	1589	1027
1992	996	642
1993	1640	996
1994	5623	2798
1995	3687	1695
Média	1752	975
Desvio Padrão	1415	658
Coef. variação	0,81	0,67

Fonte: FGV; Centro de Estudos Agrícolas R.J.; SERAGRO;

Consultoria Agropecuária/Uruguai. In: REYDON, 1996b

A comparação dos preços das terras no estado de São Paulo com a média brasileira permite observar que existe uma considerável diferença. Partindo da proposição de que as condições macroeconômicas são gerais e que, portanto, são as mesmas para todos os estados, é possível dizer que as condições locais revelam neste ponto um diferencial. Indo além, se os dois aspectos da terra (enquanto ativo de capital e ativo especulativo) estão associados a variáveis macroeconômicas, mas somente o de ativo de capital é afetado pelas condições específicas e locais de produção, parece possível a consideração de que o diferencial de preços de São Paulo diante da média nacional ocorre mais por fatores relacionados ao local, ou seja, às atividades agrícolas desse estado. Isso também leva a crer que a citricultura, uma das mais importantes

atividades agrícolas do estado de São Paulo, teve um peso na valorização da terra. Portanto, na aquisição da terra, existe a relevância deste ativo desempenhando tanto sua função de ativo de capital quanto de ativo líquido ou de reserva de valor.

Algumas empresas possuem pomares localizados em áreas muito próximas às cidades, possibilitando maior valorização da terra, pelo ganho patrimonial. Este é o caso da Cutrale, que possui fazendas que fazem limite com a área urbana na cidade de Araraquara e Bebedouro, dois municípios de porte médio do interior paulista. Mesmo nos casos em que não estejam tão próximas às cidades, as propriedades das indústrias estão localizadas em áreas bem atendidas por infra-estrutura, como água, energia elétrica, estradas etc. Esse diferencial de localização e infra-estrutura permite que as empresas obtenham maior lucratividade, dada pela maior valorização da propriedade.¹⁴

O argumento de que a terra possa ter tido um papel relevante é reforçado pela tese de IGNÁCIO RANGEL (1962), de que a terra se comporta como meio de defesa da poupança contra a erosão inflacionária; a simples retenção da propriedade fundiária surge como uma forma de investimento, acessível tanto a agricultores quanto a não agricultores. Considerando o período macroeconômico pelo qual passava o Brasil durante a década de 80 e início dos anos 90, com altos índices de inflação, é possível que a compra de terras tenha sido entendida também como um mecanismo de proteção.

Uma análise das estratégias de crescimento das firmas utilizadas por empresários brasileiros, realizada por RUIZ (1994) e citada por BELIK (1995) demonstrou que, nos anos 80, as empresas tiveram dois direcionamentos: um deles foi no sentido de buscar segurança diante da instabilidade da inflação, juros baixos e crescimento econômico – denominada estratégia do tipo patrimonialista. A outra, de caráter menos conservador, foi chamada de estratégia não-patrimonialista e consistiu em ações que aproveitassem as vantagens competitivas já acumuladas no passado para o reposicionamento no mercado. As estratégias não-patrimonialistas intensivas buscaram

¹⁴ Esse ganho pode ser comparado ao que Marx chamou de renda diferencial II, proporcionada pelo progresso técnico. MARX (1996) mencionou que a fertilidade natural do solo, e/ou sua localização, possibilitam uma produtividade diferenciada, a partir da mesma aplicação de capital, gerando a renda diferencial I. Já a fertilidade diferenciada artificialmente, através de acréscimo de capital, seria responsável pela renda diferencial II. Esta renda aumenta sempre que aplicações sucessivas de capital, na mesma área, implicarem num aumento de produtividade. Ou seja, o uso mais intensivo de capital na terra gera um lucro suplementar.

focar as atividades e consolidar mercado, enquanto as extensivas reforçaram a inserção do grupo em um ou vários mercados através da verticalização ou horizontalização dos negócios. Foi nesse período que o segmento agroindustrial contou com a entrada de vários grupos da área financeira e comercial, numa atitude diversificadora e, ao mesmo tempo, com traços patrimonialistas.

A estratégia tipificada como patrimonialista foi caracterizada pela ênfase nos investimentos em ativos reais que desempenham o papel de reserva de valor, como é o caso da terra. Segundo o estudo do autor, como parte desse tipo de estratégia está a diversificação vertical praticada pelas empresas nos anos 80 em direção à produção agropecuária, para a qual é necessária a aquisição de terras e outros ativos imobiliários. A ação dessas empresas teria se dado, portanto, no sentido de se defender da própria conjuntura econômica adversa, ampliando o patrimônio e diminuindo os riscos de uma exposição a endividamentos (BELIK, 1995). Tais decisões empresariais teriam se dado, portanto, por influência da conjuntura macroeconômica daquele período.

Um estudo sobre a verticalização no setor sucroalcooleiro (GUEDES, 2000) demonstrou que a terra, assumindo o papel de ativo financeiro, teve um peso considerável da produção de cana por parte das usinas, na medida em que as usinas tiveram a perspectiva de realizar negócios rentáveis com a compra, aluguel e venda da terra.

“...o comportamento econômico do usineiro brasileiro está ancorado em hábitos e rotinas que secularmente atribuíram um papel estratégico à aquisição de terras. A partir de um ambiente institucional que evoluiu deixando brechas imensas para negociar com a terra, cristalizou-se em nosso usineiro a percepção e a capacidade de utilizar as dimensões ativo de capital e ativo líquido da terra em favor da valorização patrimonial” (GUEDES, 2000:199)

O trabalho desse autor concluiu que as oportunidades propiciadas pela dimensão do ativo líquido e de capital da terra são plenamente aproveitadas num ambiente institucional favorável à transação com terra.

Já no caso citrícola, a possibilidade de as empresas visarem essa valorização da terra não parece, a princípio, tão determinante quanto é no setor sucroalcooleiro. Isto porque, diferentemente da cana, a laranja é uma cultura perene, demanda grandes recursos de investimento para a formação do pomar e tem o tempo de retorno do investimento maior (em torno de 10 anos, incluindo a terra). Assim, as

intenções de realizar transações com a terra e realizar negócios lucrativos através da compra e venda, na cultura citrícola são mais difíceis do que na canavieira. Porém, não devem ser descartados.

Alguns autores afirmam que, no mercado de terras, as condições institucionais influenciam, estimulando ou travando seu funcionamento mais dinâmico via oferta ou demanda. E, nesse sentido, as instituições brasileiras favorecem os ganhos especulativos associados às negociações com terra.

O mercado de terras livre, sem nenhum controle governamental, não intimida o comportamento dos grandes grupos empresariais. Além disso, a terra pode ter surgido, especificamente sobre o caso em estudo, como uma forma de realocar capitais, num momento em que as perspectivas de mercado não eram promissoras e os fundos retidos na operação industrial poderiam estar superando o volume exigido para fins de expansão.

Portanto, ainda que o aspecto da aquisição de terras não tenha sido único e preponderante no processo de integração vertical no complexo citrícola, ele deve ser considerado, na medida em que as características do mercado e as vantagens da compra de terras proporcionaram condições favoráveis, incentivando a adoção desta estratégia por parte das empresas. Por um lado, elas não se deparam com mecanismos de controle por parte do Estado, há terras disponíveis e ainda encontram uma situação de preços da terra favorável nos últimos anos da década de 80 e um ambiente macroeconômico instável com altos índices inflacionários. Tudo isso num momento em que o mercado final (suco de laranja concentrado) estava dando sinais de exaustão sendo, portanto, pouco propício a investimentos para expansão da produção industrial, assim como na distribuição, onde as empresas encontram fortes barreiras à entrada. É ainda considerável o fato de que a rede citrícola passava por um período em que o contrato padrão oferecia um preço de referência, o que não era tão confortável para as indústrias processadoras.

A rentabilidade agrícola decrescente nos anos 90 pode ter induzido a venda de propriedades agrícolas ou parte delas, pelo fato de que os produtores não têm como impor os preços de seus produtos. A indústria, por outro lado, teria mais condições de obter renda a partir da produção, porque é ela mesma quem ‘compra’ o produto.

No período recente, houve uma mudança na dinâmica no mercado de terras brasileiro, que levou a uma redução em sua demanda e seus preços. Entre as causas estão: o plano econômico de estabilização (Plano Real), que reduzindo a inflação fez cair a demanda por terras como reserva de valor e que foi responsável também pela redução na atividade agropecuária e nos seus retornos produtivos, além dos melhores retornos obtidos no mercado financeiro; ocupações de terras empreendidas pelo Movimento Sem Terra; elevação das alíquotas do Imposto Territorial Rural; sentimento coletivo do país pela solução do problema agrário (REYDON, 2002b).

Apesar da mudança na dinâmica do mercado de terras, contudo, a estratégia empresarial de produzir em pomares próprios não parou. Embora tenha se reduzido e até mesmo estagnado em algumas empresas, em outras a aquisição de terras continuou depois de 1994 e, segundo informações obtidas em pesquisa de campo (2002), ainda tem empresa com intenção de aumentar o plantio nos próximos anos. Nesse caso, a redução do preço da terra pode ter estimulado as empresas a comprarem mais, uma vez que já atuam com produção própria e utilizam essa produção estrategicamente, na concorrência interempresarial.

Através das entrevistas nas empresas processadoras, foi possível compreender que a Citrovita e a Cargill, quando adotaram a integração vertical o fizeram principalmente por questões estratégicas, no sentido de seguir as duas líderes, que foram as primeiras a iniciar a plantação em pomares próprios. No momento em que as duas maiores expandem seus pomares e adquirem flexibilidade e barganha na hora da negociação de preços, as demais empresas se vêem obrigadas a segui-las. Os entrevistados afirmaram que plantar laranja tornou-se uma questão estratégica e de concorrência; o complexo exige a verticalização; a própria organização e maturidade do setor determinam que seja assim. Todas as empresas precisam do mesmo fôlego na hora de negociar com o produtor.

Na Citrovita, o entrevistado afirmou que, atualmente, um dos fatores que faz com que a indústria continue a produzir é garantir o parque produtivo, já que o setor não tem e nunca teve um planejamento; não se sabe até quando o produtor garantirá laranja, de forma que a própria indústria deve garantir uma parte da produção. Mas a decisão é, de fato, estratégica.

O entrevistado da Cargill reconheceu que investir em terras era um ótimo negócio antes do Plano Real, mas mesmo agora continua sendo um bom negócio. Porém, apesar dessa atratividade natural, o investimento em terras não teria sido o motivo primordial para a verticalização das empresas que entraram na produção própria seguindo as líderes, pois para essas empresas, o principal é ter laranja para competir no mercado. Segundo o entrevistado, a Cargill não teria entrado na produção própria se não fosse uma necessidade estratégica, porque a empresa é uma *trading*, avessa à integração vertical; prefere focar a atividade na indústria. Essa visão, entretanto, não é compartilhada com as demais, porque cada uma tem um perfil. A Citrosuco e a Cutrale, por exemplo, começaram suas atividades na agricultura e têm uma outra visão, pela qual a atividade agrícola é mais importante. Percebe-se aí que a questão cultural, a tradição e a trajetória histórica – *path dependence* – são fatores que influenciam e diferenciam as ações.

Apesar de o investimento na terra, enquanto ativo de valorização, não aparecer como o motivo indutor da integração vertical, acredita-se que suas atribuições e a forma como funciona seu mercado tenham, sim, desempenhado um papel relevante na hora em que as indústrias processadoras decidiram por expandir ou formar seus pomares. Isso vale principalmente para as duas primeiras empresas (Cutrale e Citrosuco), uma vez que as demais adotaram a integração vertical algum tempo depois, seguindo as líderes.

Para essa decisão, foi fundamental também o ambiente institucional, na medida em que esse ambiente, em seus aspectos formais e informais, permitiu a expansão fundiária e, conseqüentemente, a ampliação da integração vertical na citricultura brasileira. Uma análise do ambiente institucional, em torno do mercado de terras e também na própria rede citrícola, será feita ainda neste capítulo. No próximo item serão indicados os recursos de poder das indústrias processadoras e como eles contribuíram para que as empresas adquirissem terras e plantassem laranjas.

5.4 Os Principais Recursos de Poder das Indústrias que Facilitam a Aquisição de Terras

Os recursos de poder são buscados pelos atores participantes da cadeia produtiva, para indicarem melhores resultados e evitarem uma dependência em relação

a outros atores. Os recursos, as capacidades e os dotes das firmas não apenas determinam a atuação, como também o posicionamento de cada uma delas dentro da cadeia.

Uma vez que as agroindústrias processadoras são detentoras de variados recursos de poder, elas apresentam maior capacidade de interferir no contexto. Isso faz com que tenham uma diferenciação em relação aos produtores agrícolas, um segmento que detém menos recursos e, portanto, tem menos capacidade de intervenção.

Dada a importância dos recursos de poder na tomada de decisões e na dominação em uma rede, torna-se importante estabelecer quais foram os recursos das empresas que mais contribuíram para a aquisição de terras e para o plantio de laranjas em pomares próprios.

Os recursos financeiros constituem um dos meios mais importantes possuídos pelas empresas para a aquisição de terras. Se, por um lado, existe uma limitação dos agricultores em adquirir terras pela escassez de recursos financeiros, por outro lado, as indústrias produtoras de suco possuem situação mais vantajosa nesse sentido, cumprindo com uma exigência essencial para a compra das propriedades. Conforme REYDON (1992) afirma, a oferta de terras não é abundante, porque há uma relativa concentração; mas pelo lado da demanda, o que determina sua magnitude é primordialmente a condição financeira do comprador. Portanto, existe aqui um aspecto favorável para as empresas.

O acesso aos recursos financeiros, sejam eles próprios ou conseguidos através de crédito, pode ser um fator positivo não apenas para a aquisição de terras, mas posteriormente para o investimento no plantio e tratamento do pomar. À medida que não basta apenas adquirir terra, mas ter as condições necessárias para dar prosseguimento ao processo de preparo do solo, compra de mudas, plantio e cuidados com o pomar no período de formação, a exigência de recursos financeiros torna-se maior, restringindo a entrada a produtores que tenham acesso aos meios para o financiamento de todo o processo. Ainda devem ser considerados os custos de manutenção com a atividade e a taxa de retorno esperada antes de fazer o investimento e entrar no negócio. Nesse sentido, pode existir mais um fator complicador para os produtores independentes, na medida em que o aumento de custos com os tratamentos culturais e a redução dos preços médios pagos pelo produto vêm sendo apontados pelos

citricultores, em pesquisa de campo, como um dos maiores problemas da produção de laranja. A própria indústria processadora admite essa vantagem em relação aos produtores: “A exigência de capital para o plantio é grande; é preciso ter capacidade de investimento, pois são gastos cerca de doze dólares por planta nos quatro primeiros anos. Nem todos os produtores têm condições de plantar com esses custos” (Entrevista, 2002).

Na pesquisa junto às empresas, os custos com a manutenção do pomar foram destacados pelos entrevistados, por serem bastante elevados. A indústria se diferencia do citricultor, enquanto produtora de laranja, na medida em que ela investe mais nos pomares, objetivando alcançar elevada produtividade, evitar doenças e até mesmo obter frutos de melhor qualidade, embora isso nem sempre seja uma exigência para a produção de suco concentrado. A pesquisa de campo junto aos produtores também mostra que os custos com os pomares têm sido um fator de dificuldades para a manutenção de uma boa produtividade e qualidade da fruta.

Os recursos tecnológicos, relacionados aos conhecimentos adquiridos, tecnologias de gerenciamento, de informação, processos etc., podem ser uma fonte adicional de vantagens para as empresas. Embora os citricultores tenham conhecimentos adquiridos no processo produtivo, as empresas não encontram obstáculos em obter esses conhecimentos, podem desenvolver rápida e facilmente tecnologias de gerenciamento e ainda podem obter um produto diferenciado e específico, se houver esta necessidade (como uma laranja de maior qualidade, produzida com menos insumos químicos etc.). Tendo acesso a modernas técnicas de cultivo para realizarem o plantio da laranja e gerenciamento dos pomares, isso garante alta produtividade.

Portanto, o domínio das técnicas mais modernas para a obtenção de um produto de alta qualidade, maior produtividade do pomar e maior rendimento na área plantada, pode compor o rol dos elementos que incentivam as empresas no plantio em pomares próprios. É visível que o fôlego financeiro de um e de outro produtor de laranja faz muita diferença, sendo que os recursos financeiros têm ligação direta com os recursos tecnológicos. Um exemplo dessa conexão entre ambos é a possibilidade que os recursos financeiros oferecem para as empresas direcionarem gastos com pesquisa e utilização de tecnologias mais avançadas. O próprio conhecimento já adquirido pelas duas maiores empresas processadoras (Cutrale e Citrosuco) nas experiências com o

cultivo da laranja elimina qualquer barreira no sentido de falta de conhecimento técnico. Além disso, a produção agrícola de citrus não envolve nenhum tipo de segredo ou técnicas complexas; as maiores dificuldades no cultivo atualmente estão relacionadas aos problemas fitossanitários, enfrentados pelos produtores de forma geral. Porém, todo e qualquer modo de prevenção ou atenuação encontra-se amplamente difundido, exceto para alguns casos novos de doenças, como a morte súbita, para a qual ainda não há conhecimento sobre as causas, nem tampouco as formas de combatê-la. Mas quanto aos problemas já conhecidos, especialmente os relacionados às pragas, o maior limitante da utilização das técnicas são mais os recursos financeiros do que os conhecimentos técnicos.

Quanto aos recursos organizacionais, uma vantagem das empresas que se pode denotar sobre esses recursos é o apoio institucional que podem encontrar, através do acesso a institutos de pesquisa, como o Fundecitrus (Fundo de Defesa da Citricultura), que atua no monitoramento e realização de pesquisas científicas, com o objetivo de combater doenças e pragas que afetam a citricultura. Os recursos desse órgão são provenientes da indústria e dos citricultores, que colaboram com um percentual sobre o preço da caixa de laranja. Outra fonte de apoio das empresas pode ser as Estações Experimentais de Citricultura.

Em outro sentido, a organização interna das firmas possibilita a formação de uma estrutura de profissionais, como técnicos e engenheiros agrônomos que se dedicam exclusivamente aos cuidados com os pomares e ao acompanhamento e busca de informações em seminários, congressos, palestras técnicas, exposições etc. Essa estrutura confere às empresas maior eficiência e profissionalismo na produção de laranja, o que muitas vezes é falho nos citricultores. As indústrias também não encontrariam nenhuma barreira ao acesso a insumos, mudas e mão-de-obra para a colheita da laranja, não havendo, desta forma, restrições organizacionais impostas às empresas. O fato de as indústrias produzirem para elas mesmas processarem também é uma vantagem, pois não existe o risco e a insegurança da colocação do produto no mercado.

Quanto aos recursos constitucionais, não se pode dizer que haja normas ou regras formais que incentivem diretamente a compra de terras e o plantio de laranja por parte das indústrias; porém, do lado oposto também não há nenhuma norma que

iniba ou impeça tal ação. Ao contrário, a ausência de qualquer tipo de controle facilita a aquisição de terras e o plantio em pomares próprios.

Embora já tenha existido, em 1989, uma tentativa da ASSOCITRUS de estabelecer uma lei que impusesse limite de até 20% para a integração vertical e também a proibição de financiamentos públicos para esses projetos, não foi obtido nenhum resultado positivo. Outra tentativa fracassada ocorreu no processo movido contra as empresas no CADE. As empresas entrevistadas afirmaram não haver nenhum tipo de restrição encontrada na compra de terras e nenhuma pressão para mudanças. Não acreditam também que possa haver qualquer alteração colocando limites à compra de terras e plantio por parte das indústrias processadoras.

Isso demonstra que o aspecto político tem estreita relação com o aspecto formal, relativo às regras e normas estabelecidas. Demonstra também que a diferença entre os recursos políticos das empresas processadoras e dos citricultores pesou, mais uma vez, em favor das primeiras. Desta vez, impedindo mudanças nas regras, ou que elas passassem a existir e viessem restringir as ações na compra de terras. A atitude do CADE (1995), de não impor nenhum tipo de restrição à integração vertical, demonstrou claramente o quanto importam as diferenças de forças na determinação das regras.

Os recursos constitucionais, que se referem aos aspectos formais, determinam a ação e adaptação dos atores no contexto. Nesse caso, as indústrias, adaptando-se estrategicamente ao contexto, podem agir livremente, de acordo com seus interesses e recursos, já que as regras para a compra de terras são as do próprio mercado.

Embora as empresas processadoras sejam detentoras de outros recursos de poder, os recursos acima mencionados foram os que deram a maior contribuição para a compra das terras. Ainda neste capítulo serão analisados os resultados da integração vertical para o conjunto de recursos de poder da indústria e o conseqüente domínio na rede citrícola.

5.5 A Verticalização Diante do Ambiente Institucional Existente

O ambiente institucional e sua importância para a tomada de decisão dos agentes econômicos já foram apresentados no capítulo um deste trabalho. Tanto estudiosos da Nova Economia Institucional quanto da vertente neo-schumpeteriana

atribuem um papel importante às instituições na hora em que os atores tomam as decisões estratégicas, porque o comportamento dos agentes econômicos nos mercados está condicionado ao conjunto de instituições vigentes. O mercado se move de acordo com as regras e instituições estabelecidas, de tal forma que essas regras vão ser muito importantes para os sistemas econômicos e suas trajetórias de desenvolvimento. A rigidez institucional pode dificultar o funcionamento do mercado e mesmo atrapalhar respostas inovadoras.

No processo de adaptação ao contexto em que atuam, os atores precisam obedecer às regras, mas ao mesmo tempo eles podem desenvolver capacidade para promover mudanças nessas próprias regras, dependendo de seus interesses e também dos recursos de poder que possuem.

Quanto ao ambiente institucional do mercado de terras, deve-se considerar o aspecto do direito de propriedade da terra, das regras formais e informais.

“O mercado de terras é uma instituição no interior do qual se realizam transações de compra, venda e aluguel de terras. Seu fundamento depende de um ambiente institucional que defina e reconheça os direitos de propriedade privada, ou seja, os direitos do proprietário de usar e dispor livremente dessa mercadoria. A constituição do mercado de terras pressupõe, assim, a propriedade privada da terra”. (GUEDES, 2000:40)

Os direitos de propriedade estão relacionados ao conjunto de instituições que estabelecem os direitos dos indivíduos sobre seus bens¹⁵. A possível existência de problemas na definição desses direitos pode alterar o perfil das aplicações; mas quando as instituições garantem os direitos de propriedade de um bem, como a terra, isso deverá influenciar os investimentos realizados e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico (NORTH, 1990).

¹⁵ A constituição de 1988 assegura a garantia do direito de propriedade e que esta deve atender sua função social, que, pelo Estatuto da Terra, é integralmente desempenhada, quando simultaneamente: a) favorece o bem-estar dos proprietários e dos trabalhadores que nela labutam, assim como de suas famílias; b) mantém níveis satisfatórios de produtividade; c) assegura a conservação dos recursos naturais; d) observa as disposições legais que regulam as justas relações de trabalho entre as que a possuem e as cultivam. O Código Civil brasileiro não define o direito de propriedade, mas o art. 524 enuncia que a lei assegura ao proprietário: usar, gozar e dispor de seus bens, e reavê-los do poder de quem quer que injustamente os possua (BORGES, 1998).

À medida que a maior parte dos investimentos agropecuários é tipicamente incorporado à terra, a apropriação do retorno dos investimentos depende da manutenção do direito de usufruto da terra, ou de sua alienação. Dessa forma, a definição dos direitos de propriedade da terra é relevante para a apropriação dos investimentos agropecuários. Quando não há garantias de que haja apropriação do retorno, os investimentos serão inibidos. Além disso, os que houver serão de curto prazo, pois a probabilidade de não apropriação do retorno do investimento agropecuário será maior quanto maior for seu prazo de maturação. No caso do setor agrícola, isso indicaria uma tendência no cultivo de culturas temporárias, em detrimento das culturas permanentes (AZEVEDO, 2000).

O risco de expropriação da terra depende da precisão da definição dos direitos de propriedade privados, que podem ser formais (registros de propriedade) ou informais (hábitos, culturas, ética etc.). Ainda conta como fonte de risco a possibilidade de conflito entre esses dois tipos de direito. A garantia pública dos direitos formais estabelecidos também conta na definição sobre os riscos de apropriação e os investimentos envolvidos na terra.

No caso em análise neste trabalho, os direitos de propriedade não aparecem como um elemento de influência negativa, haja vista que não existe risco de que o retorno dos investimentos não possa ser apropriado por quem o fez.

O que se pode observar no mercado de terras no caso da região que compõe o cinturão citrícola, é que não há risco aos direitos de propriedade e nem mesmo restrições formais. Do lado da oferta, há títulos de propriedade privada e os procedimentos não são excessivamente burocráticos na transferência da terra. A concentração de terras, que pode ser um fator de restrição à venda, não chega a ser impeditiva da transação. Do lado da demanda, os aspectos que poderiam restringir a compra seriam a falta de recursos e os custos de transferência. Contudo, considerando o poder econômico das agroindústrias processadoras, estes aspectos não são impedimento para a compra, conforme já discutido anteriormente.

Especificamente no caso citrícola, onde as restrições formais e informais são praticamente inexistentes e a atuação do Estado é tímida, a indústria não enfrentou dificuldades em expandir suas posses de terra. A supremacia do segmento industrial,

quanto aos seus recursos, lhe garantiu vantagens em relação ao segmento agrícola e tal superioridade tem crescido com a verticalização.

A estratégia de integração vertical das produtoras de suco concentrado tem sido adotada sem nenhum questionamento ou repreensão por parte do Estado no sentido de estabelecer regras ou limites. Apesar de a verticalização ter se mostrado negativa para os fornecedores de laranja e dos protestos desses produtores já realizados contra tal estratégia, eles nada têm conseguido no sentido de impedir ou ao menos inibir esse processo verticalizante. Os produtores, no início da década de 90, através de suas associações, chegaram a recorrer à Secretaria de Direito Econômico na tentativa de coibir esta prática das empresas. Contudo, o processo movido pelos produtores não teve sucesso, pois a decisão considerou que a atuação da indústria na atividade agrícola não era prejudicial ao sistema¹⁶.

Fica evidente que os recursos de poder de cada uma das partes constituem elemento essencial para a definição das estratégias e da condução dos rumos de toda a cadeia. Os empresários estão ampliando sua participação no setor agrícola sem enfrentar barreiras institucionais e, ao mesmo tempo, elevando seu poder de negociação frente aos fornecedores. Torna-se ainda mais clara a assimetria de poder entre a indústria e a citricultura.

Dentro do ambiente institucional, deve-se considerar não apenas as instituições no aspecto formal (leis e regras), mas também a estrutura do complexo e da própria agricultura brasileira que formam o contexto no qual se adota esse tipo de estratégia. Ou seja, não foi apenas um fator, mas um conjunto de fatores que compôs um ambiente institucional favorável e oportuno, que se tornou um terreno fértil para que as empresas implantassem esta estratégia. Nesse conjunto, são importantes os aspectos formais, os informais, a garantia dos direitos de propriedade, além dos recursos de poder (financeiros, tecnológicos, políticos, organizacionais etc.).

Os aspectos informais aparecem quando se considera que as duas maiores empresas do segmento industrial já possuíam tradição e conhecimento no plantio de laranja, em terras próprias, e ainda um aspecto cultural existente no Brasil, de

¹⁶ Essa tentativa das associações ocorreu no mesmo processo que definiu o fim do contrato padrão, já tratado anteriormente.

que a terra funciona como um indicativo de poder, além de ser considerada um ativo seguro.

A aquisição de fazendas em território nacional tornou-se, especialmente após 1965, motivo de 'status' e segurança financeira, mesmo para profissionais voltados para o setor urbano, como médicos, advogados e funcionários públicos. "Na verdade, ser 'fazendeiro' foi, durante várias décadas, um complemento desejável para cidadãos urbanos, evidenciando sucesso na profissão e angariando posições na hierarquia social" (ESTEVAM, 2001:1).

No próprio caso da citricultura, o grupo Moreira Salles se retirou da atividade industrial vendendo a Cambuhy Citrus para o grupo Votorantim, no entanto permaneceu com a produção agrícola, mantendo a posse de suas fazendas, que se tornaram fornecedoras de laranja para as empresas do grupo comprador. Outro exemplo vem de José Cutrale Júnior, proprietário da Sucocítrico Cutrale S/A, que é declaradamente um 'apaixonado' pelos seus pomares de laranja. Esses aspectos podem ser somados ao considerarmos a atuação das empresas na área agrícola. Embora isoladamente possam parecer pouco significantes, eles também pesam no conjunto de elementos que constituem as razões para a compra de terras.

Uma outra necessidade que se impõe nesse trabalho é a análise do ambiente institucional da rede citrícola no momento em que a integração vertical começou a ser praticada em grandes moldes pelas duas maiores empresas do segmento industrial.

Conforme já foi apresentado no capítulo três, a verticalização foi a primeira das grandes novidades que vieram a compor um novo ambiente institucional da rede citrícola nos anos 90. Essa estratégia empresarial teve início num momento em que a rede estava sob a vigência do contrato padrão, uma conquista dos produtores resultante de sua organização e luta naquele momento.

O contrato abriu uma nova fase para a rede citrícola, marcando um período em que as relações entre os atores foram modificadas, assim como os ganhos obtidos por eles. Constituiu-se um ambiente institucional menos conflituoso e marcado pela presença das associações de interesse das duas partes.

“O grau de envolvimento dos atores, as regras de interação e a densidade das conexões foram consideráveis no período de vigência do contrato padrão. A legitimidade e a reputação das associações representantes atingiram o grau mais elevado até hoje registrado” (PAULILLO, 2000:112).

Durante os primeiros anos do contrato, a assimetria de poder entre as duas partes (citricultores e empresas processadoras) ficou mais apagada, sob a euforia dos produtores que se sentiram abrigados pelo contrato, uma vez que este garantia uma remuneração satisfatória naquele momento. Também se sentiam mais confiantes sob a representação da ASSOCITRUS, que se fortaleceu com o reconhecimento dos produtores de que o contrato lhes beneficiava.

Embora a vitória dos produtores no estabelecimento do contrato padrão a princípio tenha fortalecido o segmento agrícola, esses ganhos acabaram por aflorar o forte poderio industrial que havia ficado latente, fazendo vir à tona a demonstração dos recursos de poder da indústria.

Foi nesse momento que se deu início ao processo de integração vertical, com as duas maiores agroindústrias comprando terras para expandirem sua produção própria. No mesmo período (segunda metade dos anos 80), a concentração industrial atingiu seus níveis mais elevados, com as grandes empresas adquirindo em parte ou totalmente empresas menores, que haviam surgido no início da década, e também em razão de aumento da capacidade de processamento das próprias empresas.

No campo das representações, dissidências em torno da ASSOCITRUS fizeram surgir a ACIESP, que de certa forma, disputava poderes com a primeira. Os problemas do segmento agrícola, referentes à dispersão, diversidade de interesses e número elevado, não deixaram de existir, de forma que acabaram por impossibilitar que a ASSOCITRUS desse conta de representar satisfatoriamente todo o segmento. Essa característica dos citricultores e a dissensão das associações acabariam por revelar a fragilidade dos recursos políticos dos agricultores.

Do outro lado, a indústria também teve uma segmentação na representatividade, mas logo no início dos anos 90 as associações se uniram apenas em torno da ABECITRUS, que se tornou mais forte, principalmente com a união da Cutrale e da Citrosuco em uma única associação.

De fato, a assimetria de poder entre o segmento agrícola e o industrial nunca deixou de existir, pois os recursos de poder da indústria não deixaram de ser maiores e as características estruturais dos dois segmentos também persistiram. Mesmo ainda existindo o contrato padrão e as condições que ele deveria garantir em termos de estabelecimento de preços, as assimetrias foram se mostrando novamente muito elevadas. No processo de adaptação, as empresas, tendo por base seus interesses e seus recursos de poder, começam a promover novas mudanças no próprio ambiente.

Nessa perspectiva, a integração vertical se torna uma forma de explorar os recursos e as capacidades que as empresas possuem; trata-se de uma ação estratégica, através da qual as empresas vão captar valor sobre recursos específicos, aproveitando-se do aprendizado, das habilidades e das competências já adquiridas ao longo do tempo.

As empresas passam a utilizar seus fatores produtivos e seus recursos para transformá-los em competências e capacidades específicas, que se tornarão fontes de ganhos. Nesta perspectiva, a lucratividade da firma fica condicionada aos recursos por ela possuídos e à forma através da qual esses ativos são organizados ou coordenados. Para os sinais dados pelo mercado (a partir do ambiente criado com o contrato), as firmas apresentaram uma resposta, de acordo com suas posses e capacitações dinâmicas, que definiram suas estratégias. Além desses aspectos, importante também é considerar o ambiente institucional a que as ações das empresas se submetem.

A definição da estratégia depende do próprio caminho, das experiências passadas, do aprendizado, das competências e da visão de mundo predominante na empresa. Esses fatores contribuem para definir suas atitudes, principalmente quando ela se depara com mudanças no ambiente. Mas a possibilidade de escolha da organização é limitada pelo ambiente institucional (DOSI e MALERBA, 1996).

Deve-se considerar que, por um lado, as empresas estavam contando com a ausência de restrições formais e informais para a compra de terras. Por outro lado, no interior da rede citrícola, as regras se davam basicamente em torno das cláusulas do contrato, que, diga-se, foi o objeto fundamental a provocar mudanças no ambiente e acabou servindo para estimular as indústrias a buscarem aumentar seus recursos de poder. Com o aumento dos recursos industriais, especialmente na negociação, que as indústrias adquiriram através da produção própria, elas conseguiram mudar as próprias regras existentes, impondo preços mais baixos, até que o contrato padrão fosse

finalmente extinto, em 1995, e as negociações passassem a ser totalmente livres. Ou seja, as empresas foram capazes de desafiar o caminho, trabalhando para responder rapidamente às mudanças no ambiente, adotando uma atitude dinâmica e introduzindo uma novidade que quebrou com a rotina estabelecida.

5.6 A Ampliação dos Recursos de Poder da Indústria a Partir da Integração Vertical

O processo de adaptação estratégica das empresas produtoras de suco de laranja concentrado ao ambiente formado a partir da instalação do contrato padrão ocorreu de forma a aumentar os recursos de poder possuídos por essas empresas, com o objetivo de concretizar sua independência em relação aos agricultores e, ao mesmo tempo, sua dominação sobre a rede de poder.

A compra de terras para o plantio em pomares próprios surgiu, portanto, como uma possibilidade para que as empresas criassem novas oportunidades e explorassem seus próprios recursos, visando gerar novas capacitações e novas fontes de rendimento. As duas grandes indústrias (Cutrale e Citrosuco) tiveram habilidade para se adaptar e tirar vantagens dentro da estrutura de oportunidades existente e promoveram uma mudança na rotina organizacional, seguidas pelas demais empresas processadoras.

A partir da ação estratégica em torno da compra de terras, as processadoras adquiriram vantagens dentro da rede de poder, uma vez que a formação dos pomares próprios e mesmo a posse das terras garantiu ganhos a esses atores.

Primeiramente, a terra proporciona aos seus proprietários vantagens financeiras, provenientes tanto de sua expressão enquanto ativo líquido quanto ativo de capital. Naquele momento da economia brasileira, a terra foi uma alternativa de investimento seguro para quem a estava adquirindo. Diante da instabilidade financeira, a terra funcionou como reserva de valor, mais do que muitos outros tipos de investimentos, na área financeira ou mesmo diretamente ligados à atividade das empresas. A situação econômica do Brasil a partir de 1985, com os vários planos monetários, fez com que a terra reforçasse seu caráter de reserva de valor e de garantia inviolável para investimentos. Portanto, naquele momento a compra de terras cumpriu um papel no aspecto de reservar valor, oferecendo proveito a seus adquirentes.

Além disso, a formação de pomares próprios proporcionou outros ganhos, que fortaleceram os recursos de poder das agroindústrias processadoras, principalmente na área técnica, organizacional e política.

Conforme foi levantado nas entrevistas, os pomares das empresas utilizam técnicas modernas, irrigação, sistemas de monitoramento de pragas e adotam o adensamento de pomar. As indústrias investem mais em tecnologia do que os produtores; seus pomares são mais tecnificados do que os pomares dos fornecedores e por isso obtêm qualidade, produtividade e conseguem redução de custos. Quanto à economia de escala, os entrevistados nas indústrias dizem que ela não é muito significativa, mas que o fato de as empresas adotarem procedimentos mais modernos acaba reduzindo custos e, portanto, pode-se dizer que existe uma economia de escala na produção. A produtividade obtida num pomar irrigado e adensado pode chegar 70 toneladas por hectare, enquanto num pomar com 260 plantas (não adensado) e não irrigado, a média produzida é cerca de 20 toneladas. Contudo, o principal não é o tamanho, mas sim a tecnologia; ela é o fator primordial para a redução de custos hoje, o que torna a capacidade de investimento fundamental.(Entrevista, 2002).

A partir das informações levantadas nas empresas, verifica-se que existe um ganho no sentido de que elas obtêm uma produção eficiente. Existe o ganho de informação, a partir do total conhecimento da produção, ganho de custo e também de qualidade. Mesmo o suco sendo uma *commodity*, as exigências diferenciadas de alguns clientes podem chegar a demandar matérias-primas mais específicas, como é o caso do controle de resíduos de insumos. Nesses casos, essas demandas mais específicas podem ser atendidas pelas próprias empresas através de seus pomares.

Um outro ganho obtido pelas empresas é no que se refere ao aspecto organizacional, à medida que a empresa passa a ter um volume de produção de matéria-prima controlado por ela mesma, ganha capacidade de discernir entre a necessidade de fazer contratos de maior ou menor prazo e capacidade de controlar mais facilmente os estoques de suco concentrado congelado.

Porém, um dos maiores ganhos obtidos através da integração vertical foi a capacidade que as empresas adquiriram em negociar com os produtores e modificar o próprio ambiente institucional a seu favor. A produção própria, num momento em que se anunciava uma crise de superprodução e queda de preços, deu grande contribuição

para que a indústria conseguisse se sobrepor ao contrato padrão e ao preço mínimo estabelecido por ele. A falta de espírito coletivo dos citricultores e o enfraquecimento de suas entidades de representação foram fatores de grande peso para que a indústria garantisse sua soberania.

A terra se tornou, portanto, um poderoso recurso de poder, através de seus aspectos financeiro, tecnológico, constitucional, organizacional e político. Os recursos prévios possuídos pelas agroindústrias, juntamente com seus interesses e o ambiente institucional totalmente favorável foram os fatores que deram as condições para que as empresas pudessem buscar novas oportunidades de ganhos. Através de suas atitudes estratégicas, as empresas aumentaram ainda mais seus recursos de poder, fortalecendo a assimetria existente e consolidando seu poder de dominação na rede citrícola do Estado de São Paulo.

6 CONCLUSÕES

O estudo realizado a respeito da estratégia da integração vertical ‘para trás’, adotada pelas empresas produtoras de suco de laranja concentrado, permitiu que novos fatores fossem acrescentados aos estudos já realizados sobre o CAI citrícola e que abordaram a mesma estratégia industrial.

Olhando o Complexo Agroindustrial citrícola como uma rede de poder, verificou-se que, ao longo do tempo, desde sua formação até o final da década de 90, diversas mudanças foram significativas e decisivas para marcar alterações na rede de poder que esta cadeia conformava. Um dos grandes marcos na história dessa rede de poder foi a implantação do contrato padrão e as mudanças institucionais trazidas com ele. Na sua implantação, houve uma forte representatividade dos citricultores e das indústrias processadoras, que negociaram através de associações.

O período do contrato padrão foi caracterizado pela retirada do Estado, pela atuação das associações representativas, pela ausência de conflito aberto entre os citricultores e as indústrias e ainda por preços satisfatórios para os produtores de laranja nos primeiros anos do contrato. Contudo, os recursos de poder possuídos pelos atores da rede citrícola são bastante diferenciados e, por isso, existe uma assimetria de poder que dificilmente será reduzida.

Os recursos de poder das empresas processadoras (financeiros, técnicos, organizacionais, políticos, constitucionais, jurídicos e de informação) foram determinantes para mudar o contexto e as regras existentes durante o período do contrato. As características estruturais, a maior facilidade de aglutinação e representação, o acesso aos recursos e as habilidades das empresas fizeram com que elas mudassem a rotina estabelecida, através da estratégia da integração vertical.

Essa estratégia surgiu num momento em que as regras estabelecidas beneficiavam os produtores, no sentido de que a remuneração da caixa de laranja tinha base nas cotações na Bolsa de Nova Iorque e a contratação dos trabalhadores para a colheita era de responsabilidade das próprias empresas, o que além de ser vantajoso para os citricultores, garantia os direitos aos trabalhadores. Além disso, os citricultores tinham o amparo das associações de representação, que falavam com a associação das indústrias, embora suas reivindicações nem sempre fossem atendidas.

No ambiente macroeconômico, passava-se por um período inflacionário, com grande instabilidade monetária, em virtude de vários planos adotados em um curto período de tempo. Nesse contexto de instabilidade na economia nacional, as duas maiores indústrias processadoras começam a comprar grandes quantidades de terras para o plantio de laranja em pomares próprios.

A partir daí, duas conclusões podem ser tiradas: a primeira delas é a de que as empresas processadoras tiveram como objetivo reforçar seu poder de dominação na rede, à medida que a compra de terras significava aumentar os recursos de poder, em seus vários aspectos (especialmente financeiros, organizacionais e políticos). A segunda conclusão é que o ambiente econômico, à medida que era instável, com altos índices de inflação, impulsionou as empresas processadoras a comprarem terras para o plantio de laranja, uma vez que a terra funciona como um ativo que garante benefícios como o ganho patrimonial e a reserva de valor em períodos de instabilidade econômica.

Quanto à primeira conclusão, à medida que as empresas se adaptam ao ambiente formado, elas agem de acordo com as oportunidades de ação (base nas normas), com seus interesses e também com os recursos que possuem. Contudo, nesse processo de adaptação, as empresas agem estrategicamente, visando novos ganhos e novas formas de explorar seus próprios recursos, de modo que possam aumentá-los. Assim estarão assegurando independência em relação a outros atores e, ao mesmo tempo, seu poder de dominação dentro da rede.

As duas grandes empresas demonstraram habilidades ao se aproveitarem dos conhecimentos adquiridos e de todos seus demais recursos ao adotarem a nova estratégia, pois ela viria aumentar os recursos já possuídos e assim as empresas começariam a promover mudanças no ambiente que já estava formado, em seu próprio benefício.

Foi através da produção própria, juntamente com o aumento da produção do parque citrícola nacional e internacional, que as indústrias processadoras aumentaram a força para oferecer preços diferenciados aos produtores, o que foi negativo para muitos deles, que obtiveram preços baixos, além de promover uma desagregação ainda maior dentro do segmento. O aumento de recursos das empresas, juntamente com a fragilidade dos produtores, especialmente no que se refere à

representação e à aglutinação, deram início ao desmonte do contrato padrão e a um processo de mudanças da rede citrícola.

Quanto à conclusão relativa à instabilidade macroeconômica, pode-se dizer que no momento em que as empresas decidiam sobre a estratégia, o fato de a terra ser um ativo de valorização contribuiu para a decisão, especialmente considerando a conjuntura do período. A tradição das duas maiores empresas em já possuírem terras e plantarem laranja desde o início de suas atividades no ramo citrícola foi também um fator relevante para a compra de mais terras, pois indica uma relação já existente da empresa com a atividade agrícola e, portanto, com a terra. Tal situação pode criar uma visão específica e diferenciada da empresa sobre este ativo. Um fator adicional é que as terras das indústrias, localizadas no entorno próximo às cidades, ou bem localizadas e bem atendidas de infra-estrutura, conferem maior valorização patrimonial.

A própria história da firma e os caminhos percorridos são importantes na tomada de decisões estratégicas; o processo de aprendizagem, os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo e mesmo a cultura da empresa são recursos que a firma utiliza para adotar procedimentos estratégicos no mercado e quebrar rotinas estabelecidas, adquirindo forças para obter ganhos adicionais. Isso fica evidenciado na ação da Cutrale e da Citrosuco, as pioneiras na verticalização e as mais tradicionais na citricultura.

Outro fator a ser considerado é que a ausência de restrições formais na aquisição de terras e plantio de laranja teve importância fundamental para que as empresas pudessem utilizar seus recursos financeiros para a compra das propriedades rurais. Embora adquirir terras não tenha sido o único motivo a induzir a integração vertical, a existência de um ambiente propício foi essencial para sua viabilização.

Desta forma, defende-se aqui que não tenha sido apenas um fator, mas um conjunto de fatores que influenciou as empresas na decisão pela integração vertical. Quando as empresas decidem produzir em pomares próprios, não apenas as duas primeiras, mas as demais que adotam esta estratégia, elas obtêm diversos ganhos. Estão eles na esfera produtiva, financeira, técnica e política. Embora a terra, enquanto ativo líquido e de reserva de valor, deva ter desempenhado um papel mais importante para as empresas inovadoras da integração vertical, mesmo para as empresas que adotaram a estratégia posteriormente ela cumpre a função que vai além do aspecto produtivo. Ainda

que esta não seja a função de maior anseio para quem a compra, no mínimo esse fator funciona como algo que reduz o risco do investimento.

Portanto, cumprindo o que se propôs neste trabalho, a resposta que se dá quanto ao papel da terra é que além da função que ela cumpre na produção, funciona como um recurso de poder e adquire importância para assegurar o poder de dominação das empresas processadoras na rede citrícola. Desta forma se torna um elemento essencial no processo de integração vertical, porque proporciona vários ganhos para as indústrias; não apenas os que estão diretamente ligados à propriedade da terra (valorização), mas principalmente ganhos no poder de negociação diante do segmento produtor de citrus.

A aquisição de terras, pelo aspecto da valorização, embora possa não ter sido o motivo indutor da estratégia, está entre os fatores que levaram as empresas a produzirem em pomares próprios, especialmente a duas primeiras (Cutrale e Citrosuco).

O ambiente institucional foi totalmente propício para a compra de terras e para a produção de laranja por parte das empresas, nos aspectos formais, informais e de garantia aos direitos de propriedade, enquanto os recursos de poder possuídos por elas tornaram a compra possível, num mercado que funciona livremente e privilegia quem tem mais recursos financeiros.

A discrepância dos recursos de poder fica muito visível quando as empresas conseguem mudar as regras da própria rede citrícola, enfraquecendo e provocando a extinção do contrato padrão, enquanto, por outro lado, os citricultores têm total fracasso diante de qualquer tentativa de estabelecer regras que imponham limites ao plantio das processadoras. Isso quer dizer que, no processo de adaptação ao contexto, as empresas conseguem promover mudanças na estrutura de oportunidades, atendendo a seus próprios interesses, aumentando seu poder de negociação e a assimetria de poder em relação aos demais atores.

Ao longo do trabalho, as informações apresentadas sobre os produtores de laranja, especialmente após 1995, demonstraram que existe de fato uma crise que assola o segmento agrícola, em especial os pequenos produtores. O processo de concentração e exclusão se intensificou quando as empresas processadoras passaram a produzir em pomares próprios, desencadeando novas mudanças, que vieram dificultar a permanência de muitos produtores na cadeia citrícola.

Diante das assimetrias existentes na rede de poder citrícola, o que se conclui é que elas não serão eliminadas enquanto as regras de mercado continuarem prevalecendo. Portanto, o problema da concentração do poder e da exclusão de pequenos e médios produtores não se resolverá diante das instituições estabelecidas (o próprio mercado), pois a liberdade de mercado demonstra, mais uma vez, que não dá conta de resolver as disparidades, mas, ao contrário, tende somente a aprofundá-las.

Diante dessa realidade, tornam-se muito importantes ações que venham fortalecer os pequenos produtores. São necessários programas que incentivem o consumo interno de laranja, especialmente voltados para atender pequenos e médios produtores, pois com isso será dada possibilidade para que a pequena propriedade se fortaleça e não que seja abolida; que sejam reforçados os laços de cooperação entre os citricultores, para ações conjuntas; que sejam definidas regulamentações que restrinjam as ações das empresas processadoras; que o Estado seja menos omissivo e atue em políticas setoriais que privilegie os segmentos mais frágeis. Esses são apenas alguns indicativos que poderiam auxiliar a pequena propriedade produtora de laranja no Estado de São Paulo. A exclusão dos pequenos produtores somente poderá ser revertida caso a resolução ocorra na esfera política, pois a esfera do mercado já provou que continuará privilegiando quem detém mais recursos de poder.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L.M. **Novas formas de contratação de mão-de-obra rural no CAI citrícola paulista**. São Carlos, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos.

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

ALVES, F.J.C.; ALMEIDA, L.M. **Precarização do trabalho, flexibilização dos direitos trabalhistas, concentração e exclusão social na dinâmica dos complexos agroindustriais citrícola, canavieiro e cafeeiro**. In: Congresso da Associação Latino Americana de Sociologia Rural - ALASRU, 6, 2002, Porto Alegre-RS, **Anais eletrônicos...Porto Alegre-RS, 2002**. CD.

ALVES, F.J.C., PAULILLO, L.F., SILVA, E. A flexibilização dos direitos trabalhistas chega ao campo: o caso do setor citrícola - o ouro que virou suco. **Revista LTR**, v.60, n.02, p. 220-27, fevereiro de 1996.

ANDIA, L. H. Agribusiness citrícola e qualidade: uma abordagem Brasil-Japão. **Laranja**, v. 16, n. 2, p. 1-35, 1995.

AZEVEDO, P.F. **Integração vertical e barganha**. São Paulo, 1996, 220 p. Tese (Doutorado em Economia) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

AZEVEDO, P.F. Organização Industrial. In: Montoro Filho, A.F. (Org.) **Manual de Economia**, São Paulo: Saraiva, 1998. cap. 8, p.195-222.

AZEVEDO, P.F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, n. 47, v. 1, p.33-52, 2000.

BAPTISTA, M. **O enfoque neo-schumpeteriano da firma**. Disponível em: <<http://www.unicamp.br>>. Acesso em 18 set. 2002.

BELIK, V. A Política agrícola e abertura de mercado. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 33, 1995, Curitiba. **Anais...Curitiba**, 1995.

BORGES, P.T. **Institutos básicos do Direito agrário**. 11. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 1998.

CANA invade pomar em São Paulo. Folha de São Paulo, 16/01/2001. In: **Citricultura atual**. Cordeirópolis, ed.20, p.3. jun. 2001.

CASTANHEIRA, J. Cutrale avança sobre a América. **Istoé Dinheiro**, São Paulo, 2000.

DELGADO, G. C. **Capital financeiro e agricultura no Brasil (1965-1985)**. Campinas: Ícone, 1985. 240 p.

DELGADO, G.C. Expansão e modernização do setor agropecuário no pós-guerra: um estudo da reflexão agrária. **Estudos Avançados**. São Paulo:USP, v. 15, n.43, set./dez. p.157-172, 2001.

DELMAS, M.A. Inovating against european rigidities: Institucional environment and dynamic capabilities. Forthcoming in **Journal of Heigh Tecnology and Management Research**. Disponível em: < [http// www.esm.ucbs.edu](http://www.esm.ucbs.edu)> Acesso em 22 mai. 2002.

DORFMAN, R. **Preços e Mercados**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1997, 356 p.

DOSI, G.; MALERBA, F. Organizational learning and institucional embeddeness. In: **Organizational and strategy in the evolution of enterprise**. London: Macmilan Pres LTD., 1996.

DOSI, G. e ORSENIGO, L. (1988). Coordination and Transformation: an overview of structures, behaviours and change in evolutionary environments. In: DOSI, G., FREEMAN, C., NELSON, R., SILVERBERG, G. e SOETE, L. (ed.) **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter Publishers.

DOWDING, K. Model or Methaphor? A critical review of the policy network approach. Oxford: Blachwell Publishers. **Political Studies**, n. XLIII, p. 136-158, 1995.

ESTEVAM, L. Fazenda pode não ser mais um bom negócio. **Jornal opção On-line**. Ano XXVI, n. 1353. 10 a 16 jun. 2001. disponível em: < [http//www.jornalopcao.com.br](http://www.jornalopcao.com.br) > Acesso em: 17 out. 2002.

FERRAZ, J.C., KUPFER, D., HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 386 p.

FERRAZ, E. Receita Natural. **Exame**.São Paulo, ano 34, ed.713, n.9, p. 70-72, jun. 2000.

FUNDECITRUS. Disponível em: <[http//www.fundecitrus.com.br](http://www.fundecitrus.com.br)>

GCONCI – Grupo de Consultoria em Citrus. Disponível em: <[http//www.gconci.com.br](http://www.gconci.com.br)>

GUEDES, S. N.R. **Verticalização da agroindústria canavieira e a regulação fundiária no Brasil: uma comparação internacional e um estudo de caso**. Campinas, 2000, 238 p. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas.

GUIMARÃES, E.A. **Acumulação e crescimento da firma**. Rio de Janeiro : Zahar, 1982. 196p.

GRANDORI, A.; SODA, G. Interfirm networks: antecedents, mechanism and forms. **Organization Studies**, 1995.

GRAZINO DA SILVA, J. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. Campinas/SP: UNICAMP/IE, 1996, 217 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br>>

KAGEYAMA et al. O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos CAIs. In: DELGADO, G.C. (Org.) **Agricultura e políticas públicas**. São Paulo: IPEA, n. 127, 1986.

KALATZIS, A.E.G. **Os novos rumos do Complexo Agroindustrial Citrícola**: a exploração de novos segmentos de mercado. São Carlos, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos.

MAIA, M.L. **Citricultura paulista**: evolução, estrutura e acordo de preços. Piracicaba, 1992, 185 p. Dissertação (Mestrado em Economia) - Escola Superior de Agronomia Luiz de Queiroz, USP.

MARCH, J.G; OLSEN, J.P. **El nuevo institucionalismo**: factores organizativos de la vida política. Madrid: Zona Abierta, n. 63/64, p. 1-44, 1993.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARX, K. **O Capital**. São Paulo: Nova Cultural, 1996. Os Economistas 3 Vol.

MAZZALI, L. **O processo recente de reorganização industrial**: do complexo à organização “em rede”. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, EAESP/FGV.

MENARD, C. On clusters, hybrids and other strange forms: the case of French poultry industry. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 152 , p. 154-195, 1996.

MENEZES, V.B. **A indústria da laranja**: competitividade e tendências. Salvador: Fundação Centro de Projetos e Estudos da Bahia, 1993.

MULLER, G. **Complexo agroindustrial e modernização agrária**. São Paulo: Hucitec, 1989.

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

NORTH, D.C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge University Press, 1990.

NORTH, D.C. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. Rio de Janeiro, Instituto Liberal, 1994.

OFFE, C. **Capitalismo desorganizado**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

ORTEGA, A.C. Corporativismo e novas formas de representação de interesses na agricultura; uma abordagem teórica. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. Brasília, SOBER, v. 36, n. 4, out.dez, p. 9-37, 1998.

PAULILLO, L.F, **O processo de constituição do complexo agroindustrial citrícola na região de Ribeirão Preto do Estado de São Paulo**. São Carlos, 1994, 208p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos.

PAULILLO, L.F. Sobre o desenvolvimento da agricultura brasileira: concepções clássicas e recentes. In: Batalha, M.O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. Cap 11, p.542-573, v. 1.

PAULILLO, L.F. **Redes de poder & territórios produtivos**: indústria, citricultura e políticas públicas no Brasil do século XX. São Paulo: Rima Editora, 2000. 189 p.

PAULILLO, L.F. Análise organizacional em redes de recursos de poder: contribuições para os estudos da concorrência, das decisões estratégicas e das políticas públicas. In: FUSCO, J. P. (Org.) **Temas emergentes em engenharia de produção**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

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

PESSANHA, L. Corporativismo x Pluralismo: organizações de interesses na agricultura no Brasil contemporâneo. In: Workshop Teórico de Economia Política na Agricultura, 2, 1996, Campinas. **Anais...** Campinas: IE/UNICAMP, 1996, p.243-267.

POSSAS, M.L. Em direção a um paradigma microdinâmico: a abordagem neo-schumpeteriana. In: AMADEO, E. (Ed.) **Ensaio sobre Economia Política Moderna**. São Paulo: Marco Zero, 1988, 157-177.

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

- RANGEL, I. **A questão agrária brasileira**. Comissão de desenvolvimento econômico de Pernambuco. Recife, 1962.
- REYDON, B. P. **Mercado de terras agrícolas e determinantes de seus preços no Brasil**: um estudo de casos. Campinas, 1992. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia, UNICAMP.
- REYDON, B. P. **A interseção dos mercados de terras rurais e urbanos**: uma para a compreensão da dinâmica econômica na Bacia do Guarapiranga. Disponível em <<http://www.eco.unicamp.br/projetos/mterras>> Acesso em: 10 mar.2002.
- REYDON, B. P. **Intervenções no mercado de terras**: uma proposta para a redução de seu uso especulativo. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/projetos/mterras>> Acesso em: 10 mar. 2002.
- REYDON, B.P.; PLATA, L.A. La intervencion en el mercado de tierras: posibilidades e limitaciones. In: REYDON, B.P.; RAMOS, P. (Orgs) **Mercado y políticas de tierras**. Campinas, São Paulo: UNICAMP I.E., 1996. p. 25-72. (a)
- REYDON, B.P.; PLATA, L.A. O plano real e o mercado de terras no Brasil: lições para a democratização do acesso à terra. In: XXIV Encontro Nacional da ANPEC, 1996, Campinas, S.P. **Anais...** Campinas, Dezembro, 1996. p 382-396. (b)
- RHODES, R.; MARSH, D. New directions in the study of policy networks. **European Journal of Political Research**, vol. 21, p. 181-205, 1992.
- RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 1999.334 p.
- RODRIGUES, V.L.G.S. **Organizações empresariais por produto**: os casos da cana-de-açúcar e da laranja em São Paulo. São Paulo,1995, 284 p. Tese (Doutorado em Sociologia), Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, USP.
- ROMANO, J.O. Interesses privados na formulação e implementação de políticas públicas para a agricultura. In: SILVA, F.C.T.; SANTOS,R.; COSTA, L.F.C. **Mundo rural e políticas**: ensaios interdisciplinares. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RUGMAN, A.M. and VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**, november 2001. Published online in Wiley InterScience. Disponível em: <www.interscience.wiley.com> Acesso em: 22 mai.2002.
- SCHMITTER, P.C. Still the century of corporatism? **Review of politics**. London, v. 36, n.1, p.85-131, 1974.
- SCHMITTER, P.C. Corporatism is dead! Long live corporatism! **Government and Opposition**, Londres, v. 24, n.1, 1989.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

STENDL, J. **Maturidade e estagnação no capitalismo americano**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1983.

TEECE, D.J. PISANO, G. and SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p.509-533, 1997.

VERZONI, F.G.; MELO JR, G.L.; BRUNETTO, T.C. CADE: aspectos institucionais e processo. In: MOLL, L.H. (Org.). **Agências de regulação do mercado**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2002, 87-127.

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

VIEIRA, A C., ALVES, F.J.C. A extinção do contrato-padrão e o acirramento dos conflitos no setor citrícola. **Informações Econômicas**, São Paulo: IEA, vol.27, n.08, p.7-22, ago.1997.

VIEIRA, A.C.; RODRIGUES, I.C.; ALVES, F.J.C. Desenvolvimento de atributos visando o mercado externo: o suco de laranja orgânico - Estudo de Caso. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 20, 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2000.

VIEIRA, A. C.; PAULILLO, L. F. O.; ALVES, F. C. As mudanças nos padrões de produção e consumo alimentar e a inserção do Brasil no mercado global de produtos orgânicos In: CONGRESSO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 39, 2001, Recife. **Anais eletrônicos...** Recife, 2001. CD.

VIEIRA, J.C. (Des)capitalização dos fazendeiros. **Jornal opção On-line**. Ano XXVI, n. 1354. 13 a 27 de junho/2001. disponível em: < [http:// www.jornalopcao.com.br](http://www.jornalopcao.com.br)> Acesso em: 17 out. 2002.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. Free Press, London, 1985.

WILLIAMSON, O. E. **Mechanisms of Governance**. New York, Oxford University Press, 1996.